

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

CIÊNCIAS DA SAÚDE

GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

GIOVANA CIGOLINI

ASSÉDIO MORAL:

UM NOVO (VELHO) MAL-ESTAR NO TRABALHO

São Leopoldo

2004

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CIÊNCIAS DA SAÚDE
GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

GIOVANA CIGOLINI

ASSÉDIO MORAL:
UM NOVO (VELHO) MAL-ESTAR NO TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a Dr^a Janine Kieling Monteiro

São Leopoldo

2004

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho, concluo também uma etapa de minha vida.

Muitas foram as pessoas que estiveram a meu lado nesta caminhada, mas como o papel me limita, referir-me-ei àqueles que estiveram mais presentes.

Agradeço ao meu pai e a meu tio Santo pelo auxílio;

A minha mãe, por seu estímulo e confiança, ensinando-me a ser persistente;

À Cinara e Lici, minhas amigas conselheiras, por sua prontidão e dedicação nos momentos de dificuldade;

À Marijanes, pela sua amizade em todos esses anos e importante contribuição neste trabalho;

As minhas amigas Cati e Jô, pelo companheirismo;

À Lúcia, minha terapeuta, pelo carinho e suporte nas etapas finais desta caminhada;

E a Ivanei, meu namorado, por seu amor e palavras de incentivo, e por seu auxílio, possibilitando essa maravilhosa vivência.

*Todos esses que estão aí
Atravancando meu caminho
Eles passarão...
Eu passarinho!*

Mário Quintana

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar e analisar o fenômeno do assédio moral nas relações de trabalho. Para tanto, realizou-se um estudo teórico-prático, no qual foram entrevistadas duas funcionárias públicas vítimas de assédio moral. Os dados obtidos no estudo qualitativo foram examinados através da Análise de Conteúdo de Bardin (1995), a partir do sistema de categorias das atitudes hostis empregadas pelo assediador, estabelecido a priori por Hirigoyen (2002-b). Os resultados mostraram que os mecanismos perversos que o assediador utiliza causam graves prejuízos à saúde mental da vítima, como depressão, distúrbios psicossomáticos, transtornos ansiosos e de estresse pós-traumático. A humanização dos modelos de gestão das empresas e a atuação em equipe multidisciplinar podem ser métodos eficazes no combate a essa violência psíquica.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio Moral – Sofrimento Psíquico – Trabalho.

PERÍODO: 2004/2

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 RELAÇÕES DE PRAZER-SOFRIMENTO COMO PRODUTO DO TRABALHO... 10	
2 ASSÉDIO MORAL: VIOLÊNCIA PERVERSA E SILENCIOSA..... 16	
2.1 Mas afinal, o que é assédio moral?..... 16	
2.2 De que forma o assédio moral ocorre..... 20	
2.3 As diferentes formas do assédio moral..... 23	
2.4 Quem é o agressor 25	
2.5 Quem é a vítima..... 28	
2.6 O assédio moral no serviço público e no privado..... 32	
3 INFLUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL SOBRE A SAÚDE E A PERSONALIDADE DO INDIVÍDUO	36
4 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS	42
4.1 Descrição do método 42	
4.2 Coleta de dados..... 43	
4.3 Participantes 43	
4.4 Procedimentos 44	
4.5 Análise e discussão das entrevistas 44	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
APÊNDICE A – PAUTAS PARA ENTREVISTA	61
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO	62
APÊNDICE C – ENTREVISTAS	63

INTRODUÇÃO

Ao estudar as relações entre trabalho e saúde, quanto mais se procura compreender o universo complexo do trabalho, mais ganham destaque as questões relacionadas à saúde mental.

Atualmente, vive-se uma conjuntura de reestruturação produtiva, fechamento e diminuição dos postos de trabalho, desregulamentações, globalização, políticas neoliberais, competitividade. Nesse contexto, um forte elemento estruturante do trabalho é o medo pela ameaça do desemprego e, conseqüente, precarização da vida que, somado à sobrecarga de trabalho, vão afetando a saúde física e mental do trabalhador.

Essa ameaça se combina com o temor pessoal de não conseguir manter o desempenho, o ritmo, os objetivos, de não estar à altura da situação e das mudanças tecnológicas. As pessoas trabalham, portanto, de maneira cada vez mais intensa, mesmo adoecidas, submetendo-se e sujeitando-se às condições e à organização do trabalho.

Nesse clima de ameaça permanente, em que modelos de gestão colocam cada vez mais as pessoas em situação de rivalidade, chefias aproveitam para aumentar a produtividade e apressar a substituição daqueles que julgam menos preparados. Isto é feito sem dispensar verdadeiros requintes de crueldade, contando, muitas vezes, com a conivência e apoio de outros funcionários.

É neste cenário que surge uma forma de sofrimento psíquico ainda pouco difundida: o assédio moral. Uma verdadeira agressão psíquica, em que o trabalhador passa a ser vítima de um jogo perverso, até sua desestabilização e adoecimento psíquico, visando seu afastamento do trabalho pelo clima insuportável de trabalho.

O interesse por este tema foi despertado por ocasião de um atendimento realizado durante o estágio profissional, bem como de observações e vivências naquele local. Com o objetivo de compreender melhor o processo do assédio moral, realizou-se um estudo teórico-prático, em que a pesquisa bibliográfica foi complementada com a realização de entrevistas a duas vítimas desta perseguição.

No primeiro capítulo, abordou-se as formas como o ambiente e a organização do trabalho podem proporcionar prazer ou sofrimento ao trabalhador. Possuindo uma sofisticação psíquica que possibilite o emprego de estratégias defensivas, o trabalhador vai empregá-las, individual ou coletivamente, para diminuir o sofrimento. Caso contrário, pode vir a adoecer.

No capítulo subsequente, foi traçado um mapa conceitual sobre o fenômeno do assédio moral. Mencionou-se ainda como se dá seu processo, quem é e como age o agressor, sua intencionalidade, bem como as características da vítima. Também citou-se as diferenças do assédio moral no setor público e no privado.

As conseqüências desta violência psíquica sobre a saúde e a personalidade do indivíduo são tratadas no terceiro capítulo. São muitos os sentimentos despertados: estresse; ansiedade; diferentes formas de reação às agressões, conforme o sexo; o emprego eficaz das defesas até as descompensações. Mesmo depois de ter saído do ambiente hostil, resquícios das agressões podem permanecer no indivíduo, provocando modificações duradouras e até permanentes.

Finalmente, no capítulo quatro, descreve-se a metodologia utilizada para a pesquisa, realizando uma análise e discussão das entrevistas.

Por fim, são trazidas as considerações finais sobre as percepções e o entendimento acerca do tema estudado, abordando, também, possíveis maneiras de combater esse sofrimento dos trabalhadores.

1 RELAÇÕES DE PRAZER-SOFRIMENTO COMO PRODUTO DO TRABALHO

A necessidade de compreender a relação do trabalho com os processos psíquicos originou-se no começo do século XX, devido ao grande emprego do modelo taylorista nas organizações de trabalho da época. Com o desenvolvimento industrial e a acentuação da divisão entre concepção e execução do trabalho, a aplicação direta dos princípios desse modelo trouxe graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, em consequência de prolongadas jornadas de trabalho, ritmo acelerado da produção, fadiga física e, sobretudo, pela não participação no processo produtivo e divisão das tarefas. (MENDES, 1995).

A trajetória conceitual e empírica dos estudos sobre prazer e sofrimento no trabalho veio a ser concretizada a partir dos anos 1980, na França, com Christophe Dejours, e, no Brasil, a partir da década de 1990. Os estudos desenvolvidos pelo autor criticam o modelo taylorista – criado, objetivando a racionalização do trabalho e o aumento da produtividade –, demonstrando que a organização de trabalho é a responsável pelas consequências penosas para o funcionamento psíquico do trabalhador.

Dejours (1992) afirma que as condições de trabalho prejudicam a saúde do corpo do trabalhador, enquanto a organização do trabalho atua no funcionamento psíquico. As condições do trabalho, afirma o autor, englobam o “ambiente físico, químico e biológico, as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho”

(1992, p.25). Já a organização do trabalho diz respeito à divisão de tarefas e a divisão de homens. A divisão de tarefas e o modo operatório evocam o sentido e o interesse do sujeito pelo trabalho; e a divisão de homens mobiliza os investimentos afetivos, a solidariedade e a confiança.

Segundo o mesmo autor, a organização do trabalho é, operacionalmente,

a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa – à medida que ele dela deriva - , o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade. (DEJOURS, 1992, p. 25).

Já do ponto de vista dinâmico, a organização do trabalho resulta de compromissos entre os homens para definir regras, e entre níveis hierárquicos na negociação destas regras e obtenção de novos compromissos renegociáveis posteriormente, caracterizando-se pela sua evolução em função dos homens, do coletivo, da história local e do tempo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Isso implica que a organização do trabalho envolve as atividades, as relações sócio-profissionais, bem como aspectos sociais e culturais das organizações. Há instituições que são muito perigosas à saúde do trabalhador, à medida que fazem esta separação entre equilíbrio mental e organização do trabalho.

As organizações que possibilitam negociação para os seus trabalhadores são propiciadoras de prazer em decorrência da integração e globalização dos processos, métodos e instrumentos de trabalho, do conteúdo significativo das tarefas, da autonomia, do uso das competências técnicas e criativas e das relações hierárquicas baseadas na confiança, cooperação, participação e definição das regras pelo coletivo de trabalho (MENDES; MORRONE, 2002).

O prazer também pode ser vivenciado pelo trabalhador, segundo as autoras, quando ele sente-se reconhecido e valorizado, tendo em vista a realização de tarefas com início, meio e fim, a visualização dos resultados da produção, a participação nas decisões no que se refere ao seu trabalho, o emprego de autonomia técnica, a possibilidade de aprender e de desenvolver-se profissionalmente e de ter liberdade de expressão. O trabalho como fonte de prazer é uma das razões pelas quais este tem tanta importância na vida do indivíduo e faz com que ele se mantenha motivado para permanecer produzindo.

Para Dejours (1992), mais que as condições materiais ou físicas inadequadas, a rigidez de uma organização é a mais perniciosa e patogênica das situações para os trabalhadores. A rigidez é negativa, pois impede a atividade criativa por não haver espaço para inovação e invenção na concepção do trabalho. Se ao trabalhador é permitido desenvolver engenhosamente a atividade de concepção, ele pode modificar e re-modificar quantas vezes forem necessárias, de modo a adaptá-la às suas necessidades ou, mais precisamente, torná-la mais de acordo com os seus desejos, sendo assim, fonte de prazer. Até mesmo um local com más condições de trabalho proporciona, muitas vezes, menos sofrimento daquele em que a organização é muito rígida.

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem, de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar a tarefa. (...) A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento. (DEJOURS, 1992, p.52).

O sofrimento no trabalho, complementam Mendes e Morrone (2002), pode ser experimentado quanto à divisão e padronização das tarefas, à subutilização do potencial técnico, à falta de participação nas decisões e de reconhecimento profissional, à centralização das informações, à pouca perspectiva de crescimento profissional e ao individualismo entre os colegas. São identificados, também, como fatores propiciadores de sofrimento, especialmente

em organizações autocráticas e autoritárias, o descaso, o desconhecimento ou a negação das dificuldades originadas na hierarquia e no grupo de trabalho, bem como a sobrecarga e as precárias condições físicas de trabalho.

O sofrimento é algo que faz parte do processo de trabalho, inerente a ele, logo, não deve-se buscar apenas eliminá-lo. Trata-se de, ao compreender como este é produzido pela organização de trabalho, possibilitar a sua elaboração por parte do trabalhador, buscando modificar as condições que lhe deram origem (DEJOURS, 1992). Esse sofrimento pode se transformar em realização e satisfação pessoal, quando se consegue resolver problemas e, a partir disso, se obtém reconhecimento. Os trabalhadores, quando sofrem, sempre esperam qualquer coisa em troca; e o aspecto mais importante desse equivalente não é o salário, mas o reconhecimento do trabalho pelos outros: superiores, colegas e clientes. O indivíduo deseja que o reconhecimento ocorra não apenas pela existência da contribuição na resolução dos problemas e na realização do trabalho, mas que seja julgada pelos pares como uma boa contribuição. Por meio do reconhecimento dos outros, o sofrimento adquire um sentido, então, esse sofrimento se transforma em realização pessoal e ajuda a reconstruir a identidade.

Uma das formas de enfrentamento do sofrimento é a utilização de estratégias defensivas. Estas consistem em mecanismos utilizados pelos trabalhadores para negar ou minimizar a percepção da realidade que faz sofrer (MENDES, 1995). São empregadas, geralmente, de maneira inconsciente, visando a manutenção do equilíbrio psíquico, que requer a proteção do ego contra os conflitos que se encontram na base do sofrimento. As estratégias defensivas coletivas, completa a autora, podem permitir ao sujeito uma estabilidade na luta contra o sofrimento ao qual não conseguiria lutar e resistir fazendo uso apenas de suas defesas. Na ideologia defensiva, que consiste num movimento coletivo, aquele sujeito que não contribui, ou não partilha do mesmo, é gradativamente excluído do grupo.

Quando a organização do trabalho é muito rígida, não permitindo a interação entre colegas pelo fracionamento do ambiente de trabalho e/ou divisão das tarefas, o sofrimento conseqüente exige o emprego de estratégias personalizadas de defesa. Estas defesas podem se caracterizar como isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia. No entanto, quando o indivíduo não possui um sistema de defesas suficientemente elaborado, adoecimentos podem surgir sob a forma de descompensações neuróticas e psicóticas, bem como por meio de manifestações psicossomáticas (DEJOURS, 1992).

Ambas formas de enfrentamento do sofrimento no trabalho são fortemente dependentes e ligadas à personalidade do indivíduo, no entanto, um ambiente hostil pode favorecer o surgimento desses sofrimentos. As descompensações psiconeuróticas são provocadas por três componentes da relação homem-organização do trabalho, conforme esse mesmo autor: a fadiga, que faz com que o aparelho psíquico perca sua versatilidade; o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem satisfação uma parte importante da energia pulsional; a organização do trabalho, quando há imposição do modo operatório pela hierarquia, impedindo assim, a adaptação das tarefas às capacidades e aspirações do trabalhador. A somatização ocorre, quando as defesas de caráter e comportamentais não conseguem dar conta desta realidade conflituosa, a qual não é decodificada e elaborada pelo indivíduo, provocando uma desorganização, sendo, então, o estímulo destrutivo dirigido para o seu corpo.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que o descompasso entre a organização de trabalho prescrita e o trabalho real favoreceria o aparecimento do sofrimento mental, uma vez que levaria o trabalhador à necessidade de transgredir para poder executar a tarefa. Dejours em entrevista a Ciccacio e Ferreira (1999) fala de uma nova forma de sofrimento no

trabalho, a qual está relacionada a imposições das empresas como diminuição do salário, planos de demissão, terceirizações, a que ele chamou de sofrimento ético. Os chefes são levados a demitir pessoas com as quais trabalharam durante anos; empregados devem avaliar outros empregados, sabendo que os resultados podem conduzir a demissões. É necessário que haja gente que maltrate, humilhe e intimide pelo medo. O medo da demissão faz com que os trabalhadores aceitem essas injustiças, fechando os olhos e não falando nada, embora vejam, a sua volta, colegas sendo agredidos e prejudicados.

Na entrevista, Dejours destaca que tal consentimento causa um enorme problema para a maioria dos trabalhadores, pois se tem um senso moral que gera uma forma específica de sofrimento, que é o sofrimento ético: um conflito moral e emocional consigo mesmo. Atrás de tudo isso se esconde uma profunda crise de identidade, pois, se um trabalhador é testemunha de que seu chefe é injusto com um colega que não merece, mas, assim mesmo, se cala, sabe que no fundo está sendo covarde. Desta forma, perde a confiança em si mesmo e nos colegas, porque estes também se portam assim.

Para poder continuar trabalhando nestas condições, cada qual vai fazer uso de suas defesas. Como não é suportável ser sensível à dor do outro, as defesas operam como um anestésico. O "efeito perverso" [grifo do autor] delas é que acabam por se tornar tolerâncias excessivas ao sofrimento e, de certa maneira, conduzem à alienação. As defesas fazem de seus agentes cúmplices do sofrimento. Elas tornam possível a tolerância e a injustiça social, e permitem a manutenção do sistema que gera tais sofrimentos. O espetáculo do sofrimento e a consciência de participar de alguma coisa que é reprovada pela própria moral são incompatíveis com a continuidade do trabalho, a menos que se anestesia, ficando indiferente a isso (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

2 ASSÉDIO MORAL: VIOLÊNCIA PERVERSA E SILENCIOSA

O assédio moral pode ser considerado um fenômeno social mundial, do qual não se tem idéia de quando teria iniciado, mas acredita-se que tenha nascido juntamente com o trabalho. No entanto, somente há aproximadamente duas décadas tem despertado o interesse dos pesquisadores. Os estudos sobre o assédio moral no ambiente de trabalho iniciaram-se em 1984, a partir da divulgação de um ensaio científico de Heinz Leymann, na Suécia, que introduziu o termo *mobbing* no mundo do trabalho. Seus estudos disseminaram-se conquistando muitos adeptos em vários países da Europa. Sua nova publicação, em 1993, no entanto, foi a que despertou realmente a atenção e preocupação de muitos estudiosos com esse fenômeno. Através da publicação dos estudos de Marie-France Hirigoyen, o assédio moral foi divulgado e denunciado em âmbito mundial. No Brasil, os estudos são ainda mais recentes, sendo a primeira publicação datada de 2000, em que Margarida Barreto é a precursora, através de sua dissertação de mestrado “Uma jornada de humilhações” (GUEDES, 2003).

2.1 Mas afinal, o que é assédio moral?

O assédio moral é um processo tão amplo e complexo que cada área de conhecimento adota uma definição mais aproximada de sua especialidade. No entanto, Hirigoyen (2002-a, p. 65) traz uma definição muito pertinente desta forma de violência moral:

toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Independentemente da definição adotada, é importante atentar que o que caracteriza esta violência fraudulenta, quase imperceptível, porém muito destruidora, é a sistematização e a repetição. Cada agressão isolada não é verdadeiramente grave, mas sim o efeito cumulativo dos pequenos traumatismos sofridos a cada nova agressão (HIRIGOYEN, 2002-b).

Vários termos são usados para definir o assédio moral, de acordo com os países e culturas, enfocando diferentes concepções desse fenômeno, mas é pelo termo *mobbing* que o assédio moral é mundialmente conhecido e assim denominado. É interessante conhecermos a origem do termo, que vai dar uma visão geral desta perseguição moral. *Mobbing* origina-se do inglês *to mob*, que significa maltratar, atacar, perseguir, sitiar, agredir. Num sentido literal, saindo um pouco do âmbito do trabalho, *mobbing* é usado para caracterizar o tipo de agressão praticada por algum animal que, cerceado de forma ameaçadora por um membro do grupo, leva-o à fuga do mesmo pelo temor do ataque e morte (GUEDES, 2003).

Nas situações de assédio moral, o funcionário é exposto a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante sua jornada de trabalho. Ocorre ainda uma degradação deliberada das condições de trabalho, em que predominam condutas abusivas e negativas dos chefes em relação a seus subordinados e mesmo entre os colegas. As agressões acontecem mais comumente por parte das chefias, que, por autoritarismo e/ou insegurança, utilizam-se do abuso de poder e de manipulações perversas para desestabilizar suas vítimas no intuito de se livrar deste ‘indivíduo incômodo’. O assediador ainda pode ser

um colega de mesmo nível hierárquico, ou ainda iniciar pela chefia e se estender pelos colegas que se aliam a ele.¹

A vítima, ao contrário do que o agressor tenta fazer acreditar, é aquele funcionário dedicado ao trabalho, perfeccionista, ocasionalmente com qualificação superior à do agressor, ou ainda pessoas críticas, que enfrentam a autoridade. Mas por quê ele é assediado? Porque geralmente ele representa uma ameaça ao agressor, que teme perder seu cargo e também pelo fato de o empenho da vítima no trabalho poder denunciar e/ou exaltar as incapacidades dos demais. Outras características das vítimas serão explanadas longamente adiante num subcapítulo dedicado a elas. De qualquer forma, o objetivo das agressões é, conforme Guedes (2003), destruir a vítima, fazendo-a sentir-se tão mal que peça sua transferência ou afastamento do trabalho.

A vítima, ao tentar defender-se, reagindo, enfrentando ou buscando seus direitos, ironicamente faz com que as hostilidades se transformem numa perseguição moral, numa violência declarada que Leymann (1984 apud GUEDES, 2003, p. 27) denominou de psicoterror.

Antes de adentrar para as especificações do assédio moral, algumas diferenciações trazidas por Hirigoyen (2002-b) se fazem necessárias para que não se confunda este fenômeno com outros que mais comumente ocorrem nas empresas.

O assédio moral inclui, em sua primeira etapa, uma fase de estresse que está relacionada à pressão, à sobrecarga de trabalho e a um isolamento moderado. Porém o estresse e a pressão no trabalho, os quais podem estar relacionados ao modelo de gestão da empresa, provocam cansaço e estafa do trabalhador. No entanto, o repouso e a melhora nas

¹ Fonte: www.fenae.org.br/assedio_moral/assediomoral.htm.

condições de trabalho permitem a retomada, ou seja, o estresse só se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio moral é destruidor por si só.

O assédio moral diferencia-se do conflito, já que, neste, as recriminações são faladas e cada um dos protagonistas pode defender sua posição. De Masi apud Guedes (2003, p. 35) complementa esta idéia dizendo que

o conflito no interior de uma empresa não é um fator negativo, mas positivo, o conflito impulsiona, escancara as adversidades, dando oportunidade para todos se posicionarem. O conflito, quando bem administrado, favorece a criatividade e a mudança em sentido positivo. Ao contrário, o culto de relações pouco transparentes, ambíguas, dissimuladas, pode favorecer o desenvolvimento do assédio moral.

Freqüentemente, é muito difícil a distinção entre más condições de trabalho e assédio moral. Trabalhar em um espaço exíguo, mal-iluminado e com instalações precárias, não constitui um ato de assédio moral em si, exceto se apenas um funcionário é colocado nestas condições e há uma intencionalidade em prejudicá-lo com isso. Neste caso, a degradação das condições de trabalho é feita de forma progressiva e sutil, tanto que o funcionário só percebe a diferença comparando seus materiais e/ou local com o dos colegas (HIRIGOYEN, 2002-b).

Outro fenômeno que merece atenção é o assédio sexual que, muitas vezes, é confundido com o assédio moral pelo desconhecimento das pessoas a respeito deste. No entanto, Guedes (2003) afirma que há uma distinção radical entre esses dois fenômenos, já que o primeiro visa a dominar a vítima sexualmente, enquanto no segundo a pretensão é de eliminar a vítima do mundo do trabalho através do psicoterror. Contudo, o assédio moral e o assédio sexual são violências que se correlacionam no sentido de que este pode levar ao abuso moral, através da vingança do agressor sexual que foi rejeitado.

Não caracterizam ainda assédio moral as críticas construtivas e as agressões pontuais, pois estas podem ocorrer por impulsividade e reatividade, enquanto aquele se caracteriza pela

repetição. Assim como as imposições profissionais, mudanças de função, transferências e avaliações do trabalho, desde que estejam dentro do contrato, não constituem assédio moral.

2.2 De que forma o assédio moral ocorre

Hirigoyen (2002-a) comenta que o agressor, seja ele um chefe ou colega, ou ambos, usa-se de procedimentos perversos para acometer psicologicamente suas vítimas, impedindo-as de reagir. São espécies de armadilhas, cuja metodologia foi também utilizada nos campos de concentração e continuam sendo a norma nos regimes totalitários.

Para manter o poder e controlar o outro, utilizam-se de manobras aparentemente sem importância, que vão se tornando cada vez mais violentas se o empregado resiste a elas. Em um primeiro momento, busca-se retirar dele todo e qualquer senso crítico, até que ele não saiba mais quem está errado e quem tem razão. Ele é estressado, crivado de críticas e censuras, vigiado, cronometrado, para que se sinta seguidamente sem saber de que modo agir; sobretudo, não se lhe diz nada que possa permitir-lhe compreender o que acontece (HIRIGOYEN, 2002-a, p. 76).

Enredado com tal complexidade, o funcionário sente-se muito confuso e acuado, o que faz com que vá aceitando, cada vez mais, as agressões, mesmo sendo insuportáveis. Independentemente de quem for o agressor e do ponto de partida das agressões, as atitudes hostis seguem um padrão: o problema não é mencionado e age-se de maneira insidiosa para eliminar a pessoa em vez de se procurar uma solução. Esse processo torna-se ainda mais amplo, quando o grupo, ou seja, os colegas também entram no jogo perverso, ou por indução da chefia, ou por medo de virem a se tornar a próxima vítima.

As atitudes hostis que são tomadas pelo agressor foram longamente estudadas e agrupadas em quatro categorias, conforme Hirigoyen (2002-b, p. 107):

- **Deterioração proposital das condições de trabalho** – As atitudes são tomadas no intuito de passar uma impressão de que a pessoa visada é incompetente. Pode-se, desta forma, dirigir-lhe toda espécie de críticas e,

eventualmente, encontrar pretextos para mandá-la embora. Quando estes procedimentos são sutis, a intencionalidade maldosa é difícil de ser provada, pois o agressor pode facilmente se esconder com justificativas relacionadas às exigências do serviço. São algumas dessas atitudes: retirar da vítima a autonomia; contestar injusta ou exageradamente seu trabalho; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho; atribuir-lhe propositalmente tarefas inferiores ou superiores às suas competências ou ainda sem utilidade; agir de modo que impeça sua promoção; dar à vítima tarefas incompatíveis a sua saúde; causar danos em seu local de trabalho; induzi-la ao erro.

- **Isolamento e recusa de comunicação** – O conflito não é mencionado e o agressor recusa-se a explicar sua atitude, negação que paralisa a vítima e impede que haja um debate que poderia levar à solução. O objetivo é impedir o outro de pensar, de compreender, de reagir. São atitudes que parecem inofensivas, mas sua repetição fere muito a auto-estima da vítima. Seriam exemplos dessas atitudes: é proibido dialogar com a vítima, sendo a comunicação unicamente por escrito; recusa do contato com ela, mesmo o visual; sua presença é ignorada; é colocada separada dos outros; não é convidada para encontros sociais; não é chamada para as reuniões de serviço.
- **Atentado contra à dignidade** – As atitudes do agressor são percebidas por todos, que atribuem às vítimas mau-humor, paranóia, considerando-as responsáveis pelo que lhes acontecem. São frases ofensivas, críticas injuriosas, que só raramente são reveladas por elas, que têm vergonha e não ousam reagir. Aqui são utilizadas insinuações desdenhosas para desqualificá-las, gestos de desprezo são feitos diante delas, como suspiros, levantar de ombros; rumores

espalhados a seu respeito, inclusive de sua vida privada; problemas psicológicos lhes são atribuídos; zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico, sendo imitadas ou caricaturadas; além de lhes serem designadas tarefas humilhantes.

- **Violência verbal, física ou sexual** – Esta violência surge quando o assédio já está bem declarado e visível a todos. Neste estágio, a vítima pode estar inteiramente estigmatizada como paranóica e suas queixas não serem atendidas. Testemunhas sabem o que está ocorrendo, mas, como estão aterrorizadas, ficam com medo de prestar apoio. Nessa fase avançada, ocorrem ameaças de violência física e até mesmo agressões, como empurrões; falam com ela aos gritos; sua vida privada é invadida com ligações telefônicas; assediada ou agredida sexualmente por gestos ou propostas.

As agressões ocorrem, na maioria das vezes, de forma indireta e numa comunicação não-verbal, destruindo inicialmente as defesas do indivíduo; se estendem à identidade e auto-estima da pessoa, atingindo também sua dignidade. Sem seus meios de defesa, confusa sobre o que/quem está certo ou errado, com sua autoconfiança abalada e tomada por um sentimento de solidão e desamparo, inicia um processo de aniquilamento e destruição.

Para que essa violência perversa seja cessada, é preciso a interveniência de alguém que esteja fora desta situação, que aja numa postura saudável, preferencialmente, transferindo a pessoa atingida para outro setor ou órgão da empresa.

2.3 As diferentes formas do assédio moral

Estudos realizados por Leymann (1996 apud HIRIGOYEN, 2002-b), através da aplicação de um questionário em 186 pessoas, apontaram que em 58% dos casos o assédio moral vem da hierarquia, em 29% dos casos vem da chefia e colegas, 12% por parte dos colegas e em 1% dos casos o assédio ocorre por parte de um subordinado.

O assédio moral, quando praticado por um superior hierárquico, é chamado de vertical ou descendente, sendo o tipo mais freqüente de terrorismo psicológico. Nesta tipologia, Hirigoyen (2002-b) traz três subgrupos de assédio:

- **Assédio perverso** – Onde um superior hierárquico abusa de sua posição de forma desmedida e persegue seus subordinados por medo de perder o controle e para valorizar o próprio poder;
- **Assédio estratégico** – Trata-se de uma ‘manobra’ da empresa para forçar o funcionário a demitir-se, objetivando reduzir o número de pessoal ou substituir o quadro por pessoas mais jovens, contornando, assim, os procedimentos legais de dispensa;
- **Assédio institucional** – Constitui-se num instrumento de gestão da empresa. Aqui entra o chamado fenômeno vertical da humilhação no trabalho, que se caracteriza por relações autoritárias, desumanas e aéticas no ambiente de trabalho, com a predominância de desmandos, manipulação do medo, competitividade, programas de qualidade total associados à produtividade. Com isso, é exigido dos trabalhadores maior escolaridade, competência,

eficiência, qualificação, inculcando-lhes a responsabilidade pela manutenção do próprio emprego, produzindo mais e a baixo custo.²

Outra forma de assédio moral é distinguida quando as agressões ocorrem por parte dos colegas, denominado como assédio horizontal. Neste caso, as perseguições são desencadeadas e realizadas pelos próprios colegas de mesmo nível hierárquico. São motivadas por fatores como competição por um mesmo cargo ou promoção, sentimento de inveja em relação a alguém que tem algo que os demais não têm, dificuldade em conviver com a diferença (mulheres, homossexuais, negros...), inimizades oriundas de histórias pessoais entre colegas. O assédio pode ser praticado tanto individual como coletivamente (GUEDES, 2003).

O desencadeamento do assédio moral entre colegas de trabalho também pode estar relacionado a um modelo de gestão perversa, em que os trabalhadores são tratados como meros objetos, enquanto são necessários ou enquanto são muito produtivos. Quando não mais produzem o suficiente, a empresa procura uma maneira de se livrar deles, no caso, colocá-los em situação de rivalidade até que se desestremem e se autodestruam.

O chamado fenômeno horizontal, elemento desse modelo de gestão, caracteriza-se pela pressão para produzir com qualidade e baixo custo e pela manipulação do medo. Com o enraizamento e a disseminação do medo no ambiente de trabalho, reforçam-se atos individualistas, tolerância aos desmandos e a práticas autoritárias no interior das empresas. O medo de ficar desempregado favorece a submissão e o fortalecimento da tirania.³

² www.assediomoral.org.

³ Idem.

Uma terceira forma de violência moral, que ocorre com frequência muito menor, é o chamado assédio ascendente. É quando a agressão é direcionada dos subordinados para o superior hierárquico. A agressão de baixo para cima pode dar-se quando um colega é promovido sem que os demais tenham sido consultados, ou ainda, quando há a contratação de uma nova pessoa, cujo estilo e métodos não são aprovados pelos subordinados, os quais consideram que esta não possui capacidade para desempenhar tal função.

Em ambos os casos, fica evidente a falta de comunicação interna entre os superiores e os subordinados, já que não houve a consulta ou consideração das opiniões dos funcionários que seriam chefiados por este novo componente.

2.4 Quem é o agressor

No processo de assédio moral, há um desejo consciente de dominar, de ferir o outro. O objetivo do agressor é o de controlar e dominar o oponente, apoderando-se de seu território psíquico. Conforme Guedes (2003), a Vitimologia concluiu que o agressor é um sujeito perverso e, na maioria das vezes, com traços narcísicos de personalidade. Todo indivíduo possui um componente de perversidade, usando desse mecanismo em situações ocasionais como defesa, manipulação para obter alguma vantagem, vingança, etc. No entanto, para o indivíduo neurótico, essas reações são seguidas de sentimentos de culpa ou arrependimento. Já para o perverso narcisista, os comportamentos de utilização e destruição do outro não geram nenhuma culpa, pelo contrário, ele só se estrutura satisfazendo suas pulsões destrutivas. Ao invés da culpa, surge uma angústia psicótica que é projetada com violência naquele que é escolhido para ser sua vítima, sendo esta o receptáculo de tudo que seu agressor não consegue suportar (HIRIGOYEN, 2002-a).

Perversos narcisistas são os indivíduos que, sob influência de seu grandioso eu, tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo seu ataque particularmente à integridade narcísica do outro, a fim de desarmá-lo. Atacam igualmente seu amor-próprio, sua confiança em si, sua auto-estima e a crença em si próprio. Ao mesmo tempo, buscam, de certo modo, fazer crer que o elo de dependência do outro para com eles é insubstituível e que é o outro que o solicita. (EIGUER, 1996, apud HIRIGOYEN, 2002-a, p. 141).

O indivíduo narcisista acredita se encontrar olhando-se no espelho. Busca, desta forma, seu reflexo no olhar do outro que, para ele, não existe igualmente como indivíduo, mas somente como seu espelho. Hirigoyen (2002-a) comenta que um Narciso é uma casca vazia, que não tem existência própria, que se ilude para mascarar seu vazio. É uma pessoa que nunca foi reconhecida como ser humano e que foi obrigada a construir para si um jogo de espelhos para iludir-se com sua existência. Contudo, por mais que se repita e se multiplique nesses espelhos, permanecerá sempre construído sobre o vazio. Este outro, que é tomado como seu espelho, não é mais do que um reflexo do próprio indivíduo perverso, razão pela qual as vítimas do abuso moral têm a sensação de serem negadas em sua individualidade.

Não conseguindo estabelecer um verdadeiro relacionamento com outra pessoa, pela incapacidade de expressar seus afetos, o perverso narcisista a seduz e a mantém presa enquanto necessitar dela. A sedução perversa não comporta a menor afetividade, em que a identidade do outro não é respeitada e cujas atitudes e pensamentos devem estar de acordo com a imagem que eles próprios têm do mundo.

Os perversos narcisistas são indivíduos megalômanos, que se colocam como referenciais, como medida-padrão do bem e do mal e da verdade. Levantam críticas a respeito dos outros, mas não admitem ser censurados. Mostrando as falhas dos outros, não se permitem ver as próprias, defendendo-se, assim, desta angústia de cunho psicótico (HIRIGOYEN, 2002-a). Ao serem contrariados ou decepcionados, esses indivíduos têm despertado em si a cólera ou o ressentimento, com um forte desejo de vingança.

A autora prossegue afirmando que a grande questão do perverso narcisista é remediar seu vazio. Desta forma, projeta-o no outro, para não ter que se confrontar com ele. Em função disso, inveja àqueles que parecem possuir as coisas que lhe faltam, ou os que simplesmente obtêm prazer com a vida, atacando-os em sua auto-estima, autoconfiança, ou seja, apropriando-se do narcisismo do outro para aumentar seu próprio valor. Para que aceite e afirme a si próprio, o perverso narcisista tem que vencer e destruir outrem, sentindo-se, assim, superior. O sofrimento alheio o deixa feliz.

As defesas do indivíduo com essa personalidade, complementa a autora, dão-se por mecanismos de projeção: nega a realidade, projetando nos outros suas dificuldades e fraquezas e assim não se questiona. Os sofrimentos e as dúvidas são transferidos para que sejam suportados pelos outros. Agredi-los é uma forma de evitar a dor, a autocomplacência, a depressão. Mais ainda, a perversão narcísica é um mecanismo que permite evitar a angústia e proteger-se contra a desintegração psíquica.

Mas este agressor moral, narcísico perverso, tem consciência do mal que causa às suas vítimas? Hirigoyen (2002-b), explica que, quando é questionado a esse respeito, sempre nega, justificando seu comportamento pela incompetência do funcionário. Também não reconhece os próprios erros e nunca se desculpa. Quando é desmascarado no trabalho, coloca-se na posição de sofredor e inverte a situação, tentando convencer de que ele é quem está sendo vítima de uma perseguição, de um complô formado por seus subordinados.

Chefias dessa espécie são mais comuns do que se imagina. Nos tempos atuais, afirma a autora, em que o mundo do trabalho está cada vez mais insensível, “ocorre uma espécie de seleção natural que coloca os perversos narcisistas em postos estratégicos” (2002-b, p. 281). A empresa ou serviço público, sendo locais onde ocorrem muito o uso e até mesmo abuso do

poder, tende a atraí-los e dar-lhes bastante espaço, já que são desprovidos de crises de consciência e não se deixam comover com as fragilidades dos outros.

2.5 Quem é a vítima

O funcionário que vem a se tornar vítima de assédio moral é escolhido calculadamente pelo seu agressor e passa a se tornar o ‘bode expiatório’ e depositário de todas as frustrações deste. A partir desse momento, o indivíduo escolhido passa a ser o alvo da violência perversa, pagando por um crime do qual é inocente.

As vítimas do terror psicológico no trabalho, explica Guedes (2003, p. 63),

são pessoas com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que eles fazem, são geralmente bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades morais e profissionais. De maneira geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais. É esse algo mais que o perverso busca roubar.

De acordo com Girard (1999, apud HIRIGOYEN, 2002-b), nas sociedades primitivas escala-se uma vítima, um bode expiatório, e aumenta-se a ilusão de sua culpa para que, com isso, o grupo se livre das tensões coletivas as quais são depositadas na vítima. É uma espécie de processo de pacificação através de uma pessoa, a vítima, produzindo no grupo um apaziguamento ou mesmo uma reconciliação. Em análise sistêmica, fala-se que a função dessa pessoa é absorver contra ela toda a agressividade do grupo que, devidamente descarregado, pode funcionar melhor.

No assédio moral, o agressor, fazendo uso de sua habilidade perversa, busca atingir os pontos frágeis da vítima, que são suas dificuldades, seus traumas, seus conflitos não-resolvidos. Por isso que essa violência também consiste numa reativação das feridas, uma confrontação da vítima com suas faltas. Como se já não bastasse, o agressor estabelece uma

relação que funciona como um espelho negativo para a vítima, onde a imagem de si transforma-se em desamor; a auto-estima e a autoconfiança ficam abaladas, a pessoa se fragiliza e, assim, não consegue se defender (HIRIGOYEN, 2002-b).

Faz-se necessário esclarecer que as vítimas do assédio não são pessoas masoquistas, como poder-se-ia pensar, pois, quando conseguem se livrar das agressões, às custas de esforços muitos grandes, sentem-se muito bem, já que o sofrimento não lhes dá prazer. O que o agressor vai fazer é se usar dos aspectos depressivos e/ou masoquistas que cada indivíduo possui.

As dificuldades das vítimas que serão ‘exploradas’ pelo agressor dizem respeito à baixa auto-estima e sentimentos de culpa que aquelas apresentam. Então, perversamente, ele vai agir de forma a desestabilizar a vítima e fazê-la sentir-se culpada pelos erros que é induzida a cometer (HIRIGOYEN, 2002-a).

A autora explica ainda que as vítimas são pessoas que têm grande preocupação com a organização e as normas, tanto no trabalho quanto em suas relações sociais, sendo muito dedicadas ao que fazem. Usa o termo “pré-depressivos” para denominar essas pessoas, afirmando que elas acreditam que só conseguem o amor do outro se entregando e colocando-se à sua disposição, o que lhes proporciona muita satisfação. Em vista disso, assumem muitas tarefas e responsabilidades, até mesmo como forma de compensar mal-entendidos com o próprio agressor e negligências no trabalho dos colegas. Todavia, o perverso narcisista aproveita-se dessa condição para abusar de sua boa-vontade, ou melhor, de sua necessidade, para, por exemplo, dar-lhes tarefas sem valor real e obter prazer vendo seu empenho. Sobrecarregadas, estas pessoas ficam exaustas e menos eficientes, o que faz com que se sintam frustradas e ainda mais culpadas, chegando a crer que a falha realmente é sua. Esta

culpa não é, na verdade, nada mais do que uma projeção das culpas do agressor, através de seu olhar, gestos, palavras.

Diante de um ataque perverso, ainda segundo Hirigoyen (2002-a), as vítimas inicialmente tentam compreender as atitudes do agressor e adaptar-se a elas, pois não entendem exatamente do que se trata. Como que tomadas por um sentimento de proteção maternal, empenham-se tentando mudar a atitude do perverso, acreditando que podem ajudá-lo a perceber o sofrimento que está causando, vindo a se arrepender.

Para quem não é perverso, é muito difícil compreender esse comportamento manipulador. Contudo, a partir do momento que se dão conta de que estão sendo vítimas de uma violência moral, estas passam, muitas vezes, a apontar e a nomear as atitudes do agressor, representando, assim, um incômodo para ele. Como é preciso calá-las, um verdadeiro terrorismo psicológico se instala.

Hirigoyen (2002-b) explica que não há um perfil psicológico que leve uma pessoa a ser vítima de assédio moral: qualquer pessoa poderá ser escolhida. No entanto, comenta que há pessoas que possuem maior propensão para serem assediadas, reunindo-as em sete grupos:

- **Pessoas atípicas:** Diferenciam-se do grupo em algum aspecto, por exemplo, sexo, etnia, religião, maneira de falar, de se vestir.
- **Pessoas excessivamente competentes:** Dedicadas, ambiciosas, podendo ‘fazer sombra’ a um superior ou colega.
- **Pessoas que não têm a rede de comunicação certa no trabalho:** São aquelas isoladas ou que, quando têm aliados, não podem contar com sua solidariedade, sendo rejeitadas.

- **Funcionários protegidos:** São exemplos as mulheres grávidas, funcionários públicos e representantes dos funcionários.
- **Pessoas menos “produtivas”:** Aquelas que nem sempre conseguem acompanhar o ritmo da produção ou que demoram a se adaptar às mudanças. São mais propícias ao assédio dos colegas que podem querer se livrar delas já que atrapalham o desempenho coletivo.
- **Pessoas temporariamente fragilizadas:** São aquelas que, por estarem com alguma dificuldade pessoal, necessitam se ausentar e/ou diminuir a produtividade. Chefias podem aproveitar-se deste motivo para justificar uma demissão e, assim, diminuir o quadro de funcionários. Já os colegas rejeitam-nas por estarem disputando uma promoção.
- **Funcionários que resistem à padronização:** São aqueles extremamente honestos, éticos ou dinâmicos demais. Têm dificuldade de adaptação ao grupo ou à estrutura. São tidos como perturbadores, pois apontam e denunciam os problemas e, muitas vezes, acabam por serem responsabilizados pelos mesmos.

Antes de prosseguir, faz-se interessante mencionar uma crítica muito pertinente de Hirigoyen, no I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho (2002), às empresas que assediam esse tipo de funcionário, buscando homogeneizar as pessoas:

[...] É um pouco como se no mundo do trabalho fosse necessário que todo mundo seja igual, que todo mundo produza de um jeito definido, que ninguém possa ser diferente dos outros, que todos tenham o mesmo perfil, que todos sejam de certa forma como clones, como pessoas com a mesma formatação, com a mesma personalidade. Trabalhadores homogêneos. Uma empresa composta de pessoas clonadas.

Estudos realizados por Hirigoyen (2002-b) quanto às características das vítimas de assédio moral em relação ao sexo e idade demonstram que as maiores incidências ocorrem com pessoas na faixa etária mais avançada (entre 46 e 55 anos, num percentual de 43%) e com o sexo feminino, numa proporção de 70% para 30% do sexo masculino.

2.6 O assédio moral no serviço público e no privado

No mesmo estudo citado acima, a autora fez um levantamento quanto à incidência do assédio moral no serviço público e no privado, chegando à conclusão de que em ambos os setores os funcionários são hostilizados e perseguidos numa mesma proporção.

Cada setor, no entanto, possui suas peculiaridades quanto aos motivos e às formas assumidas por esta violência psíquica. No setor público, o assédio moral pode se estender por anos, já que as pessoas são protegidas legalmente, não podendo ser demitidas a não ser em caso de falta muito grave. Desta forma, os métodos de assédio são muito mais perniciosos, produzindo resultados dramáticos sobre a saúde e a personalidade das vítimas (HIRIGOYEN, 2002-b).

No serviço público, afirma a autora, como não há uma corrida pelo aumento da produtividade, visando o lucro e a permanência da empresa num mundo capitalista e globalizado, o assédio moral gira em torno das disputas de poder. O reconhecimento da chefia, a inveja e a cobiça são fatores que podem levar um indivíduo a controlar o outro e querer livrar-se dele. Os abusos de poder são muito freqüentes nesses setores, podendo se expressar através da designação de muitas e/ou difíceis tarefas para uns e poucas e/ou fáceis para outros, conforme preferências pessoais daquele que está com o poder.

Em administrações estaduais e municipais, comenta Hirigoyen (2002-b), com grande frequência, novos eleitos são designados para assumir responsabilidades para as quais não são treinados ou não possuem qualificação. Dessa forma, inicialmente a convivência é pacífica, mas, aprendido o trabalho, ou percebendo-se inábeis para tal função, as chefias abusam do poder e apropriam-se do trabalho dos titulares para disfarçar sua incompetência.

A autora alerta para o fato de que quando o assédio ocorre pelo superior hierárquico, o que é primeiramente visado são as notas de avaliação, bloqueando-as ou diminuindo-as, já que estas são fundamentais para uma futura promoção. Na maioria das vezes, a vítima tem que recorrer a procedimentos burocráticos, como processos administrativos, para comunicar-se com a chefia e reclamar seus direitos, já que faz parte do jogo perverso não ouvi-la. Com esta atitude, corre o risco de desenvolver uma má reputação no trabalho, podendo carregá-la de posto em posto, de setor em setor pelos quais for passando.

Quando um funcionário, por seu alto senso de ética e honestidade, passa a denunciar o mau uso dos bens ou outras irregularidades que ocorrem dentro do serviço público, passa a ser incômodo e indesejado naquele setor. Busca-se, então, livrar-se daquela pessoa de alguma forma. Inicialmente, é colocada na “geladeira” [grifo do autor], o que consiste em rejeitá-la, não mais lhe atribuindo tarefas ou não permitindo que desenvolva qualquer atividade. Prefere-se pagar seu salário até que vá embora, contanto que não crie atritos. Perdendo o trabalho, a pessoa perde também sua identidade e dignidade, bem como seu campo relacional fica afetado, pois acaba por ser ignorada e abandonada pelos colegas (HIRIGOYEN, 2002-b).

Quando o clima de trabalho fica insuportável, devido ao atrito com colegas e/ou superior hierárquico, a transferência para outro setor pode ser uma das soluções. Mas se a vítima já estiver estigmatizada, nem sempre é aceita tranquilamente, passando a ser assediada, também, neste novo espaço. Ela é então realmente perseguida, sendo acusada de problemas

emocionais e até rotulada de doente mental, levando-a ao completo descrédito dentro da organização.

Para o setor de recursos humanos, quando uma situação desse tipo se instala, a melhor forma de solucionar o problema é afastando temporária ou permanentemente a pessoa, através de licenças médicas. Para o funcionário, todavia, este procedimento nem sempre é interessante, a menos que sua integridade esteja muito comprometida, pois subentende que se tornou incompetente e passível de ser descartado.

Hirigoyen (2002-b) assinala ainda que o assédio moral no serviço público vai além das administrações municipais, estaduais ou federais. Pode ser percebido em outros setores, como na medicina social, no ensino, na pesquisa e no exército.

A principal diferença do assédio moral do serviço público para o privado, segundo a autora, situa-se, basicamente, na duração dos comportamentos hostis, que são bem menores no serviço privado. As agressões também são menos dissimuladas e a finalização geralmente se dá com a saída do funcionário, seja por sua solicitação, seja pela empresa.

Em pequenas e médias empresas, por exemplo, são assediadas de modo consciente e deliberado aquelas pessoas menos produtivas ou mais lentas, objetivando fazer com que o funcionário desanime-se e peça demissão. Também a nomeação de uma nova chefia em pequenas empresas, que não possuem muitas instâncias de regulação, mudando radicalmente as condições de trabalho, pode resultar num assédio ascendente. Nas pequenas empresas percebe-se o assédio moral mais ostensivo, beirando algumas vezes o sadismo.

No grande varejo, como em supermercados, a cultura da empresa é imposta até a doutrinação. Por meio de metas e desafios, obtém-se a adesão do grupo, a fim de reforçar a identidade coletiva. Aqueles que se mostram individualistas ou resistem à padronização são

humilhados publicamente, induzidos ao erro, os colegas instigados contra eles, até que não mais suportem e peçam seu desligamento da empresa.

3 INFLUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL SOBRE A SAÚDE E A PERSONALIDADE DO INDIVÍDUO

São poucas as outras agressões que causam distúrbios psicológicos graves e conseqüências a longo prazo tão desestruturantes quanto o assédio moral (HIRIGOYEN, 2002-b). A sintomatologia apresentada pelas vítimas é muito específica e até caricata, consistindo num modo de adaptação, de sobrevivência às circunstâncias agressoras e desestabilizantes provocadas por esta violência.

No início, na fase de enredamento, o agressor ataca indiretamente sua vítima, no intuito de desestabilizá-la sem declarar abertamente o conflito. A segunda, para evitar o surgimento de um conflito maior ou de uma violência declarada, somando-se os motivos comentados no capítulo anterior, ‘aceita’ as agressões e submete-se ao agressor. Hirigoyen (2002-a) coloca que, quando o enredamento e o controle sobre a vítima se instalam, esta entra num estado de confusão mental sem saber ou ousar se queixar, embora tenha a sensação de estar sendo injustiçada. Fica como que anestesiada, com dificuldade para raciocinar, numa espécie de empobrecimento e aniquilamento parcial de suas faculdades mentais. Essa confusão mental gera um estresse e uma angústia pela dúvida de sua culpa, que lhe foi inculcada pelo agressor perverso. É uma culpa alienante que impede que a vítima se dê conta e defenda-se das agressões.

Outro sentimento despertado ainda nessa etapa inicial, mas que vai estar presente no indivíduo em todo o processo do assédio é o medo. A vítima fica continuamente num estado de alerta, à espreita do olhar do agressor e da rudeza dos seus gestos. Seu temor também se refere às reações inesperadas do agressor, sua tensão e frieza, comentários e atitudes sarcásticas, de desprezo, de zombaria, que sempre vão ferir a vítima de alguma forma (HIRIGOYEN, 2002-a).

Quando o indivíduo ainda não se deu conta de que está sendo vítima de uma perseguição moral, além do sentimento de impotência e de humilhação, vivencia um período de muito estresse. Diante de uma situação estressante, lembra a autora, o organismo reage colocando-se em estado de alerta, em que a produção de substâncias hormonais deprime o sistema imunológico e modifica os neurotransmissores. Sintomas característicos da fase de estresse são, por exemplo, palpitações, falta de ar, alterações do sono, irritabilidade e dores de cabeça. Inicialmente é um fenômeno de adaptação, mas, quando se prolonga ou se repete sistematicamente, a permanente ativação do sistema neuroendócrino pode acarretar distúrbios crônicos.

Ao tomar consciência da violência moral, seja por interveniência de alguém exterior, seja por ter presenciado uma agressão com outra pessoa, a vítima tem despertado em si um estado de choque e um forte sentimento de vergonha. A compreensão repentina da manipulação que vinha sofrendo desencadeia uma dor e uma angústia que se misturam. “É uma sensação de rompimento violenta, de estupefação, de transbordamento, ou de desmoronamento...” (HIRIGOYEN, 2002-a, p. 176). A vítima encontra-se, então, desamparada e ferida, sentindo-se também enganada, explorada e desrespeitada. Perde sua auto-estima e dignidade, emergindo a vergonha pela sua tolerância patológica à violência do outro e pela negação de uma situação à qual não soube reagir. Algumas vítimas procuram

vingar-se, em especial do sexo masculino, mas a maioria busca sua reabilitação, o reconhecimento e o resgate de sua identidade.

O assédio moral, quando se estende por muito tempo, ultrapassa o estresse e a ansiedade iniciais, levando o indivíduo a um esgotamento psíquico em que ocorrem descompensações. Surgem, então, ansiedades generalizadas, podendo caracterizar um transtorno, distúrbios psicossomáticos, estados depressivos e, mais tarde, chegar a um transtorno de estresse pós-traumático, num grau mais extremo (HIRIGOYEN, 2002-a).

A autora lembra que os estados depressivos estão ligados ao esgotamento pelo excesso de estresse. A vítima fica apática, com dificuldade de concentração, fortes sentimentos de culpa, desinteresse pela vida, chegando à ideação suicida. O risco desta última é ainda maior após a tomada de consciência do jogo perverso e diante da impossibilidade de ver suas razões reconhecidas, bem como do remorso do agressor. Também faz parte do estado depressivo a perda do ideal do trabalho e as decepções e desilusões por ter depositado na empresa, colegas e chefia a sua confiança. Sentimentos de impotência, derrota e esvaziamento vêm, então, à tona.

Outra maneira do indivíduo reagir às agressões é através dos distúrbios psicossomáticos, que quase sempre ocupam o primeiro plano. Geralmente é nessa fase que a vítima vai buscar auxílio médico, onde recebe, muitas vezes, apenas um tratamento sintomático. As manifestações fisiológicas mais comuns percebidas em vítimas de assédio moral são: perda ou ganho rápidos de peso, distúrbios digestivos e endocrinológicos, doenças cardiovasculares, doenças de pele. Os distúrbios psicossomáticos são resultados da incapacidade de reação do indivíduo diante das atitudes hostis do agressor. (HIRIGOYEN, 2002-b).

Os sentimentos e reações diante das opressões no ambiente de trabalho diferem muito entre o sexo masculino e o feminino. É sabido que a auto-estima e realização do homem

reside em seu sucesso no trabalho. Deste modo, diante dessas dificuldades, o homem tem despertado em si sentimentos de inutilidade, fracasso, vazio e revolta; procura isolar-se da família perante a qual sente-se envergonhado e evita dividir isso com os amigos. Já as mulheres expressam sua raiva através da tristeza, ressentimentos, mágoas e, principalmente, pelo choro.⁴

Um estudo realizado por Barreto (2000 apud www.assediomoral.org) com 870 homens e mulheres vítimas de assédio moral, demonstram claramente as diferentes reações de cada sexo:

Sintomas	Mulheres %	Homens %
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. PUC/SP, 2000 (In: www.assediomoral.org).

⁴ (www.assediomoral.org).

Após um longo período submetidas ao assédio moral, todas as vítimas, com raríssimas exceções, experimentam uma desestabilização permanente. As seqüelas deixadas por esta violência perversa podem ir do estresse pós-traumático até mesmo a modificações duradouras da personalidade. A vítima permanece com um sentimento de desvalia, pois tornou-se “...refém de uma cicatriz psicológica que a torna frágil, medrosa e descrente de tudo e de todos” (HIRIGOYEN, 2002-b, p. 164).

A autora compara o traumatismo provocado pelo assédio moral com o do estupro e do assalto à mão armada, complementando que os quadros traumáticos mais graves são desenvolvidos por aqueles indivíduos que não puderam contar com os colegas de trabalho diante do assédio e foram isolados, tendo que enfrentar sozinhos as agressões.

No transtorno de estresse pós-traumático, segue a autora (2002-b, p. 165),

a rememoração das cenas de violência e humilhação se impõe à pessoa traumatizada, que não consegue se livrar delas. Essas imagens, exteriores à pessoa que as recusa, funcionam como *flashbacks* dolorosos. À noite, as situações traumáticas são revividas sob a forma de pesadelos. A evocação das cenas violentas permanece dolorosa por muito tempo, às vezes até para sempre. Anos depois, as vítimas continuam a ter terríveis pesadelos associados a elas.

Mesmo depois de muitos anos, o simples fato de relembrar o fato traumático através do contato com documentos, por exemplo, faz com que seja reativado, na vítima, o sofrimento, intacto como no momento em que ocorreu. Condutas de medo e evitação são comumente observadas nesses indivíduos, em que tentam expulsar qualquer pensamento referente ao evento traumático, bem como deixar de freqüentar locais em que poderia encontrar antigos chefes e/ou colegas de trabalho.

Diante de uma agressão que objetiva a destruição da vítima, esta pode apresentar, também, como mecanismos de defesa, a dissociação e a psicose. Em relação à primeira, Hirigoyen (2002-b) usa o DSM-IV onde a dissociação é definida como uma defesa contra o

medo, a dor ou a impotência diante de um acontecimento traumático que é tão estranho ao indivíduo, que seu psiquismo altera-o ou expulsa-o da consciência. Na defesa pela psicose, o assédio moral produz uma violação do psiquismo, levando a vítima a delirar por um curto período de tempo. O ambiente de trabalho, permeado por um clima de insegurança e ameaças, pode provocar um desequilíbrio mental que faz o indivíduo pender para a psicose. No entanto, isto opera como uma função protetora, já que o induz a sair daquele ambiente doente e hostil.

O assédio moral pode provocar uma destruição da identidade e influenciar por muito tempo no funcionamento psíquico do indivíduo. Uma pessoa assediada, aponta Hirigoyen (2002-b), pode não conseguir se desvencilhar da dominação, ficando sempre a remoer o passado, tentando dar um sentido ao processo sofrido; torna-se amarga, irritadiça, desenvolvendo uma conduta de isolamento social e até de dependência (alcooolismo, toxicomanias...).

Segundo a autora, a pessoa assediada pode, também, evoluir na direção da rigidificação de sua personalidade, fazendo com que surjam traços paranóicos: passa a apresentar uma desconfiança generalizada, em que tudo e todos são passíveis de dúvida, de suspeita. Desta forma, preocupa-se em tomar sempre os procedimentos mais corretos possíveis, usando preferencialmente a legislação, justificando, verificando e registrando tudo o que tiver alguma relação com ela, quase que numa obsessão.

O assédio moral é um processo singular que varia conforme o indivíduo em função de sua história e personalidade. Cada qual vai reagir diferentemente diante de uma situação ameaçadora à sua integridade psíquica, apresentando conseqüências mais ou menos destruidoras. É o poder das palavras que provoca modificações no indivíduo, como já afirmava o provérbio chinês: “Pode-se curar um ferimento causado pela espada, mas não um ferimento causado pela palavra” (HIRIGOYEN, 2002-b, p. 175).

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição do método

Esta pesquisa foi desenvolvida através de um estudo qualitativo, de tipo exploratório, sendo tomado como delineamento o estudo de caso.

Minayo (1998) coloca que a pesquisa qualitativa é defendida e utilizada pela corrente teórica da Sociologia Compreensiva – propõe a subjetividade como o fundamento do sentido da vida social e defende-a como constitutiva do social e inerente à construção da objetividade nas Ciências Sociais – e que esta não manifesta preocupação em quantificar, mas em compreender e exemplificar a dinâmica das relações sociais.

As pesquisas de natureza exploratória, segundo Gil (1999), têm por finalidade desenvolver conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Estas pesquisas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato; realizadas, especialmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Este autor destaca que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo, assim, o conhecimento amplo e detalhado do mesmo; possibilita, também, a compreensão da generalidade do objeto estudado, ou o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

4.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevista por pautas, onde foi utilizado um roteiro sugestivo sobre o tema (Apêndice A), podendo o entrevistado discorrer livremente dentro do mesmo.

Este tipo de entrevista, segundo Gil (1999), se guia por uma lista de pontos de interesse, que serão explorados no decorrer da entrevista. O entrevistado fala sobre os temas da pauta – que possuem relação entre si – e, caso se afaste deles, o entrevistador intervém redirecionando a atenção sobre os mesmos, com o cuidado de preservar a espontaneidade da relação.

Conforme Sabino (1978 apud BECK; GONZALES; LEOPARDI, 2001), todas as formas de entrevista com pouca formalização possuem a vantagem de permitir um diálogo rico e aprofundado, bem como de apresentar os fatos em toda sua complexidade, apreendendo não apenas as respostas aos questionamentos, mas também os sentimentos dos sujeitos pesquisados.

4.3 Participantes

Participaram deste estudo duas funcionárias públicas de um município deste Estado, sendo que os nomes que serão usados aqui são fictícios.

A primeira entrevistada, Ana, possui 44 anos, é viúva e possui curso superior incompleto. É funcionária de uma instituição pública há dez anos, na qual possui cargo de auxiliar de serviços gerais. A segunda, Carmem, tem 49 anos, é solteira e também possui curso superior incompleto. Trabalha há 26 anos na instituição como auxiliar administrativo.

4.4 Procedimentos

Os sujeitos entrevistados foram contatados diretamente, informados do conteúdo da pesquisa, bem como dos objetivos propostos, sendo então convidados a participar através de um Termo de Consentimento Livre e Informado (Apêndice B), concordando que a entrevista fosse gravada.

4.5 Análise e discussão das entrevistas

Os dados obtidos nessas entrevistas (Apêndice C) foram trabalhados com base no método de Análise de Conteúdo de Bardin (1995), que consiste na descrição analítica do conteúdo manifesto, e sua posterior interpretação, compreendendo três fases que são: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A pré-análise se caracteriza pela liberdade no exame do material obtido, começando por uma leitura flutuante das entrevistas, seguindo-se por uma organização dos documentos. A exploração do material refere-se às tarefas de codificação: o recorte, a enumeração e a classificação. A terceira fase visa o tratamento e interpretação dos dados, tornando-os válidos e significativos (BARDIN, 1995).

As entrevistas foram transcritas para análise completa. O tratamento dos dados embasar-se-á no sistema de categorias, estabelecido a priori por Hirigoyen (2002-b), o qual

refere-se aos métodos de assédio utilizados pelo(s) agressor(es) no engendramento do processo de destruição da vítima. Esses métodos foram ordenados pela autora em quatro etapas de atitudes hostis, iniciando-se pelas mais difíceis de serem detectadas pelas vítimas, até as mais evidentes.

Deterioração proposital das condições de trabalho: Nesta categoria as atitudes são relativamente sutis, dificultando muito a percepção pela vítima da má intencionalidade do agressor. É mais comum quando o assédio é vertical, ou seja, ocorre por parte dos superiores hierárquicos. Isso é demonstrado nas seguintes passagens do discurso das entrevistadas:

Quando eu voltei (...), os colegas me disseram que eu ia ser transferida. Eu trabalhava pertinho de casa e até brinquei: “Ah, todo mundo pode ser transferido, menos eu”. Porque era quando eu mais precisava do meu trabalho perto, pra chegar em casa rápido pra cuidar da guria. Eu era a primeira da lista (Carmem).

A minha chefia me tirou da recepção e disse para eu pegar um paninho e tirar o pó das mesas e trocar o papel higiênico do banheiro. Só que já tinha quem fazia isso. Então não tinha nada para eu fazer. Daí ela disse assim: “Procura ficar num cantinho onde ninguém te veja, porque senão o que as pessoas vão pensar” (Ana).

Percebe-se claramente nestes trechos o abuso de poder. As vítimas são submetidas a condições humilhantes e desnecessárias, lhes é retirada a autonomia, evidenciando a intenção de prejudicá-las com a criação de uma imagem de incompetência perante os demais funcionários e a instituição como um todo, que é o que realmente caracteriza esta fase. Coloca-se permanentemente em dúvida a competência profissional de um funcionário, afirma Hirigoyen (2002-b), através de questionamentos e críticas constantes a tudo o que ele diz ou faz.

A vítima acaba por não ter escolha: ela é enredada de tal forma que fica confusa quanto a quem está certo ou errado, muitas vezes achando que realmente a culpa é sua, já que todos, ou quase todos, estão contra ela. A autora comenta que a vítima fica em dúvida quanto

ao que percebe, não estando bem certa de não estar exagerando o que sente. Desta forma, tenta justificar suas atitudes a todo instante, inclusive aceitando os abusos de poder a que é submetida, como pode ser visualizado nestas falas obtidas nas entrevistas:

Daí vai te ocasionando uma coisa horrível, porque tu tem que ficar te explicando sempre. No teu dia-a-dia, tu fazendo o teu trabalho e ter sempre alguém reclamando daquilo ali, ou menosprezando (Ana).

(...) um dia ele me pediu pra contar o material de apreensão, mas ele sabia que não se tinha controle nenhum daquilo ali. Fazer um trabalho inútil. (...) Ele fazia isso só pra me chatear (Carmem).

A privação do acesso aos materiais necessários ao desenvolvimento do trabalho, bem como as constantes críticas injustas e exageradas às atividades realizadas pela vítima, também fazem parte dos procedimentos perversos que vão gerar seu descrédito dentro da instituição. A esse respeito colocam as entrevistadas:

Então eu fui transferida para (outro setor da instituição) por determinação do RH para não tocar em nada, para não fazer nada, porque senão caracterizaria desvio de função. Aí eu fiquei um ano sempre atrás de uma escrivaninha sentada, parada, vendo todo mundo trabalhar (Ana).

No início me botaram no setor “A”, não me deram cadeira pra sentar, não me deram mesa, não me deram telefone pra trabalhar, não me deram serviço. Eu fiquei sete meses no setor sem ter lugar pra sentar (Carmem).

A partir deste descrédito, a vítima fica estigmatizada, o que vai impedir futuras promoções e/ou premiações. Há uma pressão para que ela não possa fazer valer seus direitos, mas, quando o faz, ironicamente aumenta a perseguição moral, já que desta forma ela está enfrentando o agressor. Quanto às conseqüências negativas desse descrédito, assim colocam as entrevistadas:

Cada vez mais que eu procuro os meus direitos, mais eu vou me prejudicando (Ana).

É ruim porque em tantos anos, em vias de aposentadoria, tu não ter recebido nenhuma promoção, é horrível. Parece que tu não fez nada, mas eu sei que eu fiz. Dá uma sensação de vazio, de inutilidade, de não ter recebido o que tu merece. Quando eu fiz 25 anos de trabalho na instituição, eu fui a única que não foi homenageada (Carmem).

Com a degradação das condições de trabalho, o agressor visa criar situações que desfavoreçam a vítima, tendo, assim, pretextos para mandá-la embora. Normalmente ele se esconde atrás das exigências do trabalho para justificar suas atitudes perversas.

Isolamento e recusa da comunicação: Estas atitudes podem ser provenientes tanto da chefia como dos colegas. O fato de não fazer menção ao conflito faz com que a vítima não compreenda os motivos que levam a tal perseguição e, assim, não consegue se defender. Hirigoyen (2002-b) diz que quando alguém está sozinho é muito mais difícil rebelar-se, especialmente quando lhe fizeram crer que todo mundo está contra ele, como fica evidenciado nos seguintes trechos das entrevistas:

(...) tu acha que não é mais necessária no teu trabalho, porque tu fica tão jogada de um lado pro outro. Eles nunca chegaram e falaram: “Ana, tu não pode mais!”. Não! Eles foram me descartando cada vez mais. Eu era chutada que nem uma bola, que nem um papelzinho: amassa e joga no canto (Ana).

(...) parecia que eu tinha uma doença ruim, parecia que eu tinha uma doença pegajosa que ninguém chegava perto de mim. Ninguém me dirigia a palavra, ninguém me falava nada. Todo mundo te isola e não quer nem saber. Eles te deixam fora de tudo, é indiferente pra eles, tu fica isolada (Carmem).

O isolamento é um processo muito mais destruidor do que o estresse e/ou sobrecarga de trabalho. As condutas de isolamento mais evidentes oriundas dos colegas referem-se a não

fazer nenhum contato verbal ou visual com a vítima, bem como deixá-la de lado em momentos de atividades coletivas, especialmente de integração e lazer:

Tinha o refeitório e todo mundo almoçava ali, mas quando eu chegava ficava todo mundo olhando. Eu não podia comer. Um dia eu servi meu prato e fui comer na secretaria, só que todo mundo almoça no salão. A cozinheira olhou pra mim, me viu na secretaria comendo e falou assim: “O que, tu tá comendo? Tu não pode comer, tu não é chefia” (Carmem).

Quando os colegas iam almoçar fora, eles nunca me convidavam (Carmem).

O processo de desestabilização é feito, muitas vezes, por colegas invejosos, que temem a perda de uma promoção para a vítima pela sua capacidade, o que foi vivenciado e assim referido por uma das entrevistadas:

todo mundo é alheio, ninguém te dá bola, ninguém fala contigo, tu fica isolada, sabe. (...) tinham que ficar bem com a chefia pra ver se pegavam algum cargo, né (Carmem).

Quando a agressão vem da chefia, o processo ocorre basicamente com a recusa daquela a ouvir a vítima nos seus argumentos, diante de dificuldades. Não há espaço para o diálogo, para a busca conjunta de uma solução, o que é demonstrado por esta fala de Carmem:

Eu cheguei pra chefe nova e disse que eu não queria ser transferida, mas ela não me deixou falar e disse assim: “Já tá decidido, tu vai para (outra unidade da instituição)”. Então eu disse: “Mas eu quero conversar sobre minha transferência”. Mas ela disse que já tava decidido. Eu fiquei sem saber o que fazer, a quem recorrer. Eles não me deram abertura pra conversar.

No mecanismo da comunicação perversa, busca-se impedir o outro de compreender e reagir. Não permitir o diálogo é uma maneira hábil de agravar o conflito e, desta forma, criar um espaço para que as agressões continuem (HIRIGOYEN, 2002-b).

Atentado contra a dignidade: Nesta fase a vítima é desqualificada e desacreditada perante os colegas, no que se refere à sua moral e dignidade. Ela é referida como um objeto, como um ser inferior. Isso é demonstrado nas seguintes falas:

Um dia fui trabalhar com uma sandália igual à da minha chefe, então ela disse: “Imagina, uma faxineira com uma sandália igual à minha. Vou jogar a minha no lixo”! (Ana).

Aí eu já vim com aquela fama do chefe do setor “C”, que ficava ali do lado. Ele dizia pro meu (novo) chefe: “Ih, olha a funcionária que tu pegou, tu tá mal de secretária agora” (Carmem).

Suas diferenças e/ou dificuldades não são respeitadas, pelo contrário, são empregadas constantemente críticas indiretas, dissimuladas em brincadeiras, ironias e sarcasmos (HIRIGOYEN, 2002-b). Há um rigoroso controle de seus horários, bem como o desprezo às suas condições de saúde, que geralmente foram ocasionadas pelo próprio processo do assédio moral, como é mencionado pelas entrevistadas:

As licenças de saúde, o pessoal também falava: “A Ana tá de licença de novo, eu também quero um trabalho como o dela”. (...) Um dia minha chefe começou a me chamar de ‘a mulher do bisturi’ e dizia que eu era amante do médico (Ana).

Aí eu sou tua colega e tu chega 10 minutos atrasada e eu já olho no relógio. Ou se tu não vai meio dia (turno), já te pedem se tava de licença médica (Ana).

Tu não tem idéia do que o chefe exigia de mim: chegava dois minutinhos atrasada era motivo pra ele olhar pro relógio. Eu fazia que nem era comigo. Com os outros não era assim. E se eu chegava adiantada era indiferente (Carmem).

Tarefas e condições humilhantes de trabalho lhe são designadas intencionalmente. Com isso, a vítima não é mais respeitada em sua subjetividade; torna-se objeto de desprezo, de zombarias, afetando diretamente sua auto-estima.

Assim refere-se Ana a uma situação em que se sentiu humilhada:

Há sete meses eu trabalho num lugar que eu não tenho onde botar minha bolsa. Aí eles conseguiram um armário pra mim dentro do banheiro masculino.

Violência verbal, física ou sexual: Nesta categoria, em que a violência deixa de ser oculta para ser declarada, o assédio moral já está num estágio bem avançado e visível. A vítima pode estar totalmente estigmatizada, sendo considerada paranóica. O agressor, irritado com a resistência e enfrentamento da vítima, altera-se, vindo a agredi-la violentamente. As duas vítimas entrevistadas assim expressam essa experiência em seu discurso:

Eu não podia receber ligações. Um dia a pessoa com quem eu estava me relacionando ligou e minha chefe disse que não tinha nenhuma Ana ali. Eu peguei o telefone e ela me empurrou contra a parede e desligou o telefone (Ana).

Até ameaça de morte eu recebi de um chefe por ficar falando as coisas (Ana).

Ele e outra estagiária começaram a me agredir na reunião: “Tu não é comprometida com o trabalho, olha só a hora que tu chega, se tu quiser eu te dou uma carona”. Eles gritavam tanto que todo mundo ouviu. E eu fiquei quieta, porque se eu falasse alguma coisa, eles iam usar contra mim. Eu fiquei sem condições de fazer nada, eu deixei que eles fizessem tudo o que quisessem. Se eles tinham uma arma, eles tinham atirado em mim (Carmem).

Nas situações relatadas, as agressões verbais e físicas foram de tal grau que imobilizaram e contribuíram decisivamente para a desestabilização das vítimas. Quando isso ocorre, as testemunhas ficam tão aterrorizadas que têm medo de manifestar apoio.

Além das categorias das atitudes hostis engendradas no processo do assédio moral, faz-se mister analisar aqui outros aspectos percebidos no discurso das entrevistadas, que são de fundamental importância.

O primeiro aspecto refere-se à dificuldade que ambas apresentaram para se dar conta de que estavam sendo vítimas de um processo perverso. Mesmo com a sensação de estar sendo injustiçadas, a confusão mental provocada pela fase de enredamento, deixou-as paralisadas:

Hoje eu percebo que sofro assédio moral desde 95, desde que eu entrei na instituição. Só que eu levei sete anos para me dar conta disso. Eu achava que eu estava errada, que o problema era comigo (Ana).

Há uns quatro ou cinco anos atrás que eu fiquei sabendo que era assédio moral, depois que eu li o livro da Marie-France (Hirigoyen). É que apareceu na TV e daí eu comecei a analisar e entendi que era isso que vinha acontecendo comigo. Daí eu fui analisar e já eram 16 anos (Carmem).

Hirigoyen (2002-a) comenta que é difícil compreender os mecanismos de ação de um perverso narcisista por aqueles que não possuem essa personalidade. A confusão, a dúvida, o estresse, o medo e o isolamento a que é submetida a vítima do assédio moral pelo agressor, dificulta muito a compreensão do processo por que passa. No caso das entrevistadas, esta compreensão só se deu a partir do momento que tiveram contato com material teórico sobre assédio moral, conseguindo nomear então seu sofrimento.

Outro aspecto identificado nos discursos de Ana e Carmem é que ambas são pessoas propensas a serem vítimas de assédio moral, denominação usada por Hirigoyen (2002-b). As

duas demonstraram ser pessoas muito organizadas e críticas e, por vezes, excessivamente competentes. Conforme visto na revisão teórica, estas pessoas representam uma ameaça àqueles funcionários e chefes que não sabem e/ou não estão interessados em desempenhar satisfatoriamente suas atribuições. A esse respeito, assim trazem as entrevistadas:

Eu sou uma pessoa muito crítica, comigo mesma e com tudo. Eu ficava incomodada quando alguém atendia mal o público e ‘soltava as patas’ nele. Eu ficava me perguntando por que ele fazia isso (Ana).

Esse é o jeito da Ana. Mas isso não serve para a maioria das pessoas que estão perto, porque daí tu vai salientar a má vontade deles. É muita gente desqualificada, que ‘caiu de pára-quadras’ e não sabe o que fazer (Ana).

Eu cheguei lá bem faceira porque tinha um monte de coisa pra fazer, era tudo uma bagunça e eu gosto de tudo arrumadinho, organizadinho. Eu olhei aquela bagunça generalizada e pensei: “Ah, eu vou organizar isso aqui” (Carmem).

Características como ética e honestidade também propiciam, muitas vezes, a escolha de uma pessoa como vítima de assédio, já que possivelmente ela não concordará com as desigualdades e irregularidades do local de trabalho, vindo a denunciá-las. Desta forma, torna-se um elemento perturbador, sendo preciso calá-la e torná-la dócil, como relatou Ana:

(...) Pela minha postura, pela minha maneira de falar, pelo meu modo de ser que era diferente do deles, pelas coisas erradas que eu via e tinha que mostrar de alguma forma. Desde o início eu sempre via muitas coisas erradas acontecendo e ia contar para minha chefia, mas ela sempre fazia ‘vistas grossas’. Eu não entendia isso, só depois fui entender que as chefias eram cargos de confiança.

Quando um funcionário está com dificuldades no campo pessoal, colegas, que disputam com ele alguma promoção, ou mesmo chefias, que estão querendo diminuir o quadro de funcionários, aproveitam-se do momento de fragilidade, para tomá-lo como vítima

no intuito de afastá-lo do mundo do trabalho. Foi desta forma que ocorreu com Carmem, conforme ela descreve:

O assédio se desencadeou foi no momento que eu precisei ocupar meu tempo para dar atenção à minha filha quando ela tava no hospital. (...) Então eu botei muito atestado nessa época. A partir dos meus atestados médicos que começou a confusão, porque eles não tavam aceitando.

A vítima do assédio moral, após ser desacreditada diante dos pares, passa a carregar um estigma que a acompanha em toda sua trajetória de trabalho, em todos os setores por onde passa. Este processo compreende tanto um sofrimento por não ser reconhecido e valorizado no desenvolvimento de seu trabalho – que é sempre menosprezado – como pela impossibilidade de conclusão de suas tarefas devido às inúmeras transferências de setor. Carmem e Ana revelam sua frustração diante desse processo nestes trechos de seus discursos:

Então eu passei a ser a ‘pedra no sapato’ deles e ninguém mais me queria trabalhando no seu setor. E eu comecei a ser jogada pra cá e pra lá. Só que antes de eu ser mandada para o local, a minha chefia ia lá e dizia que estava mandando uma ‘mala sem alça’ (Ana).

Agora faz três anos que eu tô lá na administração e eu já passei por tantos setores que tu não faz idéia (Carmem).

Aí eu me afastei (foi para outra instituição, onde ficou aproximadamente um ano). E quando tu te afasta, a volta é complicada, porque aí tu já vê gente diferente, são muitas trocas de chefias. Um trabalho que tu começa tu não pode terminar, ‘vai pelo ralo’ o que tu constrói (Ana).

Mais um aspecto que se faz muito importante tratar aqui diz respeito à saúde mental, em que as entrevistadas trouxeram, pelo seu discurso, as dores e sofrimentos experimentados por ocasião de sua vitimização.

Percebe-se que Ana apresenta considerável comprometimento de sua integridade psíquica, tendo passado por praticamente todos os estágios, descritos por Hirigoyen (2002-b), das conseqüências do assédio moral. Seu esgotamento psíquico ultrapassou a fase de confusão mental, estresse e ansiedade iniciais, chegando às descompensações: depressão, ideação suicida e distúrbios psicossomáticos, como fibromialgia e hipertensão arterial. Ana assim traz seus sentimentos perante as agressões:

E cada vez eu sentia mais dor, dor, dor, muita dor. Na nuca, ombro, tudo endurecido, enrijecido e eu não conseguia movimentar direito meu pescoço. O ombro e o pescoço cada vez mais duros. Parecia que os braços iam cair de dor.

(...) eu não conseguia relaxar. Eu não dormia e quando dormia era como se estivesse na instituição, como se eu estivesse com todos os problemas pra resolver: aonde eu vou parar, o que eles vão fazer.

Eu comia, comia, comia, tava passando mal, mas continuava comendo por ansiedade. Engordei 30kg. Eu fiquei três meses trancada em casa sem abrir a janela, sem atender o telefone, porque eu não queria ir pro trabalho, porque eu não queria pensar da maneira que eu penso agora. Eu levantava, fazia crochê e só levantava dali pra ir ao banheiro ou saía à tardinha se precisava. Eu só saía acompanhada, porque sozinha eu me perdia.

Outro dia eu passei mal, senti umas tonturas. O médico disse que é hipertensão. Eu nunca tinha tido hipertensão. Eu sinto que tá voltando tudo de novo, já tô tomando Fluoxetina de novo.

Eu não gosto mais de sair de dentro de casa, eu não gosto porque eu vou ter que repetir sempre as mesmas coisas para as pessoas. (...) Eu já pensei: a vida não vale a pena, eu não quero estar aqui. (...) eles abalaram a minha moral, eles tiraram a minha dignidade.

Apesar de já ter realizado tratamento e obtido alta do mesmo, uma nova exposição às condições hostis de trabalho que desencadearam esses adoecimentos estão provocando uma recidiva. Através destas passagens, pode-se identificar que Ana, além de seu adoecimento

físico e mental, sofreu modificações em sua personalidade, conseqüentes do assédio. Ela já não tem mais motivação para sair de casa, preferindo o isolamento social a ter que enfrentar as pessoas, demonstrando também a diminuição de sua auto-estima. São perceptíveis, também, seus sentimentos de vazio em virtude do desrespeito e exploração sofridos, e de impotência diante da complexidade que se constitui o assédio. Um verdadeiro assalto à sua dignidade.

No caso de Carmem, parece que os mecanismos de defesa empregados foram mais efetivos, já que esta vem sofrendo assédio moral há mais tempo do que Ana e, somente agora, está buscando um tratamento para sua saúde mental, como refere nessa fala:

O meu emocional tá lá embaixo. Quando eu tô mal mesmo psicologicamente, eu sinto que eu fico mais agressiva, que eu tenho que me controlar, porque senão eu descarrego em casa nas crianças. Eu vou fazer tratamento psicológico agora. É a primeira vez que eu vou tratar da minha saúde mental.

A resistência e os mecanismos de defesa, no entanto, estão relacionados às suas histórias, ou seja, a subjetividade de cada uma delas, às suas personalidades. Assim como o sofrimento também é uma experiência subjetiva, pois mesmo estando submetidas ao assédio moral por períodos de tempo diferentes, não há como dizer quem sofreu em maior ou menor grau.

O processo do assédio moral, para as entrevistadas, constituiu-se em sofrimentos e vivências solitárias, já que ambas não puderam contar com o apoio de colegas, quando do assédio pelo chefe e vice-versa. Isso aconteceu também em relação à família, onde Carmem refere que procura fazer uma separação entre sua vida pessoal e profissional, para não direcionar a seus filhos uma agressividade reativa. Ana também optou por não compartilhar suas dificuldades com a família, depois de ser incompreendida e caçoada pela mesma.

Conforme descrito no início do capítulo, Carmem e Ana são funcionárias públicas. O assédio moral no serviço público costuma se estender por anos, sendo, desta forma, mais danoso. Carmem já vem sendo assediada há 16 anos e Ana há 10. Como geralmente nos setores públicos não há uma preocupação com a produtividade, os principais motivos são as disputas e o abuso de poder, muitas vezes, devido à nomeação de pessoas incapacitadas para cargos de confiança.

Outra dificuldade encontrada pelas vítimas de assédio moral no setor público é a inacessibilidade aos superiores hierárquicos. A tentativa de diálogo esbarra no grande número de escalas hierárquicas e na burocracia, tendo que a comunicação ser feita através de ofícios e/ou processos administrativos. Só que enquanto esses documentos ficam tramitando, o assediador continua agindo e a vítima, sofrendo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, retorna-se à proposta inicial do trabalho e ao que se estava buscando com tudo isso. A questão do sofrimento psíquico no trabalho, destacada por Dejours, sempre foi uma questão instigante a ser pesquisada. O atendimento de um caso de assédio moral provocou interesse no aprofundamento deste tema, para poder auxiliar no sofrimento daqueles indivíduos vitimados.

O discurso das duas entrevistadas representou a parte mais rica do trabalho. Pôde-se ouvir nos relatos muitas coisas que perpassaram o referencial teórico. A experiência deste sofrimento é apenas descritível, imaginável e analisável por aqueles que estão do lado de fora do esquema agressor-vítima. O assédio moral é um processo tão perverso que provoca muitas dores: a dor de ser enganado e não perceber, a dor da impotência, a dor da solidão.

O assédio moral só é possível, porque as pessoas estão isoladas e solitárias em seu trabalho. Muitas empresas utilizam métodos de gestão que favorecem o individualismo e a competitividade entre os colegas. Não há mais um clima de coletividade, o que impede a criação de movimentos, para uma reação coletiva na reivindicação de seus direitos. Cada vez mais há sofrimento individual. O trabalho está ficando mais leve ergonomicamente, mas mais pesado psicologicamente.

O assédio moral tem altos custos para a vítima, para a empresa e para a sociedade. Para as primeiras, pelo sofrimento, pelos tratamentos que realizará, além de ter de abandonar o emprego em prol de sua integridade física e psíquica. Para as empresas, pelo risco de denegrir a sua imagem, quando o funcionário a processa; pela queda na produtividade devido ao absenteísmo e desmotivação do funcionário. Já para a sociedade, os custos giram em torno do adoecimento das pessoas, que ficam impedidas de trabalhar, bem como recursos públicos acabam por ser destinados aos cuidados e recuperação destas pessoas.

Na busca de soluções para esta agressão ao psiquismo dos trabalhadores, não é suficiente punir o agressor e a empresa, com a aplicação de multas ou abertura de processos. É necessário mudar as políticas de gestão da empresa, sensibilizando os empresários, administradores e gerentes ao sofrimento do trabalhador, daquele que, muitas vezes, está mantendo a empresa. É preciso uma conscientização e humanização das empresas, atentando que ali está um ser humano, não uma máquina. Tem-se que olhar e se preocupar mais com o que acontece nela própria, não apenas para a competitividade no mercado, para a globalização.

Para enfrentar o assédio moral é necessário atuar em rede, realizando um trabalho interdisciplinar, que envolva médicos do trabalho, psiquiatras, psicólogos, assistentes sociais, sociólogos, sindicalistas, advogados, trabalhadores. É preciso unir forças na busca de soluções para esta violência perversa.

REFERÊNCIAS

ASSÉDIO MORAL. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 09/09/2004.

ASSÉDIO MORAL (cartilha) Elaborada pela Fenae – Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa (Caixa Econômica Federal). Minas Gerais, julho de 2002, 15p. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br/assediomoral/assediomoral.htm>>. Acesso em: 28/07/2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. Edições 70, 1995. 225p.

BECK, Carmem Lúcia Colomé; GONZALES, Rosa Maria Bracini; LEOPARDI, Maria Teresa. Detalhamento da metodologia. In: **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria: Palotti, 2001. 344p.

CICCACIO, Ana Maria, FERREIRA, Leda Leal. **A violência invisível**. CAROS AMIGOS, n. 24 mai. 1999. Disponível em: <<http://www.crd2000.hpg.com.br/textos/artigo23.htm>>. Acesso em: 21/03/2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992. 168p.

_____; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Coordenação: Maria Irene Stocco Betiol. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003. 167p.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002-a. 223 p.

_____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002-b. 352p.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v.15, n.1/3, p. 34-38, 1995.

_____ ; MORRONE, Carla Faria. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica do trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, Ana Magnólia Bezerra; BORGES, Livia de Oliveira; FERREIRA, Mário César (orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. 234p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998. 269p.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. I. **Anais eletrônicos**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/eventos/Iseminario/index.php>>. Acesso em: 09/09/2004.

APÊNDICE A – Pautas para entrevista

- Situação ou fato que poderia ter dado início ao assédio moral e há quanto tempo ele ocorre.
- De que forma e por parte de quem ocorre o assédio moral.
- Reação dos colegas e/ou chefes diante das situações.
- Sentimentos e reações diante das situações de assédio moral.
- Influências/consequências na vida profissional e pessoal
- Formas de ajuda que foram buscadas.
- Mudanças na maneira de pensar e agir, pessoal e profissionalmente, ocasionadas pela experiência de sofrer assédio moral.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Informado

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE PSICOLOGIA



Termo de Consentimento Livre e Informado

Eu, Giovana Cigolini, aluna regularmente matriculada no Curso de Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS sob matrícula nº 9730350-0 estou realizando uma pesquisa que dará origem ao meu trabalho de conclusão de curso.

O objetivo desse trabalho é estudar o assédio moral no ambiente de trabalho.

No presente estudo os dados serão coletados através da realização de entrevista, a qual será gravada com o consentimento do entrevistado.

Os participantes envolvidos serão claramente informados de que sua contribuição ao estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer etapa, sem nenhum prejuízo ou punição.

A qualquer momento, os participantes poderão solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo.

Todos os cuidados serão tomados para garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, preservando a identidade dos participantes bem como das instituições envolvidas. Dados individuais dos participantes coletados no processo de pesquisa não serão informados às instituições envolvidas.

Cabe ressaltar que os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e eventual publicação do estudo em revistas da área, sendo preservado sempre a identidade dos envolvidos nesse trabalho.

Coloco-me a disposição para fornecer aos participantes uma cópia via e-mail do trabalho de conclusão, caso seja solicitado.

Desde já agradeço sua contribuição para o desenvolvimento desta atividade acadêmica e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Giovana Cigolini
Acadêmica

Dr^a Janine Kieling Monteiro
Prof^a Orientadora

Frente ao que foi acima exposto, expresso meu consentimento em relação à execução da pesquisa.

São Leopoldo, ____ de _____ de 2004.

Participante

APÊNDICE C – Entrevistas

Nome: Ana

Idade: 44 **Estado civil:** viúva

Escolaridade: superior incompleto

Há quanto tempo trabalha nesse local: 10 anos

Função no órgão público: auxiliar de serviços gerais

Dados obtidos na entrevista:

Hoje eu percebo que sofro assédio moral desde 95, desde que eu entrei na instituição. Só que eu levei sete anos para me dar conta disso. Eu achava que eu estava errada, que o problema era comigo. Por que? Pela minha postura, pela minha maneira de falar, pelo meu modo de ser que era diferente do deles, pelas coisas erradas que eu via e tinha que mostrar de alguma forma. Desde o início eu sempre via muitas coisas erradas acontecendo e ia contar para minha chefia, mas ela sempre fazia 'vistas grossas'. Eu não entendia isso, só depois fui entender que as chefias eram cargos de confiança. Então eu passei a ser a 'pedra no sapato' deles e ninguém mais me queria trabalhando no seu setor. E eu comecei a ser jogada pra cá e pra lá. Só que antes de eu ser mandada para o local, a minha chefia ia lá e dizia que estava mandando uma 'mala sem alça'. Imagina como eu era recebida. Até ameaça de morte eu recebi de um chefe por ficar falando as coisas.

Eu sempre tive uma condição social razoavelmente boa. Eu fiz o concurso para auxiliar de serviços gerais porque eu quis. As outras auxiliares eram muito humildes e eu ia trabalhar com uma roupa boa. Isso gerava comentários. Um dia fui trabalhar com uma sandália igual à da minha chefe, então ela disse: "Imagina, uma faxineira com uma sandália igual à minha. Vou jogar a minha no lixo"!

Eu não podia receber ligações. Um dia a pessoa com quem eu estava me relacionando ligou e minha chefe disse que não tinha nenhuma Ana ali. Eu peguei o telefone e ela me empurrou contra a parede e desligou o telefone.

A maioria das pessoas que entra na chefia chega com aquela coisa de poder, vislumbrados com o cargo e eles provocam, no sentido de que não conhecem a rotina do trabalho, e todo mundo fica à mercê deles, com medo se vai continuar no serviço ou não. Então os funcionários que são manipulados, esses são bons! A cada nova gestão vem uma avalanche de pessoas que não sabe nada, que não sabe o que fazer, mas pensa: “Ah, agora nós somos governo!”.

O assédio acontecia por alguns colegas e chefes, aqueles funcionários mais antigos. Porque tu chega assim fresquinha, com novidades, podendo facilitar aquela rotina de trabalho. Mas eles acham que tu tá fazendo as coisas pra aparecer, pra desbancar eles. Tinham colegas que ficavam de ti, ti, ti. Outros apoiavam e diziam: “É isso aí, Ana!”, mas por trás contavam para a chefia. Mas as pessoas não falam, não reclamam, por medo que aconteça com elas. Elas me diziam: “Ana, se contigo que é do partido acontece isso, imagina comigo!”.

Eu sou uma pessoa muito crítica, comigo mesma e com tudo. Eu ficava incomodada quando alguém atendia mal o público e ‘soltava as patas’ nele. Eu ficava me perguntando por que ele fazia isso. Quando eu fui transferida para a recepção da instituição, eu pensei que agora eu poderia fazer um trabalho bom, mas eu fui tirada dali. Eu não tava fazendo nada além da minha obrigação, eu tinha um salário pra isso. Eu não tava fazendo nada além do que é certo. Esse é o jeito da Ana. Mas isso não serve para a maioria das pessoas que estão perto, porque daí tu vai salientar a má vontade deles. É muita gente desqualificada, que ‘caiu de pára-quedas’ e não sabe o que fazer.

Esse bom atendimento e encaminhamento do público não era nada bom para a pessoa que era chefe do meu setor, porque eu levava todos esses questionamentos para a reunião e sugeria que se levasse esses questionamentos adiante para que eles (superiores hierárquicos) soubessem a problemática lá da frente (recepção). Mas aí minha chefe já me olhava de revesgueio. Ter a visão geral da coisa fazia mal, a Ana fazia mal ali, então eles pegaram esse meu 'pezinho', essa coisa de auxiliar de serviços gerais, que eu não vejo nada demais nisso, porque eu não tô em fila de busca de emprego.

Na minha família diziam que eu era encrenqueira, 'esquentadinha', de 'pavio curto', que eu não tolero nada. E que se fosse com eles não aconteceria. Porque tu leva pra dentro da tua casa a explosão. Isso refletia muito em casa, já não levo mais. O meu problema é só meu. Meus pais, meus irmãos, minha filha, me diziam: fica quieta, fica na tua. Mas a Ana não consegue fazer isso. Se eu vejo alguma coisa que está prejudicando alguém, não é comigo, mas indiretamente é, porque é o sistema. Aí eles (colegas) diziam: "Ah, ela tá fazendo (curso superior) porque é funcionária da instituição". Mas não era isso, eu queria fazer a diferença, sim, pra mim! E se eu quero mudar é como: estudando, crescendo. Para o obstáculo da crítica, eu não ligava. Mas o que me deixou muito ruim foi a perversidade. A perversidade, assim ó: eu 'pipocava' de cá pra lá, de lá pra cá. E eu pedia: me deixem trabalhar! Cada vez mais que eu procuro os meus direitos, mais eu vou me prejudicando. Sabe que tudo isso que eu to conversando contigo dói? Ah, é tão difícil, eu me sentia assim: "Tu não é desse mundo, tu não quer tá aqui, porque tu vê tanta coisa que não vai mudar, mas não é pra perceber".

Aí eu me afastei (foi para outra instituição, onde ficou aproximadamente um ano). E quando tu te afasta, a volta é complicada, porque aí tu já vê gente diferente, são muitas trocas de chefias. Um trabalho que tu começa tu não pode terminar, 'vai pelo ralo' o que tu constrói. Aí eu sou tua colega e tu chega 10 minutos atrasada e eu já olho no relógio. Ou se

tu não vai meio dia (turno), já te pedem se tava de licença médica. Aí tu começa a pensar: “Ah, eu tava doente mesmo e eles pensaram que eu não vim porque eu não quis”. Daí vai te ocasionando uma coisa horrível, porque tu tem que ficar te explicando sempre. No teu dia-a-dia, tu fazendo o teu trabalho e ter sempre alguém reclamando daquilo ali, ou menosprezando. Isso todo dia, todo dia e tu não percebe. Mas ao longo do tempo tu consegue parar e analisar. Só que aí tu já tá muito abalada emocionalmente, tua auto-estima tá lá embaixo, tu acha que não é mais necessária no teu trabalho, porque tu fica tão jogada de um lado pro outro. Eles nunca chegaram e falaram: “Ana, tu não pode mais!”. Não! Eles foram me descartando cada vez mais. Eu era chutada que nem uma bola, que nem um papelzinho: amassa e joga no canto.

Em 2000, um laudo da biometria definiu que eu não podia mais fazer esforço físico. Aí eles não me deixavam mais trabalhar alegando desvio de função. Só que muita gente é auxiliar de serviços gerais e tem outras funções. Então eu fui transferida para (outro setor da instituição) por determinação do RH para não tocar em nada, para não fazer nada, porque senão caracterizaria desvio de função. Aí eu fiquei um ano sempre atrás de uma escrivanhinha sentada, parada, vendo todo mundo trabalhar. Se eu ia arrumar o arquivo, eles me diziam que eu não podia porque era desvio de função.

Eu percebi que realmente era a instituição que tava me fazendo mal depois de uns sete anos. Daí eu vi o quanto já tinha me prejudicado. Até então eu não tinha noção que era o meu trabalho, o relacionamento com estas pessoas que estava me prejudicando. Trabalhar pra mim era ficar parada. E cada vez eu sentia mais dor, dor, dor, muita dor. Na nuca, ombro, tudo endurecido, enrijecido e eu não conseguia movimentar direito meu pescoço. O ombro e o pescoço cada vez mais duros. Parecia que os braços iam cair de dor. As dores primeiro eram em alguns momentos, depois passou a ser direto. Esses momentos eram

quando eu questionava porque estavam me tirando dali (função/setor). Aí era remédio e afastamento por problema de saúde. Aí foi diagnosticado fibromialgia. Só que até descobrirem que era isso, eu passei de um médico pra outro, até que eu cheguei num e ele disse que eu tinha os lipomas e tinha que tirar, mas que fora isso tinha a contratura muscular devido ao sistema nervoso e que eu ia precisar de um terapeuta e talvez de um psiquiatra também. Eu fiz dez cirurgias pra retirada de lipomas. E toda segunda-feira eu fazia aplicações para bloqueio da dor. Foram 42 aplicações.

As licenças de saúde, o pessoal também falava: “A Ana tá de licença de novo, eu também quero um trabalho como o dela”. Quando eu trabalhava todas as manhãs e fazia fisioterapia todas as tardes, eu voltava eu ficava ouvindo charadinhas. Um dia minha chefe começou a me chamar de ‘a mulher do bisturi’ e dizia que eu era amante do médico.

O que o assédio moral me causou foi a tensão muscular, eu não conseguia relaxar. Eu não dormia e quando dormia era como se estivesse na instituição, como se eu estivesse com todos os problemas pra resolver: aonde eu vou parar, o que eles vão fazer. Em 2001 ficou incontrolável. Psicologicamente eu me sentia impotente por causa das minhas dores. Mas as minhas dores eram por causa das condições que eles me deram. Eu comia, comia, comia, tava passando mal, mas continuava comendo por ansiedade. Engordei 30kg. Eu fiquei três meses trancada em casa sem abrir a janela, sem atender o telefone, porque eu não queria ir pro trabalho, porque eu não queria pensar da maneira que eu penso agora. Eu levantava, fazia crochê e só levantava dali pra ir ao banheiro ou saía à tardinha se precisava. Eu só saía acompanhada, porque sozinha eu me perdia.

Foram três anos de tratamento. Eu tomei Fluoxetina e Depaquene. Em agosto do ano passado eu tive alta das cirurgias, da terapia e dos remédios. Eu tava bem, porque eu sabia que ia sair da instituição. Ela estava no passado pra mim. Eu consegui transposição para

(outro órgão dentro do serviço). Fui determinada para trabalhar na recepção deste local devido ao meu problema de saúde. Aí eu me deparei com outra problemática: não sei como a coordenadora do local me tirou da recepção. Ela disse que eu não podia ficar lá porque seria desvio de função, só que as outras pessoas que trabalhavam na recepção também eram auxiliar de serviços gerais. A minha chefia me tirou da recepção e disse para eu pegar um paninho e tirar o pó das mesas e trocar o papel higiênico do banheiro. Só que já tinha quem fazia isso. Então não tinha nada para eu fazer. Daí ela disse assim: “Procura ficar num cantinho onde ninguém te veja, porque senão o que as pessoas vão pensar”. Há sete meses eu trabalho num lugar que eu não tenho onde botar minha bolsa. Aí eles conseguiram um armário pra mim dentro do banheiro masculino. No último dia que eu trabalhei, eu passei a manhã inteira com a bolsa dependurada e um pano debaixo do braço. Então eu tô lá de favor, pedindo pra trabalhar. Agora com isso de me tirarem da recepção, tava um trabalho ótimo, eu tava me sentindo tão bem, já tava conseguindo fazer as coisas em casa... Outro dia eu passei mal, senti umas tonturas. O médico disse que é hipertensão. Eu nunca tinha tido hipertensão. Eu sinto que tá voltando tudo de novo, já tô tomando Fluoxetina de novo. Eu avisei: me deixa trabalhando que minha saúde vai bem, só que eles não quiseram ouvir. Quando eu discuto, me incomodo lá, parece que meus braços vão cair de dor, parece que estão apodrecendo. Agora eu tô de licença médica psiquiátrica há quase 30 dias. Eu tenho 90 dias. Me colocaram na estaca zero de novo.

Eu não gosto mais de sair de dentro de casa, eu não gosto porque eu vou ter que repetir sempre as mesmas coisas para as pessoas. A Ana de agora está com as mesmas expectativas de dez anos atrás. Dentro de casa ninguém me agride, ninguém diz nada, ninguém precisa saber como eu tô, não preciso me mostrar, não preciso ficar tendo que me justificar. Eu queria fazer o que todo mundo faz: trabalhar durante a semana e fim-de-semana sair. Eu já pensei: a vida não vale a pena, eu não quero estar aqui.

Eles abalaram a minha moral, eles tiraram a minha dignidade. Tudo na minha vida foi prejudicado. A instituição me tirou muita coisa. Os anos que eu perdi não voltam. Aí eu me pergunto por que eu não me exonerei, porque capacidade eu tenho. Também não sei por quê. Mas eu acho que meu senso de justiça é mais forte, alguém tem que fazer justiça, alguém tem que começar. Eu me sinto vitoriosa. Eu sempre me senti vitoriosa por ter forças pra lutar contra isso.

Com tudo isso eu aprendi a ser mais tolerante, a me controlar mais, a ser menos arrogante. Eu era impaciente, falava o que estava errado para que se tomassem as providências, só que as pessoas não resolvem porque não querem. Aprendi que como é fácil julgar os erros dos outros, mas devo usar esse tempo para julgar os meus. Eu sei que eu posso melhorar fisicamente, que eu posso ficar mais calma. Que eu posso me proteger contra o assédio conhecendo o que é. Eu posso mudar de opinião. Com tudo isso eu tô me tornando uma pessoa melhor.

Nome: Carmem

Idade: 49 **Estado civil:** solteira

Escolaridade: superior incompleto

Há quanto tempo trabalha nesse local: 26 anos

Função no órgão público: auxiliar administrativo

Dados obtidos na entrevista:

Há uns quatro ou cinco anos atrás que eu fiquei sabendo que era assédio moral, depois que eu li o livro da Marie-France (Hirigoyen). É que apareceu na TV e daí eu comecei a analisar e entendi que era isso que vinha acontecendo comigo. Daí eu fui analisar e já eram 16 anos.

Eu tenho bem claro quando isso tudo começou. O assédio se desencadeou foi no momento que eu precisei ocupar meu tempo para dar atenção à minha filha quando ela tava no hospital. Ela ficou 30 dias no hospital entre a vida e a morte. Eu larguei de mão o serviço e ficava direto com ela no hospital. Eu fiquei quinze dias sem ir trabalhar, aí fui um e peguei mais quinze dias de atestado. Eu quase perdi meu emprego por causa deles (chefias e colegas), porque eles não me deram nenhuma força, nenhum apoio. Quando ela (filha) voltou pra casa e precisava de cuidados, era muito difícil arranjar alguém pra ficar com ela. Então eu botei muito atestado nessa época. A partir dos meus atestados médicos que começou a confusão, porque eles não tavam aceitando.

Quando eu voltei desses 30 dias, os colegas me disseram que eu ia ser transferida. Eu trabalhava pertinho de casa e até brinquei: “Ah, todo mundo pode ser transferido, menos eu”. Porque era quando eu mais precisava do meu trabalho perto, pra chegar em casa rápido pra cuidar da guria. Eu era a primeira da lista. Eu cheguei pra chefe nova e disse que

eu não queria ser transferida, mas ela não me deixou falar e disse assim: “Já tá decidido, tu vai para (outra unidade da instituição)”. Então eu disse: “Mas eu quero conversar sobre minha transferência”. Mas ela disse que já tava decidido. Eu fiquei sem saber o que fazer, a quem recorrer. Eles não me deram abertura pra conversar. Eu precisava, eu preciso do meu emprego, então eu fui. Fui para o (novo local) que não fica tão longe, mas eu pegava oito ônibus por dia, porque eu saía cedo, deixava meus filhos dormindo, de meio-dia voltava pra dar almoço pra eles, largava na creche e voltava pro serviço.

Eu tentei negociar minha volta (para o local anterior) com a minha chefe de lá, dizendo que tava difícil com os meu filhos pequenos, expliquei minha situação. Mas ela me disse assim: “Como tu usa teus filhos!” Tinha dias que eu chorava de noite. Aí eu me lembrei do Conselho Tutelar. A conselheira tutelar ligou pra ele (novo chefe) e ele disse que seria difícil (de aceitarem a transferência) porque eu já tinha trabalhado lá. Daí ela ligou para o RH e eles disseram assim pra ela: “Por que ela (Carmem) chegou até o Conselho Tutelar para resolver uma coisa tão simples!” Tão simples, mas que ninguém resolveu.

Só que levou um tempo pra eu me dar conta disso, falava com os colegas pra ver se dava, só que todo mundo é alheio, ninguém te dá bola, ninguém fala contigo, tu fica isolada, sabe. Falavam que não era nada, tinham que ficar bem com a chefia pra ver se pegavam algum cargo, né.

Aí me transferiram de volta (para o local que ficava próximo à sua residência) e a recepção foi aquela, né: parecia que eu tinha uma doença ruim, parecia que eu tinha uma doença pegajosa que ninguém chegava perto de mim. Ninguém me dirigia a palavra, ninguém me falava nada. Todo mundo te isola e não quer nem saber. Eles te deixam fora de tudo, é indiferente pra eles, tu fica isolada. Por exemplo, pra almoçar. Tinha o refeitório e todo mundo almoçava ali, mas quando eu chegava ficava todo mundo olhando. Eu não podia

comer. Um dia eu servi meu prato e fui comer na secretaria, só que todo mundo almoça no salão. A cozinheira olhou pra mim, me viu na secretaria comendo e falou assim: “O que, tu tá comendo? Tu não pode comer, tu não é chefia”. Aí eu continuei comendo. Mas a primeira garfada não conseguia engolir. E a mulher ficou ‘batendo boca’ lá na cozinha: “Olha, a Carmem tá comendo”. Aí eu levei o prato lá na cozinha e falei: “Tá aqui o prato de comida, eu não preciso de um prato de comida”. Eu nunca tinha feito uma agressão assim. Quando os colegas iam almoçar fora, eles nunca me convidavam. Mas quando tinha alguma atividade dentro que precisava de uma colaboração, eles lembravam de mim. E eu sempre colaborei. Eu pensava: agora eles vão mudar, vai ser diferente, mas não foi suficiente. Eu fazia tanto pra poder melhorar, mas não resolvia.

Isso tudo que eu tô te falando (negociar transferência) eu fazia colocando atestado médico pra poder resolver minha situação, porque eu não conseguia mais viver, porque quando eu tava no serviço eu não podia sair pra resolver nada. Isso aí estragou minha imagem no meu trabalho: uma pessoa que não quer trabalhar, uma pessoa que não gosta de fazer nada, que só quer ficar de atestado. Foi a partir daí que a minha imagem ficou denegrida dentro da instituição e tá até hoje.

Tu não tem idéia do que o chefe exigia de mim: chegava dois minutinhos atrasada era motivo pra ele olhar pro relógio. Eu fazia que nem era comigo. Com os outros não era assim. E se eu chegava adiantada era indiferente. Ele (chefe) me dizia: faz tal coisa. Ele achava que eu não ia fazer. Às vezes na hora de sair, tudo bem eu fazia porque as crianças tavam na creche. O meu problema era chegar no horário. Aí eu fui fazendo o que ele me pedia e pra esse chefe eu consegui mostrar que eu não era nada daquilo que ficavam falando. Mostrei pra ele que eu era diferente. Aí ele começou a gostar de mim. Um dia numa festa de fim de ano ele disse que eu era uma ótima funcionária. Eu fiquei realizada.

Daí eu fui para a central (administração do órgão público). Agora faz três anos que eu tô lá na administração e eu já passei por tantos setores que tu não faz idéia. No início me botaram no setor “A”, não me deram cadeira pra sentar, não me deram mesa, não me deram telefone pra trabalhar, não me deram serviço. Eu fiquei sete meses no setor sem ter lugar pra sentar. E os colegas todos achavam normal aquilo, gostavam de me ver assim. Eu só atendia ao telefone e passava pra eles. Eu tinha licença-prêmio daí eu tirava dez dias. Eu pensava que quando eu voltasse seria diferente, ia melhorar. Dez dias de férias, dez dias de licença, assim eu fui levando esses sete meses e eles não me deram atribuição nenhuma. Daí o chefe me colocou à disposição porque eu não fazia nada.

Aí lá fui eu. Me mandaram para o setor “B”. No dia da apresentação cheguei lá bem faceira porque era um lugar que eu sempre quis trabalhar. Eu não cheguei nem a me apresentar porque tocou o telefone e como não tinha ninguém pra atender, eu atendi e era pra mim mesma, a psicóloga da administração, dizendo que era pra mim voltar pra administração que foi um equívoco deles e que eu não podia trabalhar lá. Voltei, aí me disseram que era por questões políticas.

Aí me mandaram para o setor “C”. Tinha dois colegas e meu chefe, todo metido a bonitão, a mandão. Eu cheguei lá bem faceira porque tinha um monte de coisa pra fazer, era tudo uma bagunça e eu gosto de tudo arrumadinho, organizadinho. Eu olhei aquela bagunça generalizada e pensei: “Ah, eu vou organizar isso aqui”. Aí meu chefe falou: “Não, não, não, deixa assim”. Eu perguntei pra ele uma mesinha pra colocar minhas coisas e ele falou que eu já tava querendo demais. Ele gostava de mandar. Aí ele começou a pegar no meu pé: um dia ele me pediu pra contar o material de apreensão, mas ele sabia que não se tinha controle nenhum daquilo ali. Fazer um trabalho inútil. Como aquela história grega, do cara que ganhou um castigo eterno e tinha que rolar a pedra pra cima do morro e chegava lá fazia a

pedra descer, aí subir de novo, descer, fazer isso a vida toda. Assim eu me senti contando aquele material. A primeira vez eu testei, contei, separei por tipos, não tinha nada pra fazer mesmo. Quando tava pronto mostrei pra ele e ele fez (deu um sorriso irônico) e me deu mais material pra contar. Eu percebi que não tinha controle nenhum, daí eu chutava um número: “Aqui tem tanto”. Ele fazia isso só pra me chatear. Outro dia ele pediu pra fazer um cafezinho, aí eu disse: “Sinto muito, mas isso não faz parte das minhas atribuições”. Aí o cara ficou pior comigo depois disso. Eu não agüentei ficar sem fazer nada, porque eu fiquei nula, com um monte de coisa pra fazer e eu não podia fazer nada. Eu ia pedir pra sair dali, mas no dia seguinte ele me botou à disposição do RH. Não me quis mais no setor.

Aí me mandaram para o setor “D”. Aí eu já vim com aquela fama do chefe do setor “C”, que ficava ali do lado. Ele dizia pro meu (novo) chefe: “Ih, olha a funcionária que tu pegou, tu tá mal de secretária agora”. Tudo isso prejudica a tua imagem. Meu chefe me chamou e disse que eu ia ficar ali provisoriamente até chegar a pessoa concursada para aquele cargo e que depois eu ia para o setor de serviços gerais. É horrível lá, eu odeio aquele setor. Naquela semana que eu ia começar nesse setor (D) eu caí da escada no trabalho, virei o pé e fiquei quinze dias em casa com o pé engessado. Eu pensei: “Agora sim que eles vão pensar que eu fiz de propósito pra não trabalhar”.

Só que esse setor se diluiu e eu fui mandada de volta para o setor “A”. O chefe novo era um estagiário. Ele fez uma reunião e disse que não me queria lá. Ele e outra estagiária começaram a me agredir na reunião: “Tu não é comprometida com o trabalho, olha só a hora que tu chega, se tu quiser eu te dou uma carona”. Eles gritavam tanto que todo mundo ouviu. E eu fiquei quieta, porque se eu falasse alguma coisa, eles iam usar contra mim. Eu fiquei sem condições de fazer nada, eu deixei que eles fizessem tudo o que quisessem. Se eles tinham uma arma, eles tinham atirado em mim. Eles queriam que eu fizesse tudo de uma vez

só. Ele dizia: “Eu tô te pedindo pra fazer, eu sou teu chefe e tu tem que fazer”. Era um guri, um gurizão, um bobalhão. Eu fiquei arrasada, isso me detonou.

Agora eu tô só na recepção, atendendo o público, não porque eu gosto, mas porque pelo menos isso eles viram que eu sei fazer bem.

Agora eu tô tranqüila porque tá tudo no papel, tem o processo no sindicato. É uma forma de eu estar me protegendo, me defendendo. Eu tô mostrando pra eles que eu sei me defender. Mas nos momentos que eu era agredida eu me sentia mal, mal, mal, uma vontade de chorar, chorar, assim, só que na hora eu me segurava.

É ruim porque em tantos anos, em vias de aposentadoria, tu não ter recebido nenhuma promoção, é horrível. Parece que tu não fez nada, mas eu sei que eu fiz. Dá uma sensação de vazio, de inutilidade, de não ter recebido o que tu merece. Quando eu fiz 25 anos de trabalho na instituição, eu fui a única que não foi homenageada. Todo mundo foi lá, recebeu homenagem dos colegas, certificado da instituição. Mesmo que eu ganhar no processo, aquele momento ali eu perdi. Isso é muito frustrante. Sabendo que o teu trabalho é a tua segunda casa e tu tá sendo excluída, dá uma sensação muito ruim. Eu sinto que eu passei muito para os meus filhos essa coisa de correr, de ter horário pra cumprir. Eu até acho que minha filha tem esse problema hoje por causa disso. Ela come rápido, rápido, é muito ansiosa pra comer. Ela não come, ela engole. Eu dizia pra ela comer rápido porque eu tinha horário pra voltar pro serviço.

Na minha saúde, teve um dia que eu saí pra ir lá (no trabalho) e me deu uma dor de barriga que eu não conseguia caminhar, eu não conseguia me mexer. Fiz tudo quanto é tipo de exame, não acharam nada. Depois eu me dei conta que devia ser por causa da minha situação, porque escapa em algum lugar esse desgaste todo, né. Aí eu comecei a me conscientizar de que eu tinha que preservar a minha saúde, que eu tenho que me cuidar pra

que isso não venha a destruir a minha saúde. O meu emocional tá lá embaixo. Quando eu tô mal mesmo psicologicamente, eu sinto que eu fico mais agressiva, que eu tenho que me controlar, porque senão eu descarrego em casa nas crianças. Eu vou fazer tratamento psicológico agora. É a primeira vez que eu vou tratar da minha saúde mental.

A gente fica com problema emocional, mas aprende a se defender, aprende a ir buscar as coisas e se defender. Eu aprendi a buscar mais informação e passar o quanto mais para as pessoas, pra que não aconteça com elas.