

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALESSANDRA MORGADO HORTA CORRÊA**

**O ASSÉDIO MORAL NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE MULHERES  
GERENTES: evidências nas histórias de vida**

**Belo Horizonte**

**2004**

**ALESSANDRA MORGADO HORTA CORRÊA**

**O ASSÉDIO MORAL NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE MULHERES**

**GERENTES: evidências nas histórias de vida**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Augusto Moreira de Faria

**Belo Horizonte**

**Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG**

**2004**

C824a  
2004

Corrêa, Alessandra Morgado Horta  
O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes:  
evidências nas histórias de vida / Alessandra Morgado Horta Corrêa. -  
2004.

184 f. : il., enc.

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri  
Co-orientador: Antônio Augusto Moreira de Faria

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Mulheres - Emprego - Teses 2.Ambiente de trabalho - Teses  
3.Discriminação no emprego - Teses 4.Papel sexual no ambiente de  
trabalho - Teses 5.Administração - Teses I.Carrieri, Alexandre de  
Pádua II.Faria, Antônio Augusto Moreira de III.Universidade Federal de  
Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração III.Título

CDD: 331.4

Para minha mãe, uma mulher sem igual, meus queridos irmãos, juntos somos imbatíveis, e Justino, meu amor.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter-me dado as condições de desenvolver este projeto, a meus pais e irmãos.

Meu carinho e meu eterno amor ao meu marido, Justino, pelo apoio e incentivo em todas as jornadas da vida e nesta, em especial.

Ao mestre Prof. Dr. Alexandre Carrieri, meu orientador, que acreditou nesta proposta de estudo e incentivou-me no empreendimento, colaborando durante todo o processo.

Ao mestre Prof. Dr. Antônio Faria, meu co-orientador, que me ajudou na difícil tarefa de analisar os dados.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Éster Freitas, autora do artigo “Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações”, o qual me motivou a estudar esse fenômeno.

Aos amigos Alexandre Rolim e José Antônio e à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Zélia Kilimnik, que me incentivaram a trilhar o árduo caminho do mestrado.

A todos aqueles que participaram, direta ou indiretamente, contribuindo para a realização deste estudo, especialmente, ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, que acompanhou com interesse a minha pesquisa.

Aos membros do NURTEG, sempre solícitos em me repassar artigos e indicações de mulheres gerentes, em especial à Janaína e à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

À Prof<sup>a</sup>. Anete Fernandes Rocha, que me forneceu publicações sobre o tema.

A todos os professores do CEPEAD, com os quais muito aprendi.

Aos funcionários do CEPEAD e CAD, pela colaboração nos diversos momentos do curso.

A todos os mestrandos e doutorandos, que estiveram ao meu lado e que, de alguma forma, participaram deste trabalho e colaboraram para o seu êxito, em especial, às minhas companheiras de todos os momentos e artigos Cecília, Júnia e Lílian, um trio maravilhoso, o meu carinho.

A todas as mulheres gerentes que se dispuseram a participar desta desafiante pesquisa, que ajudaram a construir este mosaico, confidenciando-me seus eternos segredos e suas aflições. A elas, sim, meu *eterno obrigado*, e que eu possa ter contribuído, de alguma forma, para a diminuição de seu sofrimento.

Imagine

John Lennon

Imagine que não exista nenhum paraíso,  
É fácil se você tentar.  
Nenhum inferno abaixo de nós,  
Sobre nós apenas o firmamento.  
Imagine todas as pessoas  
Vivendo pelo hoje...

Imagine que não exista nenhum país,  
Não é difícil de fazer.  
Nada por que matar ou por que morrer,  
Nenhuma religião também.  
Imagine todas as pessoas  
Vivendo a vida em paz...

Imagine nenhuma propriedade,  
Eu me pergunto se você consegue.  
Nenhuma necessidade de ganância ou fome,  
Uma fraternidade de homens.  
Imagine todas as pessoas  
Compartilhando o mundo todo.

Você talvez diga que sou um sonhador,  
Mas eu não sou o único.  
Eu espero que algum dia você se junte a nós,  
E o mundo viverá como um único.

(tradução nossa, original em inglês)

## RESUMO

O assédio moral é um tema que vem ganhando espaço nas discussões da sociedade brasileira, na academia e também nas organizações, com reportagens e denúncias veiculadas na imprensa. O contexto organizacional pautado na produtividade e competitividade demanda modernas políticas de gestão e novo perfil do trabalhador, que, aliado ao desemprego e à exclusão social, favorece um ambiente de autoritarismo, submissão e disciplina, gerando nos trabalhadores estresse, instabilidade emocional, insegurança e desconfiança. A empresa dentro desse contexto pode fragilizar os indivíduos para atingir os próprios objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder, constituindo em um ambiente ideal para o crescimento de formas de assédio moral, especialmente quando nas mãos de indivíduos perversos ou até mesmo em empresas inseridas em um sistema perverso. O assédio moral também está vinculado a atitudes de caráter pessoal do indivíduo com poder dentro da organização, cuja prática administrativa leva-o rotineiramente a perseguir indivíduos, usando até pretextos de incrementos de produtividade. No Brasil, por conservar fortes características patriarcais e à medida que vem aumentando a representatividade das mulheres nas empresas, em diversas funções e níveis hierárquicos, o assédio moral pode se tornar crítico, já que está, geralmente, correlacionado às disputas de poder e competitividade. Objetivou-se com esta pesquisa, evidenciar na trajetória profissional de mulheres gerentes, formas de assédio moral no ambiente de trabalho, trazendo para os estudos administrativos a discussão desse tema importante e atual com variáveis ainda não aprofundadas: *mulher assediada* e *gerência*. Para investigação desse objetivo, teve-se como guias as questões: como a gerente tem se relacionado com os profissionais e com o trabalho; formas de assédio moral de que a gerente foi ou tem sido vítima durante a trajetória profissional, relacionando-as com as categorias de Hirigoyen (2002a, b); as conseqüências do assédio moral para a gerente e formas com que a gerente tem tentado sair ou saiu do processo de assédio moral. Os sujeitos da pesquisa foram doze mulheres gerentes, que se consideravam assediadas, em cargos de gerência há pelo menos um ano, em empresas privadas de médio e grande porte do segmento serviços ou indústria localizadas no Estado de Minas Gerais e com trajetória profissional superior a cinco anos. Para atingir o objetivo da pesquisa, recorreu-se à coleta dos dados por histórias de vida com investigação participativa, quando foi solicitado à gerente que narrasse toda a trajetória profissional, incluindo dificuldades e conquistas. Para permitir a leitura das histórias de vida, foi utilizada a metodologia de Análise de Discurso, levantando-se os percursos semânticos, o que incluiu temas e figuras, subconjuntos no seu interior para detalhar os níveis da análise e as estratégias de persuasão discursivas (seleção lexical, relação entre implícitos e explícitos, construção de personagens discursivas e silenciamento). Essa estratégia metodológica possibilitou a construção de três percursos semânticos que se complementam: relações com os profissionais; relações com o trabalho e assédio moral, o que permitiu observar que as relações de poder que permeiam o ambiente organizacional trazem uma possibilidade de (re)leitura bastante antiga do que se denomina hoje assédio moral.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Mulher Gerente. Relações de Poder. Histórias de vida.  
Análise do Discurso

## ABSTRACT

The moral harassment is a theme that is gaining space in discussions about the Brazilian society, in the academy and also inside the organizations, especially with articles and denunciations conveyed through the press. The organizational context based on productivity and competitiveness demands modern managerial policies and a new profile of the worker, what, which allied to unemployment and social exclusion, favors an environment of authoritarianism, submission and discipline that generates - stress, emotional instability, insecurity and distrust - on the workers. The companies, within this argument, can fragilize their employees in order to reach their own goals, being complaisant with certain abuses of power and contributing to the growth of forms of moral harassment, mainly when in the hands of perverse individuals or even companies inside a perverse system. The moral harassment is also linked to the attitudes of individuals with power in the organization, who use administrative practices to harass individuals by using pretexts of increments of productivity. In Brazil - due to its strong patriarchal characteristics and because of the increase on the number of women participation in various levels of the companies - the moral harassment can become critical as it is, generally, correlated to power and competitiveness disputes. This research had the objective of evidencing the moral harassment experienced on the professional trajectory of women managers, bringing to the administrative studies the discussion of this important and contemporary subject, with not completely explored variables: *harassed woman* and *management*. To investigate this objective, the following questions posed as guidelines: how the manager related with the professionals and with the work in her environment; the moral harassment which the manager had suffered during her professional path - relating the answers to the categories of Hirigoyen (2002a, b); the consequences of moral harassment for the manager; how the manager is trying to free herself or got rid of moral harassment process. The subjects of the research were twelve women managers – who declared themselves harassed - occupying managerial posts for at least one year in average and large private companies of the manufacturing or services industry located in the state of Minas Gerais, Brazil, and with professional career superior the five years. In order to achieve the purpose of the research, the data was collected through ‘life histories’ with participative investigation technique. The managers were asked to describe their professional trajectories, including difficulties and conquests. In order to allow the reading of the life histories, the Discourse Analysis methodology was employed, revealing the semantic paths - including themes and figures, subsets in its interior - so that to detail the levels of analysis and the persuasive strategies (lexical selection, relation between implicit and explicit, building of discursive characters and silencing). This methodological strategy allowed the construction of three semantic paths that complement each other: relations with the professionals; relations with the work and moral harassment; which permitted to observe that power relations present in the working environment bring possibilities of an old reading of what is called today moral harassment.

**Keywords:** Moral Harassment. Woman Manager. Power Relations. Life Histories. Discourse Analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema teórico.....	19
Figura 2 - Causas e conseqüências de assédio moral.....	47
Quadro 1 - Conceitos de humilhações no trabalho na literatura internacional.....	42
Quadro 2 - Conceitos de assédio moral na literatura brasileira.....	44
Quadro 3 - Comportamentos utilizados pelo agressor do assédio moral.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de pessoas ocupadas na semana de referência, na população de dez anos ou mais de idade, segundo o sexo - 1992-2002.....	24
Tabela 2 - Percentual da evolução da presença de mulheres em relação aos homens em postos de trabalho por setor - 1999-2001.....	24
Tabela 3 - Percentual de renda por hora trabalhada da mulher em relação ao homem - 1992/2001.....	25
Tabela 4 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	69

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	A mulher no mercado de trabalho.....	20
2.1.1	A mulher no mercado de trabalho no Brasil.....	23
2.1.1.1	Aspectos econômicos e socioculturais.....	26
2.1.1.2	Aspectos políticos: a evolução do Feminismo no Brasil.....	31
2.1.1.3	Função gerencial e mulher: das especificidades às novas demandas..	34
2.2	O assédio moral nas organizações.....	38
2.2.1	Terminologia, conceitos e especificidades do assédio moral.....	40
2.2.2	O processo de assédio moral: das causas às conseqüências .....	46
2.2.3	Assédio moral nas organizações brasileiras.....	55
3	<b>ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b> .....	66
3.1	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	66
3.2	Coleta dos dados: construção das histórias de vida.....	70
3.3	Análise do Discurso: tratando as histórias de vida.....	74
3.4	Limitações metodológicas.....	79
4	<b>PERCURSO SEMÂNTICO 1: DAS RELAÇÕES COM OS PROFISSIONAIS</b> .....	81
5	<b>PERCURSO SEMÂNTICO 2: DAS RELAÇÕES COM O TRABALHO</b> .....	99
6	<b>PERCURSO SEMÂNTICO 3: DO ASSÉDIO MORAL</b> .....	113
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	165
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	175

## 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral é um tema que vem ganhando espaço nos debates da sociedade brasileira, na academia e também nas organizações, principalmente com pesquisas e trabalhos publicados em congressos, surgimento de literaturas especializadas no Brasil e no mundo e reportagens e denúncias veiculadas na imprensa. O estudo do assédio moral nas organizações pode ser considerado multidisciplinar, pois perpassa vários campos, com destaque para Medicina do Trabalho, Psicologia Social, Administração e Direito. No Brasil, algumas pesquisas (Barreto, 2000, 2002) estão vinculadas aos sindicatos dos trabalhadores que passam a ter um importante papel social na disseminação do conceito, na conscientização dos trabalhadores e no combate a mais essa forma de violência. Embora os esforços sejam visíveis, o assunto é pouco compreendido e pouco discutido nas empresas brasileiras, nas quais os trabalhadores tendem a confundi-lo com o assédio do tipo sexual.

O objetivo desta pesquisa foi evidenciar formas de assédio moral com mulheres gerentes durante a trajetória profissional. Dessa forma, procurou-se trazer para o campo dos estudos administrativos a discussão desse tema importante e atual por meio de uma perspectiva com variáveis ainda não aprofundadas em pesquisas empíricas: *mulher assediada* e *gerência*. Tal corte fundamenta-se em literaturas especializadas (Barreto, 2000, 2002; Hirigoyen, 2002b), nas quais se verifica que as mulheres têm liderado as estatísticas de assédio moral e, em hierarquias superiores, o fenômeno tende a ser mais sutil; já no setor operacional, o assédio é mais evidente por ser o ambiente permeado de comportamentos que causam humilhações e abusos de autoridade.

Com base na revisão bibliográfica realizada (Aguiar, 2003; Barreto, 2000, 2002; Freitas, 2001; Guedes, 2003; Hirigoyen, 2002a, b; Leymann, 1996, dentre outros), nesta pesquisa, o assédio moral nas organizações foi entendido como: *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou um grupo, durante a jornada de trabalho, mais comum em ocasiões de uso do poder, visando a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional*. Embora Leymann (1996) estipule que o

fenômeno deve ter frequência mínima de uma vez por semana e duração de no mínimo seis meses, Hirigoyen (2002b) prefere não os fixar, uma vez que também depende do grau da agressão, que pode ocasionar danos ao indivíduo em pouco tempo.

Remetendo ao tema *mulher*, é certo que, nas últimas décadas, ela vem ganhando cada vez mais espaço público, seja por necessidade ou pela busca de independência e realização. A presença da mulher é evidenciada na economia, como chefes de família e trabalhadoras, na política, com a ocupação de cargos eletivos e na educação, liderando os índices de escolaridade. Em 2003, o Centro Feminino de Estudos e Assessoria - CFMEA informou que, mesmo longe do ideal, as mulheres ocupavam no executivo: 319 prefeituras, dois governos de Estado e três ministérios; no legislativo: 7.173 cargos no Congresso Nacional e Câmaras Municipais; no judiciário: seis cargos de ministro. Já no censo de 2000, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE indicou que as mulheres, com 50,78%, já constituíam mais da metade da população brasileira, além de ter sob sua responsabilidade 25% dos lares no país.

De acordo com o censo da Educação Superior realizado no Brasil em 1999 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais - INEP/MEC, verificou-se também uma maior participação das mulheres nos cursos superiores tanto da rede privada quanto da pública, representando, em 1998, 56% do total de brasileiros matriculados e 61% daqueles que concluíram o ensino superior naquele ano (MELO, 2001).

Quanto à ocupação de postos de trabalhos, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD de 2002, divulgado pelo IBGE, as mulheres ocupavam 44,5% dos empregos nos segmentos da economia brasileira. Pelos dados do Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS no período de 1990 a 1998, analisados pelo Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, coordenado pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, verificou-se que a presença de mulheres gerentes em todos os segmentos da economia havia crescido em 19,98%, ao passo que, no mesmo período, o percentual de homens gerentes reduziu-se em 13,56%. As mulheres passaram a ter uma participação em cargos de chefia de 21,94% para 28,39%, mostrando um movimento crescente da presença feminina em cargos de gerência (MELO, 2001).

No que se refere, especificadamente, à atuação da mulher no mercado de trabalho, autores como Melo (2001, 2003); Oliveira, N.; Oliveira, R.; Dalfior (2000); Segnini (1997) percebem

que as empresas a consideram como um diferencial, beneficiando-se das diferentes perspectivas e dos estilos como uma vantagem competitiva no chamado mercado global. Os citados autores realizaram pesquisas de gênero, principalmente em bancos, e identificaram qualidades características do estilo de gestão feminino, como: comunicação, sensibilidade, intuição, flexibilidade, persuasão, afetividade e agilidade.

Mesmo que, pelos dados e índices, seja sinalizada a evolução do papel feminino nos âmbitos socioeconômico (responsabilidade pelo lar, escolaridade e trabalho) e político, com a absorção da mão-de-obra feminina nas organizações, verificaram-se ainda problematizações como desigualdades e preconceitos, ressaltando os desníveis salariais, as barreiras à ascensão profissional e o assédio moral, conforme foi ratificado nesta pesquisa. Pela recentidade da adoção de políticas igualitárias entre homens e mulheres, pode-se explicar, em parte, essas desigualdades e preconceitos. Como exemplo, Beth (2003) informou que a Constituição Brasileira de 1934 estabeleceu a proibição de diferença de salário para um mesmo trabalho por motivo de gênero e a proibição de trabalho de mulheres em indústrias insalubres. Quase vinte anos depois, em 1951, a Organização Internacional do Trabalho - OIT aprovou a Convenção de Igualdade de Remuneração entre trabalho masculino e trabalho feminino para função igual. No entanto, em relatório da OIT, divulgado em 2003, a mulher apareceu como o grupo mais discriminado comparado às categorias: raça, religião e portadores do vírus do HIV.

No que tange à questão salarial, mesmo com as proibições legais, o estudo empreendido pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE detectou que a remuneração das mulheres em cargos de maior capacitação em 2001 correspondia a 78,6% dos salários recebidos pelos homens. No Relatório da OIT (2003), também verificou-se que as mulheres brasileiras de onze a catorze anos de estudo recebiam, em 2001, 65% do salário recebido pelos homens do mesmo nível de escolaridade. Porém entre as que tinham quinze anos ou mais de estudo, o percentual reduziu-se para 61%. As mulheres também têm estado à frente das taxas de desemprego do país em relação aos homens, já que, conforme o IBGE, em 2001, o percentual masculino representava 5,9% do total de desempregados no país, contra 6,7% do percentual feminino, ao passo que, em 1998, o percentual masculino ficou em 7,08% e o feminino, 8,34%.

Além dessas desigualdades, as mulheres estão expostas a outras formas de pressão nas empresas, como o controle e a fiscalização do vestuário, estado civil, número de filhos, das

licenças médicas e dos aspectos físicos. Adicionalmente, as poucas que conseguem ascender na hierarquia organizacional, para cargos de chefia, deparam-se com outras desigualdades, como diferença salarial, estagnação profissional e instabilidade, decorrentes, muitas vezes, de fatores culturais. Essas práticas, quando repetitivas e prolongadas, podem se transformar em assédio moral, ameaçando a dignidade do indivíduo, o próprio emprego, além de degradar o ambiente de trabalho (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO RAMO QUÍMICO - CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CNQ-CUT, 2002).

Diante da crescente presença feminina no trabalho e da persistência das desigualdades, buscou-se com o presente estudo evidenciar formas de assédio moral com doze mulheres gerentes de empresas privadas do Estado de Minas Gerais, que se consideravam assediadas, em uma perspectiva qualitativa baseada em histórias de vida, o que permitiu levantar a trajetória profissional e a sistematização e o prolongamento do fenômeno, considerando o seguinte problema de pesquisa:

***Como se evidenciam na trajetória profissional de mulheres, em cargos de gerência, formas de assédio moral no ambiente de trabalho?***

Ressalta-se que o assédio moral não ocorre somente no ambiente de trabalho, mas faz parte também das relações familiares, escolares e sociais dos indivíduos, podendo ocorrer entre homem e mulher e entre pessoas do mesmo sexo. No entanto, nesta pesquisa, padronizou-se os vocábulos *assediador* e *assediado* no gênero masculino, que não deve ser entendido como um viés, uma vez que, na análise dos dados, esses vocábulos foram apresentados nos gêneros correspondentes ao fato relatado pelas gerentes.

A pesquisa justificou-se pela contemporaneidade do tema, embora o assédio moral sempre tenha existido nas organizações como forma de humilhação; porém, em época de muita oferta de trabalho, as pessoas preferem mudar de emprego a denunciar o assédio de que foram vítimas. A partir da última década do século XX, o assédio moral vem sendo reconhecido como um fenômeno degradador do ambiente organizacional, especialmente em razão da redução de empregos e do crescente risco de desemprego, quando as relações de trabalho se tornaram fragilizadas e estressantes. O novo contexto econômico permeado de reestruturações, fusões e novas tecnologias ressalta o foco empresarial na produtividade e competitividade, que demanda modernas políticas de gestão e novo perfil do trabalhador, requerendo dele adequação permanente às formas flexíveis de trabalho, que esfriam as

relações humanas e não permitem ligações de longo prazo (GUEDES, 2003; HIRIGOYEN, 2002a).

Adicionalmente, o processo moderno de gestão, no qual o desemprego e a exclusão social são comuns, favorece um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, disciplina, competitividade e práticas de gestão pouco claras, gerando nos trabalhadores estresse, instabilidade emocional, insegurança e desconfiança. A empresa, em um processo econômico competitivo, pode fragilizar os indivíduos, para atingir os próprios objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder. O desenvolvimento dessas práticas de centralização de poder e autoritarismo também pode gerar procedimentos organizacionais moralmente questionáveis que passam pela violação da intimidade do funcionário e transformar-se em um ambiente ideal para o crescimento de formas de assédio moral, especialmente quando nas mãos de indivíduos perversos ou até mesmo em empresas inseridas em um sistema perverso. No Brasil, por conservar fortes características patriarcais, e à medida que vem aumentando a representatividade das mulheres nas empresas, em diversas funções e níveis hierárquicos, o assédio moral pode se tornar crítico, já que está geralmente correlacionado às disputas de poder e competitividade (CNQ-CUT, 2002; GUEDES, 2003; HIRIGOYEN, 2002a).

O processo de assédio moral pode gerar conseqüências para a empresa, para o indivíduo e, também para o Estado. Para a empresa, existem implicações na redução da produtividade e do lucro, na rotatividade, no aumento do absenteísmo, nos resultados operacionais, dentre outros. Já o indivíduo, com o medo de perder o emprego, continua trabalhando, mesmo submetido a condições degradantes, podendo adoecer fisicamente e/ou psicologicamente e, assim, ser demitido ou pedir demissão, entrar em licença médica ou aposentar-se por invalidez. Nesses casos, o indivíduo sai do mercado de trabalho e a organização, que incentivou ou permitiu o assédio moral, passa a responsabilidade da manutenção do indivíduo ao Estado (LEYMANN, 1996).

Para auxiliar na investigação do assédio moral nas organizações com mulheres gerentes, teve-se como guia algumas questões delineadoras como:

- verificar como a gerente tem se relacionado com os profissionais e com o trabalho;
- identificar formas de assédio moral de que a gerente foi ou tem sido vítima durante a trajetória profissional, relacionando-as com as categorias de Hirigoyen (2002b);

- identificar as conseqüências do assédio moral para a gerente;
- levantar as formas com que a gerente tem tentado sair ou saiu do processo de assédio moral.

Este trabalho foi estruturado em seis partes. Primeiramente, esta parte com a apresentação do problema de pesquisa, justificativa e relevância do tema. Em seguida, apresentar-se-á o referencial teórico, no qual se objetiva dar uma base de sustentação para o presente estudo, destacando a inserção da mulher na economia, na cultura brasileira e nas organizações e o assédio moral nas organizações. Na terceira parte será apresentada a metodologia para concretização empírica desta pesquisa, destacando a seleção dos sujeitos, a coleta dos dados pela técnica de histórias de vida e o tratamento dos dados pela Análise de Discurso. A quarta parte, referente à análise dos dados, será disposta em percursos semânticos, subconjuntos e temas para possibilitar o aprofundamento do objeto de estudo. E, finalmente, têm-se as considerações finais e as referências que nortearam a fundamentação desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi desenvolvido, conforme a FIGURA 1, que norteia os campos teóricos visitados para alcançar o objetivo-fim deste trabalho que é o de conhecer mais sobre o assédio moral nas organizações brasileiras. Para tanto, a construção teórica perpassa as temáticas da evolução da mulher trabalhadora e a evidência do assédio moral nas organizações, com destaque aos aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos da mulher brasileira. Objetiva-se, assim, um entendimento do papel desempenhado nesses diversos segmentos que contribuem para compreender os preconceitos e as dificuldades das mulheres no mercado de trabalho. Em face do aumento de representatividade feminina nas empresas e que ainda persistem desigualdades como salários, taxas de desemprego e posições hierárquicas, tenta-se evidenciar o assédio moral nas organizações.

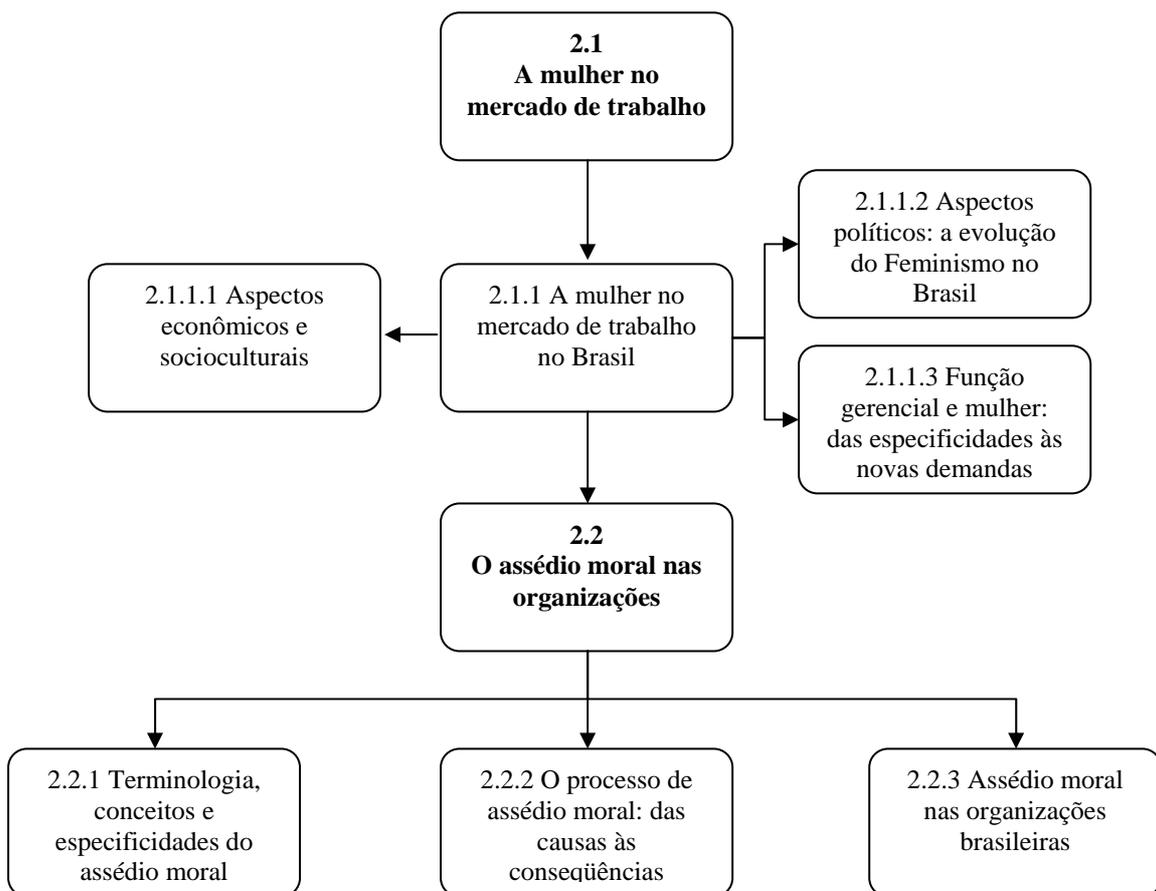


FIGURA 1 – Esquema teórico

Fonte: Elaboração da autora

## 2.1 A mulher no mercado de trabalho

No início do século XIX, a presença feminina concentrava-se nas fábricas de fiação e tecelagem por ser uma mão-de-obra barata e qualificada. Ao longo do século XX, as mulheres passaram a integrar a força de trabalho mundial, fato que contribuiu para reduzir as diferenças de participação no mercado, especialmente em períodos de rápida acumulação de capital, como a Segunda Guerra Mundial. Porém, o crescimento de mulheres em empresas ocorreu, não por um ideário de independência, mas em virtude da situação econômica precária e pela necessidade de complementação da renda familiar (BEAUVOIR, 1949/2000; BRAVERMAN, 1987).

Até o final do século XIX, ainda se tinha pouca presença feminina no trabalho, principalmente em serviços de escritório. Segundo Braverman (1987), o censo inglês de 1851 registrou dezenove mulheres como força de trabalho nos escritórios de um total de setenta e oitenta mil assalariados e foram estimadas menos de cem mulheres nas Ilhas Britânicas.<sup>1</sup> O censo americano de 1900 registrou que três quartos dos novecentos mil assalariados em escritórios eram do sexo masculino. Já no censo de 1961, na Inglaterra e de 1960, nos Estados Unidos, as mulheres representavam dois terços dos assalariados de escritórios. Uma década após, nos Estados Unidos, eram três quartos: “[...] isso representava um aumento de pouco mais de 200.000 mulheres em escritórios em 1900 para mais de 10 milhões apenas 70 anos depois!” (BRAVERMAN, 1987, p. 252).

O citado autor ainda informa que em 1971, nos Estados Unidos, existiam duas grandes categorias de trabalho: os operários das fábricas e os funcionários dos escritórios. Naquele ano, os operários eram constituídos por nove milhões de homens e quatro milhões de mulheres, enquanto os funcionários dos escritórios estavam divididos em 10,1 milhões de mulheres e 3,3 milhões de homens. Tentando explicar a diferença de homens e mulheres nos dois segmentos, supõe-se que em uma família, o marido era o operário e a esposa, funcionária de escritório. Assim, a mulher deixava de ser exclusivamente *dona-de-casa* para ter uma jornada dupla de trabalho: uma em casa e outra na empresa (TEIXEIRA, 2001). No entanto,

---

<sup>1</sup> As estatísticas devem ser vistas com ceticismo por causa dos métodos de contagem utilizados, devendo ser tomadas como estimativas. Porém, para este trabalho, as estatísticas são apropriadas para efeito de comparação com os números atuais.

nos escritórios, segundo Speier<sup>2</sup> apud Braverman (1987), cabia às mulheres o trabalho subalterno e, aos homens, os cargos de poder.

De acordo com os números apresentados nos censos inglês e americano, verificou-se que as mulheres vinham ocupando crescentemente o mercado de trabalho. Além de desempenhar funções mais baixas, os níveis salariais eram menores se comparados aos dos homens, fato que foi explicado pela grande disponibilidade de mulheres para empregos, já que entraram para o mercado de trabalho tardiamente (BRAVERMAN, 1987; TEIXEIRA, 2001). Na França, conforme um estudo realizado entre 1889-1893, a operária recebia metade da remuneração masculina para o mesmo serviço. Entre 1911 e 1973, os salários aumentaram, embora continuassem nitidamente inferiores (BEAUVOIR, 1949/2000).

Como uma tentativa de equilibrar a condição de remuneração entre homens e mulheres, em 1951, foi instituída a Convenção nº 100 pela Organização Internacional do Trabalho - OIT denominada de “Igualdade de Remuneração para a Mão-de-Obra Masculina e a Mão-de-Obra Feminina por um Trabalho de Igual Valor” que versa sobre:

[...] promover a igualdade e eliminar a discriminação no trabalho. Ela utiliza uma abordagem progressiva de igualdade entre homens e mulheres, reivindicando remuneração igual para trabalho de igual valor. Ela reconhece que o conceito de remuneração igual para o mesmo trabalho não é suficiente, uma vez que mulheres e homens tendem a assumir funções em áreas diferentes da economia (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT, 2003).<sup>3</sup>

Com vistas a elaborar políticas nacionais e internacionais mais igualitárias, a OIT lançou, em 12 de maio de 2003, o primeiro “Relatório Global sobre Discriminação no Trabalho: A Hora para Igualdade no Trabalho”, contendo um panorama mundial sobre a discriminação de diversos grupos, incluindo as mulheres. Neste relatório, a OIT (2003)<sup>3</sup> considera que:

a discriminação no emprego e na ocupação significa tratar as pessoas de forma diferente e menos favorável em função de características que não estão relacionadas ao seu mérito ou a exigências da função. Essas características incluem raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade e origem social... ainda que o número de mulheres que recebem salário atualmente seja maior que o de 50 anos atrás, as mulheres ainda estão relegadas a trabalhos pouco qualificados. Mesmo em países onde as mulheres são igualmente ou mais escolarizadas do que os homens, o “teto de vidro” frequentemente bloqueia sua ascensão ao topo da carreira. E em qualquer lugar, a maioria das mulheres continua a receber renda inferior à dos homens.

<sup>2</sup> Speier, Hans. The Salaried Employee in Modern Society. *Social Research*, p. 116-118, fev. 1934.

<sup>3</sup> <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/brasilia/info/download/presskit.pdf>



empresas, nas quais elas são sistematicamente excluídas do processo de tomada de decisão com base em percepções de seu estereótipo.

Hirata (2003)<sup>7</sup> concorda que as mulheres conseguiram avançar, mas o poder relativo ao mundo econômico, com poucas exceções, continua na mão dos homens. Para Beauvoir (1949/2000), a mulher, pelo fato de ter chegado ao mundo do trabalho depois do homem, possui menos chances de êxito em diversos aspectos, como salários e realização de tarefas. Nesse ambiente de novas problematizações organizacionais, surge a necessidade de se entender a inserção da mulher na sociedade e nas organizações brasileiras, pois, conforme a OIT (2003)<sup>8</sup>, as diferenças com as mulheres estão relacionadas às questões culturais e econômicas de cada país.

### **2.1.1 A mulher no mercado de trabalho no Brasil**

Segundo o relatório do Censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>9</sup>, “as mulheres são maioria no país, têm vida média mais elevada que os homens e assumem cada vez mais o comando das famílias. De acordo com os números, atesta-se: a nova mulher brasileira desempenha um papel cada vez mais importante na sociedade”. As mulheres, segundo o IBGE<sup>10</sup>, são maioria na população brasileira desde o Censo de 1980, quando representavam 50,31%, passando, no Censo de 2000, a ser 50,78% da população. Segundo o IBGE<sup>10</sup>, também se verifica que a quantidade de mulheres responsáveis por domicílios no Brasil em 2000 era de 24,9%, cujo percentual, em 1991, era de 18,1%.

Em relação ao mercado de trabalho brasileiro, segundo Hirata (2003)<sup>7</sup>, na década de 1940, período marcado pelo movimento feminista com a publicação do livro de Simone de Beauvoir, “O Segundo Sexo”, menos de 8% das mulheres trabalhavam fora. Já em 1995, 40,4% da força de trabalho no Brasil era feminina, contra 33,5% em 1985. Pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD de 2002, divulgada pelo IBGE<sup>11</sup>, reproduzida

---

<sup>7</sup> <http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,ESP491-1654,00.html>

<sup>8</sup> <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/brasilia/info/download/presskit.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/perfildamulher/tabela012000.shtm>

<sup>10</sup> [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)

<sup>11</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/10102003pnad2002.pdf>

na TAB. 1, verifica-se que o ingresso feminino no mercado de trabalho, acentuado na década de 1980 e mantido em crescimento até 1995, retomou impulso, atingindo 44,5% em 2002, praticamente o mesmo nível de 1995, auge do período.

TABELA 1

Percentual de pessoas ocupadas na semana de referência,  
na população de dez anos ou mais de idade, segundo o sexo - 1992-2002

	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002
Total	57,5	57,3	57,6	55,1	55,4	54,8	55,1	54,8	55,7
Homens	72,4	71,9	71,3	69,0	69,2	68,3	67,9	67,4	67,8
Mulheres	43,4	43,5	44,6	41,9	42,5	42,0	43,0	43,1	44,5

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD, IBGE, 2002.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE<sup>12</sup> (1997), a presença feminina, em 1995, continuava concentrada em setores tradicionalmente ocupados por mulheres: o maior contingente, 29,8% ou cerca de oito milhões, estava na prestação de serviços. Outros seis milhões de mulheres trabalhavam na agricultura, 4,5 milhões nas atividades sociais e cerca de 3,5 milhões no comércio. Na TAB. 2, divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego<sup>13</sup>, verifica-se a evolução da presença das mulheres nos vários segmentos da economia entre 1999 e 2001.

TABELA 2

Percentual da evolução da presença de mulheres em relação aos homens  
em postos de trabalho por setor - 1999-2001

Setores	1999	2000	2001
Extrativa mineral	7%	9%	8%
Indústria de transformação	28%	28%	28%
Serviços industriais de utilidade pública	16%	17%	15%
Construção civil	8%	8%	7%
Comércio	37%	37%	38%
Serviços	42%	43%	43%
Administração pública	57%	57%	58%
Agropecuária	12%	12%	13%
<b>Total</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>

Fonte: Adaptado do Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS, MTE.

<sup>12</sup> <http://www.dieese.org.br/esp/es1out97.html>

<sup>13</sup> <http://anuariorais.datamec.com.br> Excluiu-se o setor *outros* por não ter representatividade no segmento econômico (0,00% em 2001).

Na TAB. 2, verifica-se a grande presença de mulheres na Administração Pública com 58% e, em Serviços, com 43%, ambos em 2001. No mesmo ano, as mulheres representam 40% da força total de trabalho. Ressalta-se que, no período 1999-2001, não existiram alterações relevantes da presença feminina nos postos de trabalho, mantendo-se, portanto, constante.

Pelo relatório da OIT (2003)<sup>14</sup>, baseado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD de 2001, procurou-se alertar para as desigualdades e discriminações com a mulher no mercado de trabalho brasileiro, apesar de se verificar a sua crescente presença na economia. Na TAB. 3, indica-se o percentual que as mulheres recebem de salário, em média, em relação aos homens, por anos de estudo. Conforme dados, existe uma desigualdade de salários pagos às mulheres, embora, pelos números, possa se verificar uma evolução no período analisado (1992/2001). Por exemplo, em 1992, as mulheres até três anos de estudo recebiam em média 70% do salário de um homem em um mesmo cargo, já em 2001, o percentual subiu para 85%.

TABELA 3

Percentual de renda por hora trabalhada da mulher em relação ao homem - 1992/2001

Escolaridade (anos)		Mulheres/Homens (%)
1992	Total	71
	0 - 3	70
	4 - 7	62
	8 - 10	65
	11 - 14	64
	15 ou mais	57
2001	Total	79
	0 - 3	85
	4 - 7	73
	8 - 10	69
	11 - 14	65
	15 ou mais	61

Fonte: Adaptado do Relatório da OIT, 2003.

Na TAB. 3, evidencia-se uma maior diferença na remuneração entre homens e mulheres com quinze ou mais anos de estudo. Nesse contexto, Hirata (2003)<sup>15</sup> informa que as mulheres que ocupam uma posição de comando numa empresa que requer um maior nível de escolaridade

<sup>14</sup> <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/brasilia/info/download/presskit.pdf>

<sup>15</sup> <http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,ESP491-1654,00.html>

tendem a apresentar maior diferença salarial em relação aos homens em um mesmo cargo, do que as mulheres em cargos de escritórios de nível médio. Assim, mesmo que uma das maiores conquistas femininas tenha sido a educação, já que são mais escolarizadas em todos os níveis, conforme observado pela própria autora e por Melo (2001), esse fator não tem garantido a igualdade de remuneração.

Na pesquisa mensal de emprego de 2001, de acordo com o IBGE<sup>16</sup>, ressalta-se que as mulheres constituem a maioria dos desempregados no Brasil, pois, em 2001, o percentual masculino representava 5,9% do total de desempregados no país contra 6,7%, feminino. Segundo Sanches e Gebrim (2003), além de as taxas femininas de desemprego serem superiores às masculinas, as mulheres tendem a ficar mais tempo sem conseguir uma recolocação no mercado, refletindo na qualidade dos postos de trabalho que são preenchidos por mulheres.

De acordo com os dados, se por um lado as mulheres têm conquistado espaços no mundo do trabalho e na sociedade, por outro, ainda persistem desigualdades como manutenção do emprego, salários e ascensão profissional. Essa realidade social reforça a necessidade de se entender como ocorre o fenômeno do *teto de vidro*, ou seja, as barreiras culturais que impedem à ascensão feminina nas empresas.

#### **2.1.1.1 Aspectos econômicos e socioculturais**

DaMatta (1983, p. 110) aponta que a questão econômica da mulher no Brasil advém de um histórico cultural e social, uma vez que assumiu, desde o início da colonização, um papel de “[...] prêmio, o objeto final, desejado, central”. A mulher passou a ocupar uma posição ambígua na sociedade brasileira com base em dois grandes estereótipos da cultura patriarcal: 1) a controlada pelo homem, a serviço da sociedade, que seria a mãe; 2) a controladora, o centro de uma rede de homens. Enquanto a primeira honra o lar e tem sua rotina vigiada pelo homem, a outra confere masculinidade aos homens e tem a rua como um lugar de referência.

---

<sup>16</sup> [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)

Utilizando a dicotomia *a casa e a rua*, DaMatta (1983) explica os espaços ocupados pelo indivíduo na sociedade. A rua indica o descontrole e a massificação, as ambigüidades e os imprevistos, a luta diária de tudo contra todos, na qual o indivíduo busca as hierarquias, devendo ater-se para não violá-las. Em contrapartida, a casa é o lugar controlado, onde as associações são regidas pelo parentesco, pelas hierarquias de sexo e de idades, onde os ambientes são demarcados e existe o controle das relações sociais, sugerindo uma maior intimidade e menor distância social. O autor analisa a sociedade brasileira por meio de rituais e heróis, apreendendo o Carnaval como um reflexo da hierarquia e do autoritarismo dessa sociedade que fica demonstrada no ensaio *Você sabe com quem está falando?*. A expressão não é exclusiva de categorias, grupos, classes ou segmentos sociais, sendo utilizada por indivíduos para delimitação de hierarquias e intimidação social, que remete ao autoritarismo, um traço revelador do sistema social brasileiro.

Esses padrões culturais brasileiros foram se incrementando a partir do processo de colonização escravagista e híbrido com a vinda de grupos de imigrantes, negros africanos e europeus, juntando-se aos índios locais. A base social foi estabelecida por uma população culturalmente diversificada e miscigenada, que teve como aspectos a dominação de índios e negros e o delineamento da hierarquia social, na qual os europeus ocupavam o topo da pirâmide (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). Davel e Vasconcelos (1997, p. 96) ressaltam que “a violência, como forma de relação com os dominados, foi preponderante até, pelo menos, o fim do século XIX e constitui-se de forma definitiva como uma das características de nossa sociedade”. A violência fez parte do processo de socialização brasileiro, havendo um mundo *inferior* composto por negros e índios, e um mundo *superior* europeu. A base das relações de trabalho entre o *senhor de engenho* e os escravos era de dependência econômica e o papel central do pai provinha da cultura portuguesa. Os latifundiários, caracterizados por homens detentores de grandes posses, possuíam riqueza, autoridade e poder e mantinham vários indivíduos, especialmente as mulheres, sob vínculo familiar, econômico e afetivo.

Para Freyre (1969), a repressão social da mulher, vivendo às custas do pai ou do marido é consequência da formação patriarcal brasileira. Desde cedo, negava-se à mulher, ainda menina, qualquer tipo de independência, que era repreendida por algum deslize em relação ao próprio papel social. A menina era educada em um ambiente patriarcal sob a tirania dos pais, que seria mais tarde substituída pela do marido (FREYRE, 1954). Assim, o papel da mulher no período colonial era basicamente de dependência e subordinação ao homem, submissa e fiel ao próprio marido e dedicada aos afazeres do lar, pois não era permitida qualquer

atividade fora do ambiente doméstico. O homem era posicionado como o chefe responsável pelo sustento da família (DAVEL; VASCONCELOS, 1997).

O papel secundário das mulheres na cultura brasileira reproduziu-se no mercado de trabalho ao longo dos séculos. As mulheres do século XVIII ocupavam o mercado de trabalho, como costureiras, doceiras, fiandeiras, rendeiras, cozinheiras, lavadeiras e criadas e dividiam com os homens tarefas, como panificação, tecelagem e alfaiataria, bem como se destacavam no comércio ambulante nas vilas e cidades coloniais, sendo chamadas de *negras de tabuleiro* (FIGUEIREDO, 2002).

Ao longo do mesmo século em Minas Gerais, cresce a quantidade e a administração de pequenos comércios por mulheres pobres da sociedade. Em Vila Rica (atual cidade de Ouro Preto) e periferias, o número de mulheres no comércio em relação aos homens evoluiu de 6% em 1716 (190 vendas) para 70% em 1773 (697 vendas). O novo perfil das mulheres começa a surgir na sociedade mineira, incluindo as alforriadas, ou seja, as que deixavam de ser escravas, que buscavam um lugar no mercado econômico para sustentarem suas famílias. Figueiredo (2002, p. 150) complementa que “[...] tendo em vista o declínio da mineração, embora a agricultura e as atividades manufatureiras não parassem de crescer, a mulher figuraria como elemento estável da população urbana”.

Em meados do século XIX, com os avanços da industrialização e da tecnologia, as mulheres, com poucas oportunidades de trabalho remunerado, exerciam atividades *tipicamente femininas*, como professoras e empregadas de fábricas têxteis. A presença de mulheres no magistério explica-se, especialmente, porque classes de mulheres deviam ser regidas também por mulheres e a prática do ofício demandava paciência, detalhamento, afetividade e doação. Como forma de relações de poder, as mulheres passaram a ficar nas salas de aula e os homens, na direção e no controle do sistema de ensino (LOURO, 2002; NADER, 2002). Nader (2002, p. 3, grifo da autora) ressalta que o magistério “por ser considerada uma profissão em que a mulher reproduz sua vida da unidade doméstica, passou a ser considerado como *profissão naturalmente feminina*, aceita pelos padrões culturais que determinavam o lugar da mulher dentro dos espaços domésticos”.

Ao que se denominou de questão feminina no fim do século XIX, referiu-se ao aumento da representatividade das mulheres no trabalho industrial e à ausência de direitos que não acompanharam a presença no social e na família. O desenvolvimento do capitalismo industrial

produziu e, ainda produz, hierarquias no trabalho de acordo com atributos classificatórios, dentre eles, o sexo, reproduzindo as representações sociais. “Uma classe trabalhadora que... organiza as relações entre os sexos hierarquicamente, cria as bases pelas quais essa mesma hierarquia transfere-se, com grande carga de legitimidade social, ao domínio das relações de trabalho” (PENA; LIMA, 1983, p. 21). Como condição de sexo subordinado, a mulher deveria apenas complementar a renda do marido, recebendo sempre salário inferior ao do homem, além de estarem expostas, no ambiente fabril, a constantes humilhações e assédio sexual de chefes, maus tratos corporais, longas jornadas de trabalho entre 10 a 14 horas diárias, más condições de trabalho e tarefas menos especializadas (PENA; LIMA, 1983; RAGO, 2002). Por meio da reprodução do texto do *Manifesto às Costureiras* de 1906, citado em Pena e Lima (1983, p. 24), percebe-se à conscientização das mulheres sobre a desigualdade no trabalho: “em muitas partes, os homens conseguiram a jornada de trabalho de oito horas, já desde 1856; e nós, que somos do sexo fraco, temos que trabalhar até 16 horas! O dobro das horas trabalhadas por eles, que são do sexo forte!”.

Segundo Soihet (2002), o período de 1890-1920, denominado *Belle Époque*, caracterizou-se pela ascensão da burguesia, modernização do país e organização da família pautada no respeito dos costumes e convenções sociais. As mulheres da sociedade eram educadas para casar e ter filhos e deviam ter um comportamento pessoal e familiar exemplar, sendo vistas pela sociedade como sinônimo de fragilidade e recato, com faculdades afetivas sobrepondo-se às intelectuais e a sexualidade ligada à vocação maternal. “As características atribuídas às mulheres eram suficientes para justificar que se exigisse delas uma atitude de submissão, um comportamento que não maculasse sua honra” (SOIHET, 2002, p. 363). Contrapondo-se, os homens eram caracterizados pela força física, com natureza autoritária, racional e empreendedora.

Na camada social mais pobre, a cultura possuía valores diferentes à da burguesa. As mulheres não se adaptavam às características femininas demandadas pela sociedade, como a fragilidade, submissão e o recato. Elas passaram a trabalhar para ajudar na renda familiar, conquistando uma expressiva participação no mercado de trabalho, mais como autônomas do que como assalariadas, em posições subalternas. Muitas desenvolviam, em sua própria casa, funções domésticas remuneradas para terceiros, como lavadeiras, engomadeiras e doceiras, para ajudar os maridos. Nesse contexto, os homens, na grande maioria, não conseguiam assumir a função de mantenedor da família, não exercendo o papel de dominador e autoritário demandado pela sociedade. “O estereótipo do marido dominador e da mulher submissa,

próprio da família da classe dominante, não parecia se aplicar *in totum* nas camadas subalternas. Muitas mulheres assumiam um comportamento negador de tal pressuposto” (SOIHET, 2002, p. 376-377, grifo da autora).

No período de crescente industrialização no país, já no fim do século XIX e início do século XX, uma grande parte da massa trabalhadora era formada por mulheres e crianças, especialmente nas fábricas de fiação e tecelagem. Em 1901, as mulheres eram 49,95% da mão-de-obra têxtil de São Paulo; em 1912, em sete fábricas, de um total de 1775 trabalhadores, 1340 eram do sexo feminino (75,49%); em 1920, ao se inspecionarem 247 fábricas têxteis, 17.747 (50,96%) eram mulheres e em 736 indústrias de vestuário eram 3.554 (33,87%) (RAGO, 2002). Porém, se em 1872 as mulheres eram 76% da força de trabalho fabril, em 1950, passaram para 23%. De acordo com Rago (2002, p. 582), “o desenvolvimento das indústrias, intensificado pela Primeira Guerra Mundial, que trouxe um aumento de 83,3% da população operária no espaço de treze anos, explica-se pela ampla incorporação do trabalho masculino em detrimento do feminino”. A autora ressalta (2002, p. 581-582, grifo da autora) que “da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definitivo - pelos homens - como *naturalmente masculino*”.

A sociedade brasileira, nos anos 1950, os chamados *Anos Dourados*, após a Segunda Guerra Mundial, viveu a ascensão da classe média e o crescimento urbano e industrial, conduzindo um aumento de oportunidades profissionais e educacionais para homens e mulheres. O papel feminino na sociedade continuaria fortalecido com a volta da mulher ao lar para cuidar do marido, responsável pelo sustento da família e dos filhos. Ser mulher na década de 1950 era ter instinto materno, pureza, resignação e doçura. Em relação ao mercado de trabalho, cresceu a presença feminina em escritórios, comércio e serviços públicos. As mulheres com maior escolaridade passaram a ocupar empregos que exigissem maior qualificação e, assim, mais bem remunerados, como: médica, enfermeira e professora. A escolaridade feminina acompanhou o desenvolvimento econômico, verificando-se que a proporção de homem para mulher em curso superior reduziu de 8,6 em 1950 para 5,6 em 1960 (BASSANEZI, 2002).

A entrada da mulher no trabalho é demarcada por uma série de dificuldades como baixos salários, ocupação de postos precários, discriminação na contratação e na ascensão profissional, perpassando a necessidade de conciliação com o trabalho de casa com atividades que lhe são tradicionalmente atribuídas (SANCHES; GEBRIM, 2003). Os movimentos

reivindicatórios femininos no Brasil, que atingiram o ápice em meados do século XX, surgem como uma alternativa para a emancipação da mulher, objetivando novas relações de trabalho e questionando a discriminação nas relações econômicas, culturais e sociais (GIULANI, 2002).

### **2.1.1.2 Aspectos políticos: a evolução do Feminismo no Brasil**

No cenário político, as mulheres brasileiras desempenharam um papel importante para o desenvolvimento do Feminismo. Para Duarte (2003, p. 152), o Feminismo pode ser apreendido “[...] em um sentido mais amplo, como todo gesto ou ação que resulte em protesto contra a opressão e a discriminação da mulher, ou que exija a ampliação dos próprios direitos civis e políticos, seja por iniciativa individual, seja de grupo”. Pinto (2003) destaca certos aspectos que permitiram o aparecimento desse movimento no País, como: 1) mulheres contrárias às desigualdades de gênero que vinham de núcleos familiares intelectuais e cursavam faculdade, o que propiciou um ambiente para questionamento do papel da mulher na sociedade; 2) o processo de urbanização, que possibilitou o surgimento de classes operárias e, assim, uma nova forma de organização social.

Duarte (2003) ressalta quatro ondas de Feminismo no Brasil, que ocorreram em torno de 1830, 1870, 1920 e 1970. O primeiro movimento estava centrado na educação das mulheres e destacava-se o nome de Nísia Floresta Brasileira Augusta. O segundo caracterizou-se pela publicação de diversos jornais e revistas femininas em um momento em que as mulheres sonhavam com o sufrágio feminino. A terceira onda foi marcada pela melhor organização das mulheres para a conquista do voto<sup>17</sup>, o curso superior e o aumento do campo de trabalho. De acordo com Pinto (2003), neste terceiro momento, o Feminismo apresentou três principais vertentes no Brasil.

---

<sup>17</sup>. O sufrágio foi conquistado pelas mulheres em 1932.

A primeira vertente de alcance nacional teve como figura fundamental a bióloga e advogada Bertha Lutz e objetivava a conquista dos direitos políticos. No entanto, não definia

[...] a posição de exclusão da mulher como decorrência da posição de poder do homem. A luta pela inclusão não se apresenta como alteração das relações de gênero, mas como um complemento para o bom andamento da sociedade, ou seja, sem mexer com a posição do homem, as mulheres lutavam para ser incluídas como cidadãs (PINTO, 2003, p. 14-15).

A segunda vertente foi chamada de feminismo difuso, já que várias mulheres intelectuais da sociedade (professoras, escritoras e jornalistas) expressavam-se por meio da imprensa, retratando a dominação dos homens e o interesse destes em excluir as mulheres do mundo público. A terceira e última importante vertente teve como figura expoente a professora e escritora Maria Lacerda de Moura e como cenário político o movimento anarquista dos primeiros trinta anos do século XX e o Partido Comunista, fundado em 1922. As mulheres dessa linha defendiam a liberação da mulher e denunciavam a exploração no trabalho (PINTO, 2003). Segundo Rago (1997), muitas mulheres, empregadas principalmente nas fábricas de tecido e vestuário em São Paulo e Rio de Janeiro, foram responsáveis por manifestações políticas e greves que lutavam por direitos no trabalho, como redução de jornada, aumento salarial e melhores condições de vida. Várias trabalhadoras utilizavam o anarquismo como um espaço às reivindicações da condição feminina, ao reconhecimento da liberdade e aos direitos individuais.

A década de 1960 foi marcada na Europa e nos Estados Unidos pelo questionamento dos valores conservadores da organização social, pela efervescência política e renovação cultural, discutindo o livro *O Segundo Sexo* de Simone de Beauvoir, publicado na década de 1940. Enquanto na Europa o movimento feminista estava centrado na igualdade de direitos entre gêneros, no Brasil, o cenário era diferente: de ditadura, repressão e morte (PINTO, 2003) e o movimento feminista posicionou-se “[...] contra a ditadura militar e a censura, pela redemocratização do país, pela anistia e por melhores condições de vida” (DUARTE, 2003, p. 165). Já na virada da década de 1970, surge e desenvolve-se o que Duarte (2003) denominou de quarta onda do Feminismo, cujas reivindicações se tornaram mais ousadas com a presença da classe média e baixa. Nesse cenário, as mulheres despontaram em movimentos reivindicatórios, como: 1968 - Movimento Nacional contra a Carestia; 1970 - Movimento de Luta por Creches; 1974 - Movimento Brasileiro pela Anistia (GIULANI, 2002).

Em 1975, a Organização das Nações Unidas - ONU definiu o Ano Internacional da Mulher e o primeiro ano da década da mulher. No Brasil, criou-se o Centro de Desenvolvimento da Mulher para reflexão e pesquisa e tinha como participantes mulheres das camadas mais favorecidas da sociedade (PINTO, 2003). Para Giuliani (2002), o surgimento de centros de mulheres objetivou a discussão do papel feminino na sociedade, como mãe, esposa, dona-de-casa e, várias vezes, como trabalhadora discriminada. Surge, em 1980, segundo Pinto (2003, p. 68), o chamado feminismo acadêmico, “[...] ancorado no Departamento de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, em São Paulo, e em pesquisas de ciências humanas e educação realizadas nas grandes universidades do país, e em algumas das quais surgiram Núcleos de Pesquisa em Estudos da Mulher”.

O posicionamento feminino nas questões sociais tem trazido conquistas importantes para mulheres no âmbito legal. O texto da Constituição de 1988 previu para as mulheres brasileiras: 1) igualdade de direitos e obrigações de homens e mulheres; 2) proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos nos termos da lei; 3) proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (PINTO, 2003).

Com a renovação do apoio pela nova legislação, as mulheres tendem a ser vistas, pelo menos no âmbito legal, em condições iguais aos homens. Porém, a presença feminina nas organizações tem ainda trazido questionamentos sobre as práticas de desigualdade de tratamento e preconceito que, aos poucos, estão sendo gerenciados; entretanto, não com a rapidez necessária, uma vez que o aprendizado está correlacionado a mudanças culturais, de atitudes e comportamentos individuais e organizacionais. Mas é certo que os novos padrões de comportamento da mulher na sociedade e na família, intensificados pelos movimentos feministas e pela redução de fecundidade, proveniente da introdução da pílula anticoncepcional, possibilitaram o aumento da representatividade feminina no mercado de trabalho e na ocupação de cargos gerenciais. Seja por realização, seja por necessidade, verifica-se que, além da conquista, as mulheres têm mantido a sua posição nos espaços organizacionais (MELO, 2003).

### 2.1.1.3 Função gerencial e mulher: das especificidades às novas demandas

A função gerencial tem sido objeto de estudo de vários teóricos da Administração tendo como pioneiro Henri Fayol (1916). Tonelli e Alcadipani (2003), ao compararem as funções desempenhadas nas organizações por altos executivos de São Paulo com os estudos dos teóricos Fayol (1916); Barnard (1938); Carlson (1951); Mintzberg (1973), concluíram que, mesmo com o discurso de novas competências e habilidades, as funções gerenciais são, no geral, as mesmas desempenhadas pelos executivos no início do século passado.

A despeito do trabalho gerencial, Mintzberg (1990) ressalta que é caracterizado pela brevidade, variedade e descontinuidade; Motta (1993, p. 21) pontua que é difícil apresentar uma única definição, já que o trabalho dos gerentes é ambíguo, intenso, descontínuo, fragmentado e de natureza variável, constituído por tarefas inesperadas e imprevistas. Além das dualidades do cargo, as novas ênfases organizacionais, surgidas em meados do século XX, pautadas na flexibilização do trabalho, foco em qualidade e produtividade, processos de reengenharia e *downsizing* trouxeram grandes desafios aos gerentes. Recentemente, para sobreviverem nas empresas, fazem treinamentos e buscam a qualificação contínua e a empregabilidade, uma vez que o êxito na carreira está correlacionado a esses aspectos aliados à disponibilidade, ao comprometimento, além de estar no lugar certo, na hora exata (MELO, 2000). Nesse contexto, surge a noção de carreira bem sucedida na visão de Pahl (1997) com base no equilíbrio entre a vida privada e a profissional, realizando um trabalho que traga satisfação a quem o realiza. No entanto, evidencia-se a ambigüidade do sucesso e a interface com a ansiedade que se manifesta de diferentes formas nos indivíduos, podendo representar fonte de sofrimento e/ou adoecimento físico ou mental.

Na reestruturação do papel do gerente, as organizações contemporâneas ressaltam habilidades humanas e interpessoais, como criatividade, dinamismo, comunicação, intuição, flexibilidade, dentre outros (OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.; DALFIOR, 2000). Pahl (1997, p. 17) entende que essa noção de flexibilização do trabalho trouxe uma nova perspectiva às mulheres “[...] para áreas do mercado de trabalho das quais até então haviam sido excluídas ou nas quais tinham pouca representação”. As mulheres trazem para o ambiente organizacional atributos diferenciados, pois, o citado autor (1997, p. 18) destaca que, “ser mãe, atender a dois empregos de meio período e ainda levar intensa vida social exige qualidades diferentes das

que se esperam de um marido e pai que galga inexoravelmente os degraus da sua carreira numa grande empresa”.

Porém, para Betiol (2000), a mulher acostumada ao ambiente doméstico quando ocupa um espaço organizacional, tipicamente masculino, pode assumir condutas masculinizadas. Os atributos masculinos estariam pautados na autonomia, agressividade, primazia da racionalidade instrumental e no princípio da hierarquia e do controle. Na pesquisa realizada pela autora com ex-alunos graduados entre 1958 a 1995 de uma Instituição de Administração, 84,6% das mulheres e 76,2% dos homens pesquisados concordaram que a carreira tende a se estagnar para o sexo feminino e 70,7% e 55%, respectivamente mulheres e homens, afirmaram que a mulher tem que trabalhar mais para mostrar a competência e obter êxito na carreira, o que corrobora com a pesquisa de Belle (1993). Por outro lado, quase 76% das mulheres e dos homens discordaram que a mulher deve adotar um comportamento masculino para ter sucesso. Nesse sentido, Betiol (2000, p. 11) reflete que

[...] se na empresa as mulheres necessitarem adotar um comportamento mais duro, agressivo e autoritário para serem respeitadas em postos de comando, deverão, todavia, manter uma postura feminina – entenda-se mais doce e submissa – em casa, responderam os entrevistados. Esse é um paradoxo de comportamento esperado da mulher que tem forte traço da cultura latina e é uma demanda paradoxal, pois essa cisão é difícil de ser mantida, na medida em que não se corta o funcionamento psíquico em dois, sob simples comando. Mesmo as mulheres que afirmaram que é necessário atuar de forma mais “máscula”, mais dura na empresa, afirmam que em casa devem manter a suavidade e a docilidade.

Oliveira, N.; Oliveira, R.; Dalfior (2000, p. 12), ao pesquisarem nove mulheres gerentes de um banco, evidenciaram “[...] a importância da mulher interiorizar alguns aspectos considerados masculinos, quando assume cargos de gerência. É um alerta de que os cargos de gerência ainda necessitam de aspectos considerados masculinos de racionalidade, objetividade e de frieza”. No entanto, ressaltam que os atributos femininos, como emoção, intuição, sensibilidade, flexibilidade, persuasão e afetividade trazem um novo direcionamento às formas tradicionais de organização e podem estar colaborando para a ascensão profissional das mulheres. Em relação à forma diferenciada de gerenciar masculina e feminina, 67% das entrevistadas na pesquisa acima apontaram que a mulher é mais paciente, minuciosa e sensível, tem mais *jogo de cintura* e relaciona-se melhor, qualidades favoráveis para o atendimento ao cliente; em contrapartida, os homens foram citados como objetivos, racionais e frios, não se envolvendo emocionalmente. No entanto, 89% das entrevistadas disseram não

ter encontrado dificuldades por serem do sexo feminino, já que a competência, o profissionalismo e o interesse são valorizados.

Segnini (1997) pesquisou a situação de mulheres gerentes de um banco, no início de 1990, analisando as relações de gênero nos cargos comissionados, que requerem jornada de trabalho integral (oito horas diárias) e maior grau de qualificação. A autora identificou que apenas 17% das mulheres estavam locadas em cargos comissionados e a ascensão em áreas de vendas podia ser explicada pelos *atributos naturais* que se encaixam com as habilidades requeridas, como comunicação, sensibilidade e observação, adquiridas pelos diversos papéis sociais desempenhados pela mulher como mãe, esposa e dona-de-casa. A mulher, ao “[...] vivenciar o espaço privado, as tarefas domésticas, passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas sim um elemento qualificador [...]” (SEGNINI, 1997, p. 196).

Para a citada autora, além dos *atributos naturais*, as mulheres utilizam a estratégia de produtividade elevada, eficiência, introjeção dos valores da qualidade total no trabalho e nível de escolaridade superior ao do homem para ocupar espaços na instituição bancária. Os entrevistados apontaram que a mulher não tem obtido conquistas equivalentes no mundo privado, já que continua responsável pelo trabalho doméstico, cumprindo uma dupla jornada de trabalho, situação identificada quando se verificou que a mulher liderava os índices de doenças profissionais no banco, particularmente, o estresse profissional.

No bojo dessa discussão, Cappelle et al (2003) entrevistaram as três mulheres gerentes de uma mineradora localizada em Belo Horizonte com vistas a entender a inter-relação vida pessoal-profissional. As gerentes reconheceram que trabalhavam em uma empresa predominantemente masculina, mas declararam não ter dificuldades com os colegas (pares, subordinados e superiores). Pelo contrário, foi citada a competitividade entre mulheres, fato que foi explicado pela pouca representatividade em cargos de chefia. Das três, uma posicionava-se autoritariamente para não mostrar a feminilidade, percebendo essa característica como fraqueza, e as outras a assumiam como vantagem por meio de qualidades, como emotividade, flexibilidade e meticulosidade. Identificou-se que o trabalho tem um papel importante na vida dessas gerentes e que as perdas da vida pessoal, tendo em vista as longas jornadas de trabalho e a ausência no lar, era recompensada pela independência financeira e auto-realização. As autoras (2003, p. 29) concluem que os estereótipos “[...] ligados à mulher que trabalha fora como sendo fria, ‘durona’ ou masculinizada estão se alterando... não podem ser mais considerados como limitantes à ocupação feminina de funções gerenciais”.

Melo (2001, 2003) tem realizado pesquisas com mulheres na função gerencial, especialmente nos setores bancário e industrial e destaca que, nas últimas décadas do século XX, presenciou-se um aumento de mulheres que têm trilhado um caminho de conquistas, especificidades e desafios, trazendo elementos femininos para as empresas. Ao entrevistar 36 mulheres gerentes de oito bancos, Melo (2001) percebeu que elas ingressaram em funções mais baixas, como atendimento ao público e ascenderam na hierarquia graças à competência profissional, destacando-se na função gerencial. Esse fato pode ser explicado pelas características comuns ao estilo de gestão feminino: facilidade em lidar com pessoas, percepções diversas do mesmo contexto, maior flexibilidade, sensibilidade e agilidade, senso de organização e maior disposição de enfrentar conflitos. Ainda segundo a autora, a consolidação do espaço da mulher nesse mercado competitivo ocorre com talentos de esperteza e equilíbrio, quando consegue cumprir as metas e alcançar os resultados com paciência, flexibilidade e autoridade, adequando-se aos diferentes estilos e modos de trabalho e dedicando-se às diversas tarefas ao mesmo tempo. Por outro lado, as gerentes ressaltaram as ambigüidades e os conflitos com vistas ao crescimento profissional e à forte pressão do trabalho, encontrando dificuldades em equilibrar qualidade de vida com trabalho.

Complementando a pesquisa, Melo (2003) comparou as posições e percepções de mulheres gerentes do setor industrial e bancário, ressaltando que ser mulher gerente não tem o mesmo significado em diferentes setores da economia. A autora verificou que a mulher tem obtido mais aceitação no setor bancário do que no industrial, uma vez que as gerentes industriais tiveram uma tendência de se posicionarem como homens, ao passo que no bancário, tal atitude não foi observada, pois o cargo não estava correlacionado ao mérito de ser homem ou mulher, mas sim, em função da competência e dos resultados alcançados. Dessa forma, as gerentes bancárias mostraram-se femininas e afetivas nas relações, não deixando de *ser mulher* para conquistar o espaço na empresa. Ao serem perguntadas sobre a existência de diferenças entre homens e mulheres para alcançar a gerência, 63,16% das gerentes do setor industrial e 38,89%, do setor bancário consentiram, marcando uma posição equilibrada entre homens e mulheres no último setor, em detrimento de uma mais diferenciada na indústria, com a predominância de um *gueto masculino*. Tal explicação foi vinculada

à diferenciação de gênero e ao favorecimento dado aos homens no mercado de trabalho, além de respostas de desvalorização das características femininas no exercício da função gerencial, indicando que as gerentes industriais acreditam ser necessário modificar as posturas e comportamentos femininos, a fim de se tornarem mais parecidas com os homens de modo a serem menos destoantes deles no ambiente competitivo de trabalho (MELO, 2003, p. 15).

Percebeu-se, então, na indústria, “[...] a necessidade de uma mulher superar o homem e ter que se destacar em duas vias: com o fato de ser mulher e nas exigências do cargo gerencial. No setor bancário, são destacadas exigências para a função gerencial” (MELO, 2001, p. 16). Adicionalmente, se no setor bancário, 33,33% das gerentes informaram não terem tempo para a maternidade, no setor industrial, 21,05% apontaram não poderem ter filhos com vistas a evitar o conflito entre a vida profissional e privada.

Com os dados levantados em pesquisas, verificam-se avanços da mulher ao longo da hierarquia de trabalho, mas que não podem ser entendidos como um ideal porque estão longe de serem igualitários. Alguns autores (Davel; Vasconcelos, 1997; Freitas, 2001; Nader, 2002) ressaltam que a mulher na organização continua ainda desempenhando funções de subordinação a chefias, predominantemente masculinas, refletindo as relações socioculturais brasileiras, pois as organizações são um reflexo da sociedade patriarcal, na qual a mulher sofreu e ainda sofre influências do poder masculino. Além de receber salários menores do que o homem e ter dificuldade de ascensão na hierarquia, a mulher tem-se deparado com o poder, a resistência ou mesmo a indiferença masculina. A dimensão paternalista de proteção e dependência econômica continua permeando as relações de trabalho, e as gerências das empresas ainda guardam um forte traço cultural de autoritarismo e centralização de poder provenientes da época colonialista. A organização, como um ambiente de constantes interações sociais, é palco de disputas de poder, principalmente entre mulheres e homens. Na esfera de relações culturais e de poder, muitas organizações tendem a desenvolver práticas de centralização de domínio e de autoritarismo que podem recair em assédio moral.

## **2.2 O assédio moral nas organizações**

As humilhações no trabalho são tão velhas como o próprio trabalho, por terem se tornado as bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores. A agressão física pode ter desaparecido com os anos, mas surgiu uma forma peculiar de atingir o bem-estar do trabalhador: o *assédio moral*. O assédio moral nas organizações tem sido discutido, especialmente nos últimos anos, com o surgimento de estudos acadêmicos, literaturas especializadas, denúncias e levantamentos estatísticos, que procuram alertar a sociedade sobre

o fenômeno. O aumento de trabalhos e reflexões sobre o tema *assédio moral* não deixa de estar correlacionado às atuais demandas organizacionais que têm trazido ao ambiente organizacional novas relações interpessoais fragilizadas e estressantes com modernas políticas de gestão e mudança do perfil do empregado, requerendo dele maior produtividade e adequação permanente às novas relações de trabalho. Essas exigências, aliadas à eliminação de postos de trabalho, favorecem um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, disciplina e competitividade (AGUIAR, 2003; SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS, FARMACÊUTICAS, PLÁSTICAS E SIMILARES DE SÃO PAULO E REGIÃO - STQ, 2003<sup>18</sup>).

Faria e Meneghetti (2002) ressaltam que, nas relações de trabalho, condutas como aumento de produtividade e rotinização de processos passam a ser toleradas em face do constante medo de demissão. Dejourn (2003) utiliza o termo *banalização do mal* para definir o consentimento e a cooperação de condutas pelos empregados que perdem a capacidade crítica. A aceitação da violência, ou seja, a banalização, legitima as relações de trabalho, uma vez que

o discurso segundo o qual os trabalhadores fazem parte de uma grande família organizacional preenchida por “colaboradores”, serve para encantar os indivíduos e fazê-los trabalhar cada vez mais. A qualificação é vendida como diferencial de conhecimento, mas cumpre a função de instrumentalização dos indivíduos a fim de explorá-los e de intensificar seu trabalho (FARIA; MENEGHETTI, 2002, p. 6)

Para Aguiar (2003, p. 88), o assédio moral também está “[...] vinculado a atitudes de caráter pessoal do indivíduo com poder dentro da organização, cuja prática administrativa o leva, rotineiramente, a perseguir indivíduos, até usando os pretextos de incrementos de produtividade [...]”. Faria e Meneghetti (2002) correlacionam violência com o poder, definindo que aquela é uma das formas estratégicas do exercício de poder, embora possa colocar em risco a sua sustentabilidade. Hirigoyen (2002b, p. 65) resalta que o abuso de poder pode ser utilizado para mascarar as inseguranças e fragilidades do agressor, assim a globalização não deve ser vista como a grande vilã do assédio moral, que estimula o abuso de poder de superiores hierárquicos, pois

não são as reestruturações em si que criam o processo destruidor, mas sempre existirão pessoas com sede de poder que se aproveitarão de qualquer modificação ou de qualquer reorganização para subir na empresa. Elas contam com a confusão ou agitação reinantes para disfarçar suas ações perversas.

---

<sup>18</sup> Para simplificação, esse sindicato será nomeado, nesta pesquisa, de STQ.

Heloani (2004) conclui que a perversidade do assediador, destacadamente a frieza e racionalidade, alia-se às práticas organizacionais que vêm corroendo os valores éticos essenciais. Dessa maneira, não é raro que os agressores sejam admirados pela eficiência e eficácia do próprio trabalho às custas da arrogância e do menosprezo dispensados aos subordinados.

### 2.2.1 Terminologia, conceitos e especificidades do assédio moral

As práticas de humilhações e hostilidades recebem diferentes nomes em face das culturas dos países: assédio ou violência moral, tortura psicológica ou terror psicológico, em países de língua portuguesa; *mobbing*, na Itália, Alemanha, Inglaterra e países escandinavos; *bullying*, na Inglaterra e nos Estados Unidos; *harassment*, nos Estados Unidos; *whistleblower*, em vários países; *ijime*, no Japão; *harcèlement moral*, na França; *psicoterror laboral* ou *acoso moral*, em países de língua espanhola (AGUIAR, 2003; BARRETO, 2002; GUEDES, 2003; HIRIGOYEN, 2002b).<sup>19</sup>

O termo *assédio moral* passou a ser utilizado no Brasil para definir as humilhações e hostilidades do trabalho, a partir da publicação do livro *Le harcèlement moral* (1998) da autora francesa Marie-France Hirigoyen, traduzido para português sob o título *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*. O segundo livro de Hirigoyen sobre o tema foi publicado em 2001 e traduzido para *Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*, tendo como objetivo assentar as premissas do fenômeno, já que, em face do primeiro livro, as pessoas passaram a denominar de assédio moral todo sofrimento no trabalho. Para Hirigoyen (2002b, p. 15), a opção pelo vocábulo *moral* “trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade”.

O conceito de *harassment* foi desenvolvido nos Estados Unidos pelo psicólogo alemão Heinz Leymann e é caracterizado pela repetição e voluntariedade dos assédios de um indivíduo por outro, assinalando os efeitos negativos à saúde. O termo *whistleblower* é utilizado por vários

---

<sup>19</sup> *Mob* significa formar um grupo em torno de alguém para atacá-lo e agredi-lo; *bully* é o ato de admoestar alguém, especialmente mais fraco ou menos privilegiado, podendo ter atos físicos ou psicológicos e *harass* é perseguir com ofensas ou comportamentos desagradáveis e ameaçadores (LONGMAN, 1995).

países para denominar aquele indivíduo que denuncia os problemas de uma organização e passa a receber o assédio para ser silenciado. O *Ijime* no Japão denota as pressões de um grupo para adaptar jovens ou reprimir situações perturbadoras (HIRIGOYEN, 2002b).

No início da década de 1980, Leymann (1996) adotou o conceito de *mobbing*, podendo ser denominado de *harassment* e terror psicológico, para discorrer sobre práticas severas em grupo nas empresas com comportamentos sutis e menos agressões físicas como isolar a vítima. O autor preferiu não conceituar essas atitudes como *bullying*, pois, nos Estados Unidos, esse termo é mais utilizado para definir as práticas hostis, agressões físicas e ameaças entre crianças na escola. Zapf (1999) considera que o *bullying* é praticado por superiores hierárquicos e envolve agressões físicas contra um indivíduo, ao passo que o *mobbing* refere-se às agressões psicológicas em grupo. Para a OIT (1998)<sup>20</sup>, *mobbing* significa atacar um empregado, sujeitando-o à perseguição psicológica, com contínuos comentários e críticas negativas, isolando-o de contatos sociais e espalhando informações falsas a seu respeito.

Para Hirigoyen (2002b), os termos *mobbing*, *bullying* e *assédio moral* possuem diferenças, uma vez que o primeiro está mais relacionado às perseguições coletivas ou à violência ligada à organização, o que pode incluir a violência física; o *bullying* é mais amplo, pois compreende as chacotas, o isolamento e os comportamentos com conotações sexuais ou as agressões físicas; o *assédio moral* refere-se às agressões individuais sutis, mais do que à violência organizacional, sendo mais difícil de caracterizar e provar. No entanto, Ramírez (2002)<sup>21</sup> entende que o assédio moral pode ser caracterizado tanto como formas sutis e perceptíveis somente à vítima, como violência física e psicológica utilizadas por um grupo no trabalho.

No QUADRO 1, verificam-se alguns conceitos de humilhações no ambiente de trabalho adotados por autores internacionais e as respectivas ênfases, que podem ser denominados por *mobbing*, assédio moral e *bullying*. Segundo Leymann (1996), a humilhação pode ser causada por mais de um agressor, mas parece uma unanimidade para os autores que os ataques são direcionados a uma vítima. Os conceitos utilizados pelos autores, destacados no QUADRO 1, têm como ênfase recorrente *formação*, ou seja, discorrem sobre a constituição das manifestações do assédio e tentam ressaltar as conseqüências do fenômeno no indivíduo, conforme a ênfase *conseqüência*. Na ênfase *caráter sistemático e prolongado*, Leymann (1996) informa que, para ser caracterizado como *mobbing*, o fenômeno deve ter freqüência

<sup>20</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/30.htm>

<sup>21</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

mínima de uma vez por semana e duração de no mínimo seis meses. No entanto, Hirigoyen (2002b, p. 30) ressalta somente a ênfase *caráter sistemático*, pois as atitudes pontuais podem ser reações e impulsos de momento e salienta que não se deve fixar a duração, uma vez que “algumas atitudes especialmente humilhantes podem destruir alguém em menos de seis meses!”. Segundo a mesma autora, em empresas privadas, o assédio moral raramente se prolonga por mais de um ano; ao passo que em empresas públicas, o assédio pode perdurar por vários anos em razão da estabilidade no emprego.

### QUADRO 1

#### Conceitos de humilhações no trabalho na literatura internacional

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfases</b>
Leymann (1996)	Comunicações hostis, aélicas, sistemáticas e prolongadas de um ou mais indivíduos contra um indivíduo que, por causa dos ataques, é colocado em uma posição de não-defesa e ajuda, resultando em danos psicológicos, psicossomáticos e sociais.	Formação, caráter sistemático e prolongado e consequência.
Zapf (1999)	Perseguições, ataques, ofensas, exclusão social ou atribuição ofensiva de tarefas a alguém para colocá-lo em uma posição inferior.	Formação e objetivo.
Hirigoyen (2002a, p. 65)	“[...] 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”.	Formação e consequência.
Hirigoyen (2002b, p. 17)	“[...] conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.	Formação, caráter sistemático e consequência.

Fonte: Elaboração da autora

No Brasil, são encontrados alguns conceitos de assédio moral na literatura, nas leis aprovadas e nos projetos de lei em fase de aprovação, geralmente, adaptados de Hirigoyen (2002a, b).<sup>22</sup> O termo *assédio moral* apareceu na legislação brasileira com o projeto de lei nr. 0425 de 1999 da Câmara Municipal de São Paulo, que foi transformado em lei em 2002 (AGUIAR, 2003). Porém, a primeira lei aprovada no Brasil foi da Câmara Municipal de Iracemápolis, São Paulo, Decreto nº 1134, de 20 de abril de 2001, que dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de assédio moral aos servidores públicos municipais.<sup>23</sup> No âmbito estadual, a primeira lei aprovada foi da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002, que veda o assédio moral no trabalho público.<sup>24</sup> Na esfera federal, o projeto de lei nº. 4.742 de 2001 aguarda votação no Plenário para seguir para Senado e introduz o artigo 136-A ao Código Penal Brasileiro, instituindo crime o assédio moral no trabalho e prevendo detenção de um a dois anos do assediador.<sup>25</sup>

As leis aprovadas, supracitadas, e alguns conceitos de teóricos brasileiros estão indicados no QUADRO 2, bem como as respectivas ênfases.<sup>26</sup> Na falta de consenso, Andrade (2002) considera que é um desafio descrever e conceituar *assédio moral*, uma vez que os autores encontram diversas formas de exteriorizar as atitudes do agressor. Diferentemente dos conceitos da literatura internacional, alguns autores brasileiros reconhecem que pode existir mais de um agressor e mais de uma vítima no processo de assédio moral, vindo, especialmente da hierarquia, ou seja, de chefe com subordinado; já Aguiar (2003) revela que também pode ocorrer com colegas da mesma hierarquia e derivada de relações de poder. Pelos conceitos, apontados no QUADRO 2, ressaltam-se também atitudes abusivas sofridas pela vítima, os danos causados e, especialmente a ênfase no *caráter repetitivo e prolongado* do ato para ser considerado assédio moral e não atitudes pontuais que, conforme Hirigoyen (2002b), podem ser uma expressão de reatividade e impulsividade.

<sup>22</sup> Conforme informação do site <http://www.assediomoral.org>, países como França, Chile, Noruega, Uruguai, Portugal, Suíça e Bélgica já têm legislação e projetos de lei de assédio moral.

<sup>23</sup> <http://www.assediomoral.org/indexes/02SPiracemapolis.htm>

<sup>24</sup> <http://www.assediomoral.org/indexes/02RJ-Noel.htm>

<sup>25</sup> <http://www.assediomoral.org/legisla/BR-Marcos.php>

<sup>26</sup> Não foram inseridos os conceitos de Freitas (2001) e do CNQ-CUT (2002), uma vez que utilizam os mesmos de Hirigoyen (2002a, b).

## QUADRO 2

## Conceitos de assédio moral na literatura brasileira

(Continua)

Autor	Conceito	Ênfases
Barreto <sup>27</sup> .	“[...] exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéicas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego”.	Formação, caráter repetitivo e prolongado, hierarquia e consequência.
Barreto (2002, p. 13)	“[...] atos e comportamentos agressivos, realizados, freqüentemente, por um superior hierárquico, contra uma ou mais pessoas, visando a desqualificá-las e desmoralizá-las profissionalmente, tornando o ambiente de trabalho desagradável, insuportável e hostil, forçando-a a desistir do emprego”.	Formação, caráter repetitivo, hierarquia, vítima, objetivo e consequência.
Sindicato dos trabalhadores nas indústrias químicas, farmacêuticas, plásticas e similares de São Paulo e Região - STQ (2003, p. 5)	“[...] exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função. São atos cruéis e desumanos que caracterizam uma atitude violenta e sem ética nas relações de trabalho praticada por um ou mais chefes contra seus subordinados. Visa a humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima com a organização e ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e seu emprego”.	Formação, hierarquia, objetivo e consequência.
Aguiar (2003, p. 14)	“[...] maus-tratos aplicados aos indivíduos nas organizações, dentro de uma lógica perversa derivada da relação de poder existente nesses locais, manifestada como produto das relações autoritárias sob as mais diversas formas de perseguições e atritos entre chefes e subordinados, ou até entre colegas da mesma hierarquia funcional, configurando-se como um fenômeno destruidor da convivência pacífica, da coexistência harmônica e produtiva dos indivíduos no ambiente de trabalho”.	Formação, perversidade, relação de poder, localização e consequência.

<sup>27</sup> <http://www.assediomoral.org/indexes/01conceito.htm>

## QUADRO 2

## Conceitos de assédio moral na literatura brasileira

(Conclusão)		
<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfases</b>
Guedes (2003, p. 33)	“[...] atitudes humilhantes, repetidas, que vão desde o isolamento, passam pela desqualificação profissional e terminam na fase do terror, em que se verifica a destruição psicológica da vítima”.	Formação, caráter repetitivo e consequência.
Projeto de lei do artigo 136-A do Código Penal Brasileiro, Decreto-lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940 <sup>28</sup> .	“Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho do servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica”.	Formação, caráter repetitivo, hierarquia e consequência.
Lei municipal aprovada nº 13.288 em 10 de janeiro de 2002 da Câmara Municipal de São Paulo <sup>29</sup> .	“[...] ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços”.	Formação, caráter repetitivo e consequência.
1ª. Lei estadual aprovada nº 3921 em 23 de agosto de 2002 da Assembléia Legislativa do estado do Rio de Janeiro <sup>30</sup> .	“[...] situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a auto-estima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor [...]”.	Formação, caráter repetitivo e prolongado, hierarquia, abuso de autoridade, objetivo e consequência.

Fonte: Elaboração da autora

<sup>28</sup> <http://www.assediomoral.org/legisla/BR-Marcos.php>

<sup>29</sup> <http://www.assediomoral.org/indexes/02SPsaopaulo.htm>

<sup>30</sup> <http://www.assediomoral.org/indexes/02RJ-Noel.htm>

Com base nos QUADROS 1 e 2 anteriores, neste estudo, entendeu-se por assédio moral as *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou um grupo, durante a jornada de trabalho, mais comum em ocasiões de uso do poder, visando a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional.*

O assédio moral não deve ser visto como estresse do trabalho, que para Hirigoyen (2002b, p. 19), são “[...] as sobrecargas e más condições de trabalho”. Em condição de estresse, o trabalhador pode voltar ao normal após um repouso, e, em processo de assédio, a vergonha e humilhação podem prolongar-se. Deve-se também separar o assédio moral do conflito, já que este é caracterizado por discussões e recriminações faladas e o assédio está inserido em um plano em que não existem argumentações, está baseado no silenciado e no subentendido. Além das situações citadas, o assédio também não deve ser confundido com erros de gestão, ou seja, gerentes que não sabem comandar sua equipe de trabalho, gestão por injúria, que é o comportamento autoritário de chefes que tratam subordinados com violência e com falta de respeito, desentendimentos pessoais, más condições do trabalho e distúrbios psiquiátricos temporários. Entretanto, essas situações podem evoluir para assédio moral quando apreendidas por um indivíduo perverso ou grupo manipulador, utilizando a má-intencionalidade (HIRIGOYEN, 2002b).

### **2.2.2 O processo de assédio moral: das causas às conseqüências**

Os estudos das causas e conseqüências do processo de assédio moral devem-se aos teóricos internacionais, como Hirigoyen (2002a, b); Leymann (1996); Zapf (1999), que introduziram o fenômeno no ambiente de trabalho no mundo e no Brasil. Ao buscar as causas do assédio, Zapf (1999) informa que surgem dois grupos distintos: o primeiro, incluindo empregadores, defende que as vítimas são responsáveis pelo assédio, especialmente se assediadas por gerentes; o segundo, representado por psicólogos e médicos (o que inclui Hirigoyen, 2002a, b), acolhe a idéia de que os indivíduos são vítimas do assédio. O autor defende que podem

existir múltiplas causas de assédio, que devem ser levadas em consideração, ou seja, o assédio pode ser motivado por mais de um fator relacionado à organização, ao agressor, ao sistema social do grupo de trabalho e à própria vítima. Na FIGURA 2, verifica-se na visão de Zapf (1999), o processo de assédio nas organizações, com as causas, conseqüências e os comportamentos.

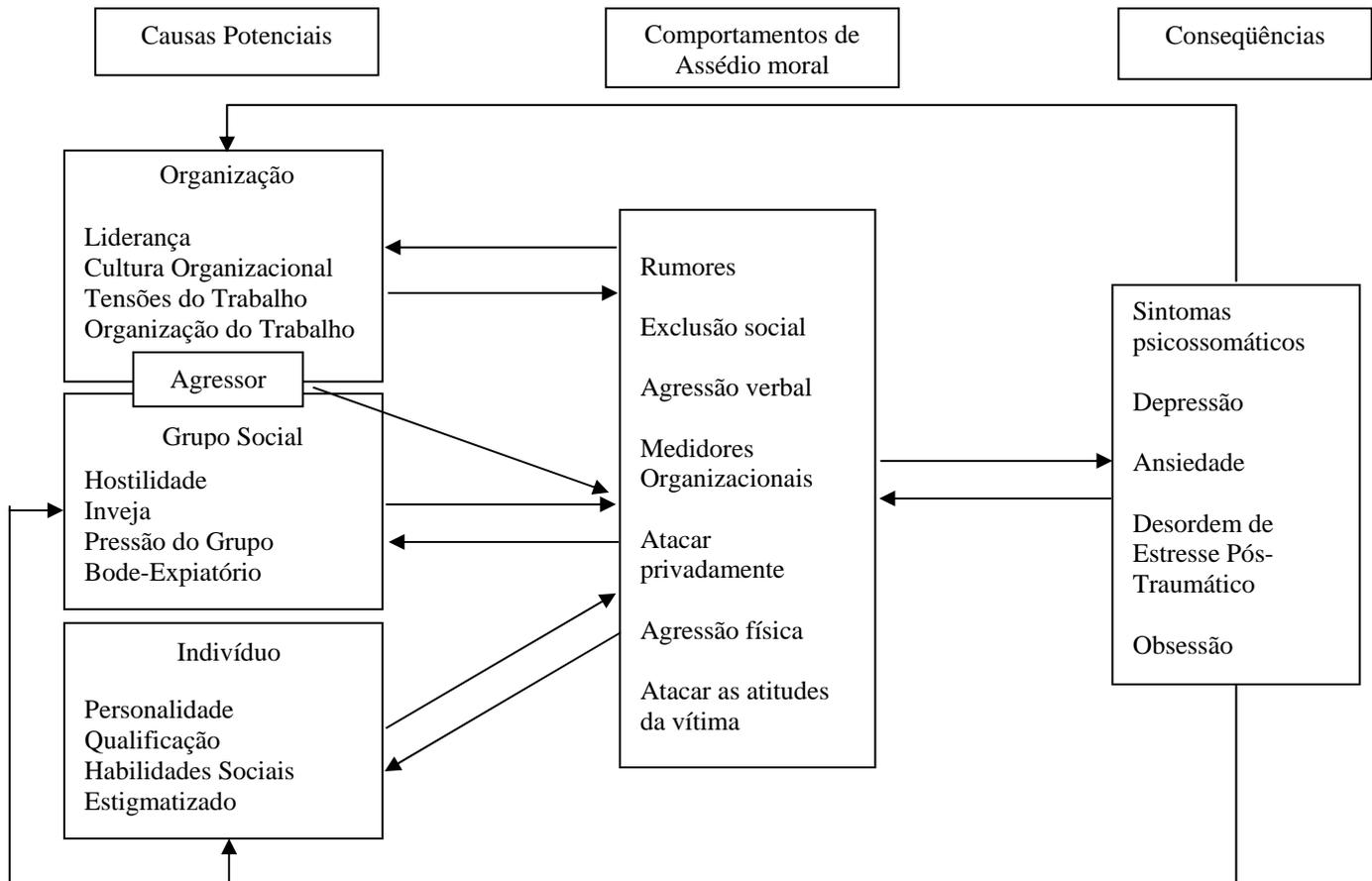


FIGURA 2 – Causas e conseqüências de assédio moral.

Fonte: Adaptação de Zapf, 1999, p. 71.

Para Zapf (1999), o agressor pode objetivar retirar a vítima da empresa; a organização pode ter fatores que favoreçam o assédio moral, como a cultura organizacional e o alto nível de estresse e o indivíduo ter características, como: gênero, aparência, posicionamentos políticos e religiosos, nacionalidade, baixa performance, agressividade, entre outros, que podem estimular o assédio. Nesse último caso, a vítima, ao apresentar características, como depressão, obsessão e ansiedade, pode causar reações negativas no grupo social, permitindo uma leitura da FIGURA 2 da direita para esquerda, já que se torna difícil dizer se a causa é da

vítima ou do grupo social que, por alguma razão, não socializou o indivíduo porque apresenta alguma característica diferente. A predominância de fatores, como pressões de execução de tarefas, falta de clareza das responsabilidades, ambigüidades, condições ruins de trabalho, como falta e erros de comunicação conscientes e conflitos que impactam na cooperação e no fluxo de informações pode resultar em altas taxas de problemas organizacionais, levando o indivíduo a cometer muitos erros no trabalho e, conseqüentemente, a ser assediado. No caso de um representante da empresa ser o agressor (supervisor, gerente etc), o assédio sobrepõe-se entre o sistema social e a organização.

Zapf (1999) pesquisou, na Alemanha, 143 indivíduos assediados no mesmo período estipulado por Leymann (1996), mínimo de seis meses e uma vez por semana, para investigar as causas de assédio, com base na FIGURA 2. Ao serem questionados sobre as razões por que estariam sendo assediados, 66% informaram que os agressores queriam expulsá-los da empresa. Com a organização sendo a causa do assédio, os fatores clima e cultura organizacional, estresse alto e problemas organizacionais foram freqüentes na pesquisa, embora 32% das vítimas tenham sugerido que foram assediadas por causa da própria atitude, posicionamento e/ou aparência. Para o autor, é difícil correlacionar causa-efeito do assédio com a pesquisa empreendida, mas entendeu que existem casos em que a organização é culpada pelo assédio, embora seja exteriorizado por uma pessoa, bem como casos em que se prefere atribuir a uma pessoa o assédio a fatores organizacionais, como pressões e complexidade do trabalho.

Leymann (1996) ressalta que, geralmente, o assédio é uma interação social em que um indivíduo (às vezes mais de um) é agredido por um ou mais indivíduos (raramente mais que quatro). O autor acredita que são quatro as causas do assédio moral: problemas na organização do trabalho, posicionamento social da vítima, baixa moral do departamento e comportamento da liderança. O agravamento do assédio estaria relacionado à falta de intervenção da gerência em resolver o conflito, silenciando-se. Porém, quando a gerência é forçada a tomar atitudes, o autor diz ser usual que a vítima seja punida administrativamente ao invés de se levantarem os acontecimentos verdadeiros.

Leymann (1996) empreendeu uma pesquisa na Suécia com 2400 empregados, na qual se indicou que a freqüência do assédio em empresas públicas é maior do que em organizações privadas. Em relação aos homens, 76% foram assediados por outros homens, 3% por mulheres e 21% por ambos os sexos; e, às mulheres, 40% foram assediadas por outras

mulheres, 30% por homens e 30% por ambos os sexos. O autor explica que, pelo menos na Suécia, pelos números, percebe-se a estrutura do trabalho, já que homens e mulheres trabalham com pessoas do mesmo sexo. Foi possível observar que um terço das vítimas foram agredidas por uma pessoa e 40% por duas ou mais, verificando que é mais raro todo um grupo atacar um indivíduo.

Dentre os comportamentos adotados pelo agressor, Leymann (1996) identifica cinco categorias:

- comunicação: a vítima é silenciada e recebe ataques verbais sobre o trabalho;
- contatos sociais: a vítima é isolada fisicamente dos colegas ou eles não dialogam com ela;
- reputação: a vítima é ridicularizada, fazem fofoca e gracinhas a seu respeito, incluindo deformação física, origem étnica, opção social, religiosa, entre outros;
- situação ocupacional: a vítima não recebe tarefas ou, quando as recebe, são abaixo de sua qualificação;
- saúde física: a vítima recebe tarefas perigosas, ameaças, ataques físicos ou assédio sexual.

Arribas (2001)<sup>31</sup> salienta que o assediador também pode ser visto como um indivíduo invejoso, competitivo, perverso, com desejo de poder, dinheiro ou prestígio, com facilidade para humilhar as pessoas. A vítima, por outro lado, pode ser uma ameaça a outra pessoa por ser brilhante, competente ou inocente, ou simplesmente ter uma virtude, qualidade ou habilidade que a outra não possui. Ramírez (2002)<sup>32</sup> completa que, embora haja o *desajustado psíquico*, a vítima do assédio pode ser escolhida em face da inconveniência que causa no agressor por possuir determinadas características pessoais, que vão desde dinheiro até habilidades, conhecimento e desempenho.

Nessa abordagem, Hirigoyen (2002b, p. 67) lembra que “[...] o assédio moral é um processo perverso, pois permite que o homem seja manipulado à custa do desprezo por sua liberdade, com o único propósito de fazer com que outros aumentem poder e vantagens”. A autora menciona peculiaridades como a intencionalidade consciente e inconsciente, que estariam ligadas à compulsão e maldade, como agravantes da agressão moral. Freitas (2001) ressalta

<sup>31</sup> <http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/mobbing.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

que o agressor se engrandece ao desqualificar o outro, sem culpa e sem sofrimento, o que pode ser denominado de perversão moral. “A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos” (HIRIGOYEN, 2002a, p. 13). Os indivíduos podem adotar um procedimento perverso de vez em quando seguido de remorso ou arrependimento, mas o que difere de um perverso é que ele utiliza esse método com frequência e repetição, sem a menor culpa, com a intenção de agravar o impacto da agressão, além de compulsão à maldade (HIRIGOYEN, 2002a, b).

No bojo dessa discussão, Hirigoyen (2002a, p. 16) ressalta que o assédio moral, inicialmente, tem, como *pano de fundo*, aspectos culturais e o uso do poder, podendo recair em assédio sexual e destaca que “[...] começa com um abuso de poder, prossegue com um abuso narcísico - no sentido de que o outro perde totalmente a auto-estima – e pode chegar por vezes a um abuso sexual”. A vida do narciso consiste em procurar o reflexo no olhar dos outros, que não existe na condição de indivíduo, apenas como espelho. Como não tem *substância*, ele parasita no outro, tentando aspirar-lhe a vida por meio de um procedimento perverso de destruição. O assediador narcisista está em constante insegurança em relação à competência profissional e, ao apresentar características como inveja e ambição, procura se aproveitar do trabalho do outro para conseguir reconhecimento (HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2002a). Hirigoyen (2002a, p. 144) complementa que tem senso grandioso de importância, necessidade de ser admirado, apresenta falta de interesse e de empatia com o outro, que não existe como pessoa, mas como portador de uma qualidade da qual quer apropriar-se, enfim, “[...] não são mais que máquinas de reflexos, que procuram em vão sua imagem no espelho dos outros”.

Na tentativa de caracterizar o processo de assédio, que não pode ser generalizado, Hirigoyen (2002a) diz que tem como origem um ato inofensivo, quase imperceptível. Primeiramente, a vítima prefere *levar na brincadeira* e não se mostrar ofendida e, quando as práticas se tornam sistemáticas e repetitivas, passa a se sentir acuada, humilhada e inferiorizada. Ao longo do assédio, a pessoa sente fobia ao ver o agressor, desencadeando o medo e, caso reaja, o agressor pode utilizar uma manobra para confundir e fazer com que a vítima cometa erros, justificando, então, a agressão ao grupo ou mesmo à própria vítima. Tenta-se, com o processo de assédio, estigmatizar a vítima, dizendo para o grupo que a pessoa é de difícil convivência, tem personalidade forte ou que é louca e, nesse momento, o perverso pode conseguir a legitimação do processo pelo grupo que passa também a ter comportamentos diferentes com a

vítima. Essa fase de hostilidade declarada é conhecida por *psicoterror*, que pode levar a uma destruição psíquica ou, até mesmo, ao suicídio.

Para paralisar a vítima, alguns agressores perversos, segundo Hirigoyen (2002b), utilizam o processo de enredamento com vistas a controlar o outro, mantendo uma relação de dependência, em que a vítima não tem consciência da manipulação e, sim, dúvidas em relação ao assédio. O processo de enredamento somente é possível em face da tolerância do assediado e pode ter as seguintes conseqüências: renúncia, confusão, dúvida, estresse, medo e isolamento. Na renúncia, a vítima recebe ataques pequenos, mas prefere manter uma aliança tácita com o agressor, submetendo-se às atitudes negativas, enquanto o agressor fica mais seguro do poder. Na confusão, as vítimas ficam confusas e pensam ter perdido a capacidade de raciocinar, ficam imobilizadas pela incerteza e preferem acreditar que são responsáveis pelas agressões. Em relação à dúvida, o assediado não acredita na violência do agressor e torna-se agressivo, passando, então, a levar a culpa, que interioriza, e o agressor é inocentado. O estresse é outra conseqüência do enredamento, no qual a vítima aceita a submissão, mas em detrimento de uma tensão interior, esforçando para não reagir às agressões e tentando acalmar o assediador nervoso. Essa fase, quando prolongada, agrava o estresse e gera diversas conseqüências psicossomáticas à vítima. A fase do medo caracteriza-se pelo sentimento de temor, que passa a ter a vítima, de que o agressor tenha atitudes e faça comentários maldosos contra ela. Se adotar uma postura gentil, pode reativar a violência do agressor; se reagir, pode fazer com que o agressor consiga a vitória, legitimando as atitudes perante o grupo ao dizer que a vítima é que o odeia. Por último, no isolamento, a vítima prefere receber a violência sem exteriorizar a perturbação e, na frente de testemunhas, pode até defender o agressor para que as agressões não piorem.

Buscando um entendimento, Hirigoyen (2002a, b) correlaciona algumas formas de assédio com as causas: 1) assédio horizontal - colega é agredido por colega(s): quando grupos não toleram diferenças (mulher em um grupo de homens, homem em grupo de mulheres, homossexualidade, diferença racial, religiosa ou social) ou em disputa de um cargo; 2) assédio ascendente - superior é agredido por um ou vários subordinados, sendo mais raro: o estilo de administrar é reprovado ou não é aceito pelo grupo; 3) assédio descendente - subordinado(s) é(são) agredido(s) pelo superior, sendo o mais comum: tratamento *tirânico* com o(s) subordinado(s) com objetivo de eliminação, valorização do próprio poder ou pedido de demissão para contornar os procedimentos legais de dispensa. Um fator agravante do assédio moral descendente é que algumas empresas têm como política deixar o chefe agir com os

subordinados de maneira perversa, sem intervir. Já o assédio ascendente, segundo Ramírez (2002)<sup>33</sup>, pode ocasionar a demissão do(s) subordinado(s), mas, por outro lado, há casos em que um grupo de empregados demonstra uma posição de força contra um chefe. Ao pesquisar 193 pessoas que se consideravam assediadas na França, Hirigoyen (2002b) indicou que 58% dos casos relatados vieram da hierarquia, 29% de diversas pessoas, incluindo chefes e colegas, 12% de colegas e 1% de um subordinado.<sup>34</sup>

Como caracterização do comportamento adotado pelo assediador, Hirigoyen (2002a) identifica:

- recusar a comunicação direta: o agressor se recusa a explicar a atitude à vítima e não admite discussão a respeito do conflito, que poderia levar a uma solução;
- desqualificar: o assediado é vítima constante de atitudes, como desprezo, silêncio, observações desabonadoras, olhares carregados de ódio, críticas indiretas, brincadeiras de mau gosto, zombarias, sarcasmos e ironias, que podem levantar dúvida quanto à competência profissional e colocar em questão tudo o que faz ou diz;
- desacreditar: o agressor espalha calúnias e mentiras sobre a vítima, podendo caçoar de alguma enfermidade ou deformação física ao ridicularizá-la e humilhá-la;
- isolar: o assediador corta alianças possíveis e priva a vítima de informações e de tarefas, mesmo quando os colegas estão sobrecarregados, podendo, inclusive, não convidá-lo para participar de atividades em grupo e de reuniões;
- vexar ou constranger: confiar à vítima tarefas inúteis ou degradantes, fixar metas impossíveis de serem alcançadas, solicitar urgência desnecessária, agredir fisicamente, mas não diretamente, e negligenciar, objetivando o erro ou acidente;
- induzir ao erro: a vítima recebe menos ou mais informações, além do excesso de crítica;
- assediar sexualmente: um passo a mais na perseguição moral, sendo freqüente com superior hierárquico, podendo ocorrer com ambos os sexos e ser caracterizado por

---

<sup>33</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

<sup>34</sup> Deve-se apreender o limite metodológico da pesquisa de Hirigoyen (2002b), já que a autora recebeu questionários de pessoas que se consideravam assediadas moralmente.

comportamentos sexistas, sedutores, olhares sugestivos, contatos ou observações sexuais impróprias, chantagens, atenção sexual não desejada, imposição sexual e ofensiva sexual.

Revisando e agrupando a classificação anterior, Hirigoyen (2002b) identifica, no segundo livro, quatro categorias de comportamentos de assédio moral:

- deterioração proposital das condições de trabalho: atitudes que visam a prejudicar o trabalho da vítima, como retirar autonomia, contestar sistematicamente as decisões, criticar o trabalho de forma exagerada, induzir a vítima ao erro etc;
- isolamento e recusa de comunicação: superiores hierárquicos e colegas não dialogam com a vítima, comunicação efetuada somente por escrito etc;
- atentado contra a dignidade: fazer insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, espalhar rumores, desacreditar a vítima diante de colegas, atribuir tarefas humilhantes etc;
- violência verbal, física ou sexual: ameaças de violência física, falar com a vítima aos gritos, assediar ou agredir sexualmente (gestos ou propostas) etc.

Para Hirigoyen (2002b), esses comportamentos contra o trabalhador na produção ocorrem de forma direta (verbal e física). Em hierarquias superiores, as agressões tornam-se mais sutis e difíceis de caracterizar e, geralmente percebidas somente pela vítima. Esses aspectos podem ser explicados já que na produção as atividades são mais definidas e o indivíduo pode verificar se a tarefa foi executada corretamente; ao passo que, na área administrativa, existem ambigüidades, as tarefas são flexíveis e, várias vezes, subjetivas.

Em pesquisas internacionais, ficou corroborada a predominância do assédio moral com mulheres, com destaque para a pesquisa de Hirigoyen (2002b), na qual se identificou, dos questionários respondidos, que 70% eram mulheres e 30% homens. Em outras pesquisas, citadas pela mesma autora, verifica-se também o percentual feminino em relação ao assédio moral: no sul da França, realizada pelo Dr. Chiaroni, 73%; em Estraburgo, realizada por Béatrice Seiler e associação *Mots pour Maus au Travail*, 43,5%; na Noruega, realizada por S. Einarsen e A. Skogstad, 55,6%. Hirigoyen (2002b) observa que existem países onde permeia a preocupação por igualdade de gênero, já em países latinos, Itália e Espanha, permanecem ainda uma atmosfera machista no ambiente de trabalho, fazendo com que as mulheres sejam mais vítimas de assédio moral. Nesses países, “as mulheres não somente são mais freqüentemente vítimas, como também são assediadas de forma diferente dos homens: as

conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes” (HIRIGOYEN, 2002b, p. 100).

De acordo com a secretária da Diretoria Nacional da Sociedade Cubana de Direito do Trabalho, Ramírez (2002)<sup>35</sup>, as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral, o que não significa que não haja casos de homens assediados por mulheres e casos de assédio entre o mesmo sexo. Entretanto, a explicação de as mulheres aumentarem as estatísticas do assédio pode ser entendida por meio do condicionamento social nacional e opiniões políticas, fazendo que sejam as maiores vítimas de diversas manifestações de violência e discriminação.

Dentro de um processo de assédio, os sentimentos da vítima são confusos, passam por medo, vergonha, insegurança, impotência, abatimento e depressão e o prolongamento do processo pode ocasionar problemas graves de saúde à vítima, como: redução da auto-estima, distúrbios psicossomáticos (ex: emagrecimentos e ganho de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos, crises de hipertensão etc), estresse, crises de insônia e angústia, podendo provocar absenteísmo, licenças para tratamento de saúde, pedidos de demissão ou, até mesmo, situações extremas de suicídios ou tentativas de suicídios (ARRIBAS, 2001<sup>36</sup>; HIRIGOYEN, 2002a, b). Na pesquisa empreendida por Hirigoyen (2002b), verificou-se que em 66% dos casos observados, as pessoas deixaram o trabalho por causa do adoecimento ou desemprego. Quando adotado na forma sutil, freqüentemente, o trabalhador conscientiza-se da situação somente quando se encontra em licença médica. Leymann (1996) informa que o prolongamento do assédio moral nas organizações gera conseqüências graves à vítima que pode não ter mais condições de manter-se empregada por causa do dano psicológico, sendo expulsa do mercado de trabalho.

Se por um lado o assédio moral traz diversas conseqüências para a vítima, por outro, verifica-se que as organizações, a sociedade e o Estado também têm prejuízo. Percebe-se, nas empresas, a redução da produtividade e do lucro, aumento do absenteísmo e da rotatividade, maior custo com seleção e formação do profissional substituto, reputação da organização e ônus em processos de indenização trabalhista. Com empregados doentes e insatisfeitos, a organização pode não cumprir metas e alcançar a eficiência e eficácia. A sociedade também tem perdas com os indivíduos excluídos do mercado de trabalho e, quando em instituições públicas, ao se degradar o ambiente de trabalho, prejudica a efetividade do serviço à

---

<sup>35</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

<sup>36</sup> <http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/mobbing.pdf>

sociedade. O adoecimento e/ou a exclusão do indivíduo do mercado traz custos como tratamentos de saúde e aposentadorias prematuras para o Estado, logo, se a organização adoce o indivíduo é o Estado que passa a ser o responsável pela manutenção (AGUIAR, 2003; ANDRADE, 2002; LEYMANN, 1996).

### 2.2.3 Assédio moral nas organizações brasileiras

Verifica-se que, no Brasil, pouco se tem escrito e pesquisado sobre o tema *assédio moral*, prevalecendo as revisões teóricas, baseadas em Hirigoyen (2002a, b). Dentre as pesquisas empíricas, destaca-se: Ades (1999); Aguiar (2003); Andrade (2002); Barreto (2000); Batista (2003); Corrêa e Carrieri (2004); Duarte; Martins; Borges (2003); Przelomski (2002).

No Brasil, a médica do trabalho Margarida Barreto tem liderado várias pesquisas de assédio moral, sendo o objeto de pesquisa de sua dissertação de mestrado: *Uma jornada de humilhações*. Em duas investigações posteriores, concluídas por Barreto em 2002, verifica-se a criticidade do fenômeno no Brasil. Na primeira, de caráter nacional com 4.718 trabalhadores de empresas privadas e públicas de diferentes setores no Brasil, verifica-se que, em média, 33% se consideram assediados moralmente, sendo o maior índice na região Sudeste, com 66%. A segunda pesquisa, realizada no Banespa, dentre os 1.001 funcionários que responderam aos questionários, 42% denominavam-se vítimas de humilhações e autoritarismo no ambiente de trabalho, fato vinculado ao período pós-privatização, que ocorreu em 2000 (FENAE AGORA, 2002<sup>37</sup>).

No entanto, Barreto (2000) não utilizou o termo *assédio moral* na sua dissertação, mas retratou os comportamentos pelas humilhações sofridas pelos trabalhadores na triangulação saúde, doença e trabalho. Na pesquisa, realizada entre 1996 e 1998, a autora entrevistou 2072 trabalhadores (1.311 homens e 761 mulheres) de 97 empresas filiados ao Sindicato dos trabalhadores nas indústrias químicas, farmacêuticas, plásticas e similares de São Paulo e Região - STQ. Dos 2072 pesquisados, 42% citaram ter passado por alguma forma de humilhação, constrangimento e situação vexatória repetitiva na empresa, após ocorrer uma

---

<sup>37</sup> <http://www.fenae.org.br/fenaeagora/2002/marco/capa.htm>

doença ou um acidente de trabalho, sendo 494 mulheres e 376 homens. Para análise dos dados, a autora (2000, p. 212) selecionou dez histórias mais significativas que poderiam sintetizar toda a diversidade, o todo e as partes, sendo seis mulheres e quatro homens e ressalta que “[...] em minha pesquisa, na análise dos dados, detecta-se que as mulheres vivenciaram um número maior de situações em que foram humilhadas do que o homem”.

Verificou-se que, em algumas empresas, em atitude discriminatória, separavam-se os trabalhadores que retornavam do afastamento de saúde dos *normais*, que passavam a sentir vergonha e serem alvo de ironias, risos e piadas de caráter depreciativo dos colegas, principalmente estimulados pelos superiores e, muitas vezes, pediam demissão para pôr fim ao sofrimento. Barreto (2000, p. 159) indica formas de humilhação, como controlar as idas ao toalete, fiscalizar tarefas e idas ao médico, intimidar, proibir conversas, menosprezar publicamente as dificuldades, humilhar, não cumprimentar, fazer piadas de mau gosto, desviar de função e inferiorizar e complementa “são essas práticas que ‘qualificam’ as relações no trabalho como autoritárias, que impõem medo e se refletirá na subjetividade, espaço invisível, que repercutirá nas relações familiares e amizades, impondo uma nova ordem às emoções”.

Barreto (2000) observou durante as narrativas dois períodos distintos na vida do trabalhador: um *antes* e outro *depois* do assédio moral. Ao passo que os trabalhadores *antes* se referiam às boas lembranças do trabalho, com prazer, alegria e saúde; referem-se ao *depois*, como o tempo do adoecimento, da queda da produtividade, das incertezas e da tristeza. Quando adoecem, os trabalhadores sentem-se discriminados e desvalorizados e “a imagem da ‘empresa-família’ é reinterpretada e reconfigurada, dando lugar à empresa que explora e escraviza, que adoce e acidenta, que sonega direitos” (BARRETO, 2000, p. 170). Esse processo compromete a identidade, dignidade e as relações sociais e afetivas dos indivíduos, provoca tensão psicológica, angústia, sentimento de culpa e danos à saúde física e mental do trabalhador, podendo culminar em suicídio. A autora relacionou algumas conseqüências diferenciadas por gênero: nas mulheres predominam aspectos, como mágoa, ressentimento, vontade de chorar, isolamento, angústia, insônia, dores generalizadas e ingestão de bebida alcoólica e, nos homens, dificuldade em expressar as emoções, vergonha, isolamento, culpa, desejo de vingança, uso de drogas e bebidas alcoólicas, depressão, dores generalizadas, infelicidade e suicídio. Para Barreto (2002, p. 15), “[...] todos, em algum momento, tiveram pensamentos suicidas e 18,3% chegaram a tentar”. Percebe-se, então, que os homens tendem a interiorizar o assédio e as mulheres, a exteriorizar o sentimento e procurar mais ajuda médica e/ou psicológica.

Nesse sentido, Heloani (2004, p. 6) ressalta que

essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa, é vista mais como um atributo feminino do que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua auto-estima, ferindo sua identidade masculina. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação. Daí ocorrerem somatizações como úlcera, disfunções sexuais, eternas cefaléias etc.

Já no artigo intitulado *Assédio moral: o risco invisível no mundo de trabalho*, Barreto (2002) define as humilhações, os constrangimentos e as situações vexatórias no trabalho como assédio moral. Ressalta ainda que o assédio moral pode ser adotado como uma política da empresa, sendo os atos executados por representantes legais da organização para que trabalhadores peçam demissão, atitude denominada por Guedes (2003) de *mobbing* estratégico. Neste sentido, Barreto (2002) divulga o perfil dos empregados inconvenientes às empresas, como: os adoecidos, os sindicalizados, no final de estabilidade pós-acidente de trabalho, as mulheres após o parto, maiores de 35 anos, com altos salários, os questionadores de políticas organizacionais, os solidários e os que resistem ao abuso de poder. Adicionalmente, STQ (2003) divulga outro perfil geral: empregados que resistem às investidas dos chefes, que trabalham mesmo adoecidos, capazes, criativos, solidários, com salários altos, maiores de 35 anos, geralmente mulheres, e dirigentes sindicais.

Até o momento não existe lei que penalize o assédio moral em empresas privadas, mas tem sido utilizada a estratégia jurídica do dano moral, da discriminação ou coação (informação verbal).<sup>38</sup> O uso do dano moral para punição do assédio moral é retratada na dissertação de Aguiar (2003), na qual pesquisou documentalmente a relação dano moral/assédio moral/fatores culturais brasileiros. Na falta do conceito *assédio moral* nas causas trabalhistas, o autor procurou dissídios julgados por danos morais entre 1999 e 2002 com trabalhadores demitidos que buscaram reparação financeira em face dos maus tratos a que foram expostos. Para o autor (2003, p. 165), “a denúncia, por si só, já é um avanço na sociedade patriarcal, patrimonialista e paternalista brasileira”. Dentre 244 dissídios, foram identificados 28 processos e, posteriormente, selecionados onze casos representativos, incluindo o processo de uma gerente administrativa grávida, que reclamou de maus tratos e humilhações do superior hierárquico e foi demitida sem verbas rescisórias e indenização do período de estabilidade à

<sup>38</sup> Informe repassado por e-mail pelo site <http://www.assediomoral.org> em 17 de nov. 2003.

gestante. Dentre os onze casos, seis causas foram deferidas com direito à indenização, inclusive a da gerente administrativa, e cinco indeferidas. Heloani (2004) lembra que a dificuldade de penalização do assédio está na subjetividade, já que é difícil comprovar o relacionamento entre o sofrimento da vítima com as agressões do assediador. Segundo Aguiar (2003), todos os relatos indicaram a presença de assédio moral por meio de humilhações, maus tratos, perseguições e aspectos discriminatórios, detectando-se que o assédio estava relacionado à disputa e ao abuso de poder, ao autoritarismo, individualismo, à perversidade e à influência de características da cultura brasileira. O citado autor ainda ressalta que, de acordo com os casos pesquisados, existe uma ligação entre assédio moral e dano moral, abrindo um caminho para a justiça entender o assédio moral como causa e o dano moral como consequência da situação humilhante vivenciada pelo empregado.

Corrêa e Carrieri (2004) pesquisaram um caso de assédio moral em que as vítimas não aceitaram os desmandos do superior hierárquico e, por ser um órgão do Poder Judiciário, resolveram denunciá-lo ao Tribunal de Justiça. O assédio foi pesquisado por um grupo focal com cinco servidores públicos e três membros do Sindicato, em que foram relatados os seguintes comportamentos adotados pelo assediador: ânsia por produtividade, geração de conflitos, controle exagerado, pressão para que a vítima não faça valer seus direitos, desvio de função, humilhações e utilização de insinuações desdenhosas para desqualificar e reuniões diárias sem objetivo. Entre as consequências desses comportamentos, os servidores citaram: estresse, instabilidade emocional, alteração do sono, tristeza, ansiedade, angústia, diminuição da libido, depressão, sentimento de perseguição, falta de concentração, sentimento de fracasso, baixa auto-estima e nervosismo. Apreendeu-se que, como esses servidores estão em processo de assédio diário há muito tempo, em torno de seis anos, passaram a *banalizar o mal*, na concepção de Dejours (2003), pois o autoritarismo e os desmandos do assediador viraram motivos de piada. Para se desvencilharem dessa situação, alguns servidores conseguiram remoção para outro local de trabalho e outros foram afastados por licença médica, enquanto o assediador realizou uma permuta para outro local do poder Judiciário. Os autores refletem que a Administração Pública, por meio de agentes, tem adoecido os servidores e a sociedade atendida pelo órgão, ao invés de protegê-los.

Przelomski (2002) analisou o assédio moral em duas instituições públicas, por meio de questionários. Da amostra, 68,6% eram mulheres, o que pode indicar uma disposição feminina em responder, da mesma forma que ocorreu na pesquisa de Hirigoyen (2002b), 60% eram casados, 91,4% possuíam nível superior ou pós-graduação e 68,6% dos casos ocorreram

em empresas públicas. A maioria dos respondentes (51,4%) informou que a organização era promotora das situações de assédio e 40% vivenciaram situações em que as informações não eram transmitidas, o que pode retratar a forma de organizar o trabalho. Os homens foram os agressores para 42,9% dos assédios e 31,4% vivenciaram com ambos os sexos. Dos casos de assédio, 77,2% ressaltaram que o agressor tinha consciência do mal que estava praticando e 68,6%, que o superior sabia do assédio moral, porém apenas 17,2% tentaram resolver a situação. “Esse dado pode estar sinalizando a falta de preparo das chefias, ou mesmo estar apontando o receio de os conflitos virem à tona ou, ainda, certo autoritarismo na gestão” (PRZELOMSKI, 2002, p. 13).

No entanto, a autora (2002, p. 8) aponta que a reação do assediado em relação ao processo de dominação perversa depende da forma que a situação “[...] é representada no íntimo e alcança significação em seu imaginário. O lado psicológico, a história de vida, a construção da personalidade... têm forte influência na forma como as pessoas interpretam situações da vida e reagem a ela”. Entre as conseqüências observadas por Przelomski (2002), 25,7% mudaram de atitude para resolver o problema, 17,1% pediram transferência para outro local de trabalho, 5,7% foram transferidos, 11,4% foram demitidos e 8,6% pediram demissão.

Ainda no campo de pesquisas em empresas públicas, Andrade (2002) estudou as manifestações de assédio moral na Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG com questionários aplicados nas diversas hierarquias militares, inclusive mulheres, e entrevistas com autoridades. O autor entende que a PMMG é um campo fértil para o assédio, que surge do autoritarismo decorrente do ambiente hierarquizado e disciplinado, o que, por conseqüência, pode camuflar o abuso de poder e a manipulação perversa, além de prejudicar a efetividade da instituição como responsável pela segurança pública da sociedade. Embora 73,58% dos 353 policiais pesquisados considerarem-se não-assediados, foram manifestadas as seguintes formas de assédio moral, com base na categorização de Hirigoyen (2002a): desqualificar (14,91%), desacreditar (14,75%), vexar (11,97%), recusar a comunicação direta (11,23%), isolar (11,01%), induzir ao erro (10,89%) e assédio sexual (5,34%). O assédio do tipo descendente foi o mais relatado, destacadamente, nos comportamentos: recusar comunicação direta, desqualificar, vexar, induzir ao erro e sexual; o assédio horizontal, em desacreditar.

O citado autor também verificou que o assédio moral era praticado por mais de uma pessoa, inferindo-se uma maior degradação do ambiente de trabalho. Dos policiais que se consideravam assediados e se dirigiram aos membros da área de saúde, 65% entendeu que o fato não foi devidamente diagnosticado como assédio moral. Percebe-se, então, “[...] que o assédio é de difícil identificação e a própria vítima costuma não explicitá-lo. A forte carga de subjetividade, dificulta a todos, e ao profissional de saúde também, a sua caracterização”. (ANDRADE, 2002, p. 115).

Buscando conhecer o grau de incidência dos comportamentos de assédio moral também categorizado por Hirigoyen (2002a), Duarte; Martins; Borges (2003) realizaram uma pesquisa com a aplicação de questionário, em alguns locais da 1ª. Instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, com uma amostra 38 funcionários. Entre as formas de assédio, levantou-se: desqualificar (13,85%), induzir ao erro (9,34%), recusar a comunicação direta (8,65%), desacreditar (7,5%), isolar (7,06%), vexar (6,39%) e assédio sexual (1,54%). Embora a maioria se denominasse pertencente ao grupo não-assediado, quando o assédio ocorre, vem em grande parte do superior hierárquico, o que ratifica a pesquisa de Andrade (2002).

Batista (2003)<sup>39</sup> realizou uma pesquisa com 301 trabalhadores que se dirigiram à Delegacia Regional de Trabalho - DRT/DF, para caracterizar os comportamentos de assédio moral nas organizações. Verificou-se que 35% disseram terem sido vítimas do medo e da perseguição, dos quais quase 30% passaram a desempenhar funções inferiores e sentiram-se humilhados pelos chefes. Embora não tenha sido constatada uma predominância de assédio entre homens e mulheres, percebeu-se que o controle, uma estratégia de dominação, atingiu 53% dos homens contra 38% das mulheres entrevistadas; ao passo que a humilhação, uma estratégia de opressão, atingiu 39% das mulheres contra 24,5% dos homens. Outro fator averiguado é que 38,8% tinham nível de escolaridade inferior contra 19,1% de nível alto, verificando que aqueles trabalhadores são mais vulneráveis a situações de perseguição e os de nível mais alto experimentam uma forma de enfrentamento e resistência de superiores.

Ades (1999) analisou a reação de 52 indivíduos diante da colocação de um dilema fictício, no qual um personagem é constantemente humilhado pelo superior hierárquico na presença de colegas, porém tem a necessidade de continuar no emprego para o bem-estar da família. O dilema estava em reagir às situações de humilhações, defendendo a honra ou manter-se

---

<sup>39</sup> <http://www.fne.org.br/opinioao/art28.htm>

passivo para continuar no emprego e sustentar a família. Para a autora (1999, p. 29), “humilhação é ter a pretensão ao reconhecimento social ameaçada ou negada, especialmente em presença de testemunhas relevantes”, que amplia o sentimento de rebaixamento e dificulta o entendimento entre as partes, que poderia ocorrer no caso de privacidade. A humilhação pode vir de um sentimento de que certas regras de conduta foram violadas, como caçoar, tratar alguém com desprezo ou revelar fatos que desabonem. Como um evento repetitivo, pode ter como objetivo a reafirmação da posição inferior ou incompetência do outro, gerando uma transformação negativa da auto-imagem.

A citada autora indicou três conseqüências decorrentes de situações humilhantes: a queda do desempenho profissional, a destruição da dignidade e os efeitos negativos nos relacionamentos afetivos, em razão da depressão e infelicidade. Na decisão entre ficar e sair do emprego, a maioria dos respondentes decidiu ficar e tentar modificar a situação, conversando com o superior hierárquico. Essa atitude pode evidenciar que “[...] o participante está consciente da dificuldade de arranjar um emprego, do momento complicado do mercado de trabalho no Brasil” (ADES, 1999, p. 76). Por outro lado, a maioria dos entrevistados disse que aceitaria outro emprego de menor prestígio e remuneração para sair do estado de humilhação contínua.

Entre os comportamentos que podem ser adotados pelo agressor, Betiol (2002) informa que a agressividade pode prolongar-se pelas diferenças de remuneração para cargos iguais e, até mesmo, pelo impedimento de ascensão na hierarquia da empresa. CNQ-CUT (2002); Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal - FENAE (2002); STQ (2003) ressaltam que, quando ocorre o assédio, a vítima, em certos casos, isola-se dos colegas e aumenta o ritmo de trabalho, procurando ser reconhecida pelo esforço. Os indivíduos isolados são mais ameaçados do que os que possuem aliados e, geralmente, passado um tempo do assédio, o indivíduo evita contato com outras pessoas, temendo a rejeição. Para desestabilizar alguém, pode-se evidenciar erros e dar-lhe objetivos de difícil realização, fazendo com que a vítima passe por incompetente.

Pela leitura dos trabalhos brasileiros sobre o assédio moral, evidenciam-se alguns comportamentos, que podem ser utilizados pelo agressor, conforme são indicados no QUADRO 3, por autor.

## QUADRO 3

## Comportamentos utilizados pelo agressor do assédio moral

Autor	Comportamentos
Barreto (2002)	Dar instruções confusas; bloquear o trabalho e atribuir erros não existentes; ignorar a presença; solicitar trabalhos urgentes sem necessidade; solicitar trabalhos abaixo da qualificação do trabalhador e fazer comentários maldosos em público; não cumprimentar; impor horários e forçar a solicitação de demissão; impedir o almoço; desqualificar profissional e pessoalmente; retirar o material de trabalho; isolar.
FENAE (2002)	Escolher a vítima e isolar do grupo; impedir de se expressar e não explicar o porquê; desestabilizar emocional e profissionalmente; destruir a vítima com mecanismos de vigilância acentuada e constante; forçar uma situação para que a vítima peça demissão ou seja demitida por insubordinação; impor ao coletivo uma autoridade com vistas a aumentar a produtividade.
CNQ-CUT (2002) e STQ (2003)	Isolar a vítima, impedir a comunicação; fragilizar e ridicularizar em frente aos colegas; fazer brincadeiras de mau gosto; contar o número de vezes que a pessoa se ausenta do posto de trabalho; culpar ou responsabilizar publicamente; vigiar o trabalho; desvalorizar as atividades profissionais; conceder benefícios condicionados à produção ou limite de faltas.

Fonte: Elaboração da autora

De acordo com os números levantados em pesquisas sobre assédio moral, verificou-se que as mulheres pertencem ao grupo mais assediado. Em categorias tradicionais reservadas aos homens, as mulheres, quando chegam, recebem brincadeiras grosseiras e têm o trabalho desconsiderado (BARRETO, 2002). Em virtude de fatores culturais, “as mulheres não são educadas para reagir de maneira violenta... acostumadas aos elementos de sua educação familiar, elas entram mais facilmente em relações de dominações” (HIRIGOYEN, 2002b, p. 103).

Para CNQ-CUT (2002), as mulheres são discriminadas desde a contratação, quando a empresa analisa o vestuário, estado civil, número de filhos, os aspectos físicos etc. As formas de controle e pressão das mulheres acontecem de forma variada, como: realização de jornadas

longas com salários inferiores aos homens; primeiras a serem demitidas; proibi-las de engravidar; dificuldade em pedir afastamento para ir ao médico; assediadas sexualmente com promessas de promoção. A identidade feminina é ligada constantemente à maternidade e ao cuidado dos filhos e os atributos decorrentes desses papéis (pacientes, concentradas, dedicadas etc) são percebidos pelas organizações como positivos, especialmente no momento da contratação. Esses mesmos atributos são desvalorizados para justificar um salário menor, falta de promoção, controle de produtividade e outras discriminações de relações hierárquicas (SOUZA-LOBO<sup>40</sup> apud BARRETO, 2000). Em contrapartida, Barreto (2000) verificou que as mulheres compensam essa desvalorização produzindo mais e dando *o máximo de si* para superar as desigualdades em relação aos homens. Para as mulheres, o sentido do trabalho está pautado na realização individual, social e profissional, na necessidade de sua sobrevivência e dos filhos e na possibilidade de se relacionar com outras pessoas.

Vinculando o assédio moral às mulheres, ressalta-se que alguns indivíduos tendem a confundí-lo com o assédio sexual. Pelas abordagens de Freitas (2001); Hirigoyen (2002a, b); Ramírez (2002)<sup>41</sup>, consideradas para esta pesquisa, sugere-se que o assédio sexual é uma forma de assédio moral. Para Freitas (2001), o assédio moral pode ou não conduzir ao assédio sexual e faz parte da perseguição moral; segundo Hirigoyen (2002a, b), o assédio sexual é um passo adiante ao assédio moral e em ambos, objetiva-se humilhar a vítima e considerá-la objeto à disposição; Ramírez (2002)<sup>41</sup> conclui que as agressões do assédio sexual são variações do assédio moral, com evidências de autoridade e poder.

Costa (1995, p. 49) conceitua o assédio sexual como “[...] pressão, sugestão ou exigência de ‘troca de favores’ sexuais por vantagens, tais como: promoções, aumentos salariais e estabilidade profissional”. Considera-se como esse tipo de assédio tanto a forma mais sutil como a mais violenta, podendo ir desde uma observação verbal constrangedora até uma agressão física com a demissão da vítima, caso não ceda aos apelos do agressor. Barreto (2000, p. 155) identificou o assédio sexual na pesquisa como uma forma de violência psicológica, nos relatos de trabalhadoras, como “[...] contato físico, insinuações sexuais, piadas, comentários jocosos, exibição de material pornográfico, promessa de promoção profissional”. Pastore e Robortella (1998) complementam que o assédio sexual inclui iniciativas verbais, como elogios sobre o corpo, piadas sedutoras, propostas de sexo, e não-verbais, como olhares maliciosos e emissão de ruídos.

---

<sup>40</sup> SOUZA-LOBO, E. *A classe operária tem dois sexos*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

<sup>41</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

Sendo considerado crime no Brasil desde 2001, o Código Penal Brasileiro define por assédio sexual “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” e tem como pena a detenção de um a dois anos (CENTRO FEMININO DE ESTUDOS E ASSESSORIA - CFMEA<sup>42</sup>). Pastore e Robortella (1998) informam que, na prática, o assédio sexual não ocorre somente na hierarquia, mas também entre colegas de trabalho, ainda que do mesmo grau, embora seja considerado crime no Brasil somente o assédio na condição de superior hierárquico por ocorrer em maior frequência. Os autores ressaltam ainda que, quando praticado por um indivíduo de nível hierárquico inferior, pode ocorrer mediante chantagem, boicote, intimidação ou retaliação, mas confirmam que

em 80% dos casos, o assédio é praticado por superiores hierárquicos em relação aos assediados; em 7%, são pessoas do mesmo nível; os demais casos de assédio são praticados por pessoas de nível hierárquico inferior e pessoas fora da hierarquia da empresa como, por exemplo, vendedor e cliente, médico e paciente etc (PASTORE; ROBORTELLA, 1998, p. 2).

O assédio sexual tem fortes condicionantes culturais, sendo aceito naturalmente na sociedade brasileira, uma vez que a cultura tem traços marcantes de erotismo, sensualidade e informalismo, expressos no vestuário, na música e nas conversas, assim, não deve ser confundido com o interesse sexual bilateralmente consentido (COSTA, 1995; FREITAS, 2001; PASTORE; ROBORTELLA, 1998). Para Barreto (2000) e Costa (1995), o assédio sexual está presente nas relações hierárquicas e autoritárias e interfere nas relações de trabalho, criando um ambiente hostil e de intimidação, ansiedade e medo, podendo representar a manutenção do emprego e da independência financeira. A mulher, por ter maiores dificuldades no mercado de trabalho do que o homem, tem menor *barganha profissional* e tende a ser mais vítima de assédio. As que não aceitam as propostas dos chefes e colegas, podem ser isoladas e humilhadas no trabalho e até demitidas. Existe, então, uma mistura do assédio moral e sexual em toda a hierarquia, e as mulheres evidenciam o assédio moral em detrimento do sexual, em virtude de constrangimentos (COSTA, 1995; HIRIGOYEN, 2002b).

Costa (1995) considera que o assédio moral, incluindo o do tipo sexual, é um reflexo da cultura da sociedade, pois os fatores históricos, sociais, econômicos e culturais de uma

---

<sup>42</sup> <http://www.cfmea.org.br/guia/detalhe.asp?IDGuia=28>

sociedade influenciam a visão dos indivíduos em relação ao sexo, trabalho e papel social. Os dados apresentados nas pesquisas podem estar relacionados às significações culturais brasileiras provindas do regime escravocrata, demarcando uma sociedade autoritária e hierarquizada, com ênfase na relação dominante-dominado. A mulher é muitas vezes vítima de domínio ou do abuso do parceiro, reprimida sexual e socialmente e menos acostumada a processos competitivos e relações de poder; e o homem, menos sensível e intuitivo. No processo de industrialização, verifica-se que os desmandos dos senhores de engenho são apreendidos por capatazes organizacionais, que humilham e maltratam os empregados, especialmente a mão-de-obra feminina. Já nas organizações atuais, os fatores culturais somados às novas demandas e à exclusão de postos de trabalho, fazem com que o assédio moral se torne mais crítico e rotineiro, criando dificuldades, tanto para a vítima como para a legislação brasileira, em reconhecerem o fenômeno (AGUIAR, 2003; COSTA, 1995; FREYRE, 1969).

### **3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

Neste tópico, objetiva-se detalhar a metodologia escolhida para obtenção e tratamento dos dados da pesquisa com vistas a investigar, de forma detalhada e fidedigna, o objeto deste estudo: o assédio moral com mulheres gerentes nas organizações durante sua trajetória profissional.

Cabe inicialmente esclarecer que a presente pesquisa caracterizou-se por ser do tipo qualitativa descritiva, pois procurou evidenciar formas de assédio moral observadas durante a trajetória profissional de mulheres gerentes em organizações. Os estudos de caráter descritivo, segundo Bailey (1982), descrevem um fenômeno em detalhe, especialmente, *o que está ocorrendo* e Selltiz et al (1965) complementa que permitem abranger com exatidão as características de um indivíduo, uma situação ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Para Bauer; Gaskell; Allum (2002), as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa vão além da simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados; na verdade, representam posições epistemológicas antagônicas. A pesquisa qualitativa não considera somente as interpretações das realidades sociais, mas também objetiva uma categorização do mundo social, análise em direção a questões referentes à qualidade e coleta de dados com uma estratégia de pesquisa independente. É igualmente relevante, após o levantamento, o direcionamento da análise dos dados obtidos ou o embasamento da interpretação com observações mais minuciosas.

#### **3.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa**

Dentro de uma perspectiva qualitativa, foram escolhidos, como sujeitos desta pesquisa, doze mulheres em cargos de gerência há pelo menos um ano em empresas privadas de médio e grande porte do segmento serviços ou indústria localizadas no Estado de Minas Gerais e com trajetória profissional superior a cinco anos, que se consideravam assediadas. Esses prazos

foram estabelecidos para possibilitar o mapeamento da trajetória profissional até o exercício da função gerencial. Como gerente, entendeu-se a mulher que estivesse ocupando um cargo com subordinados independentemente de nomenclatura como diretora, coordenadora, gerente etc.

Para selecionar os sujeitos da pesquisa, estabeleceu-se uma estratégia metodológica. Primeiro foi definido que os sujeitos a serem pesquisados deveriam ser dez mulheres gerentes, o mesmo que a pesquisa de Barreto (2000). Ao longo da pesquisa, a quantidade foi alterada para doze, por ter sido adotado o critério de diversificação de Marre (1991), que se referiu à escolha de gerentes atuando em diferentes empresas do segmento industrial ou de serviços, capazes de analisar, em um contexto amplo, a totalidade, ou quase, de temas, fatos e juízos. Dessa forma, quando já se tinham dez sujeitos pesquisados, uma das entrevistadas indicou outra gerente e a própria pesquisadora optou em complementar o estudo com uma gerente de determinado segmento de serviços, até então não representado na seleção.

Ressalta-se que a quantidade de sujeitos não pôde ser elevada em face da utilização da metodologia de coleta dos dados por histórias de vida, uma vez que as coletas são mais longas e requerem várias entrevistas (LAVILLE; DIONNE, 1999), e de tratamento dos dados por Análise de Discurso, que demanda um trabalho meticuloso. O êxito da coleta de dados por histórias de vida está relacionado aos indivíduos escolhidos e, especialmente, com a validade, qualidade e extensão das narrativas a serem coletadas (MARRE, 1991).

Finalmente, deu-se início à estratégia para a seleção dos sujeitos, na qual as etapas, os prazos e as peculiaridades podem ser, assim, descritos:

- mapeamento de mulheres gerentes: foi solicitado em 15/12/2003 aos alunos de especialização, mestrado e doutorado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD e amigos, por e-mail, indicações de mulheres gerentes que atendessem aos requisitos da pesquisa;
- recebimento das indicações e catalogação das gerentes: pode-se considerar que esta etapa de indicações transcorreu até o fim da coleta dos dados, uma vez que das doze gerentes, três foram indicações das próprias gerentes entrevistadas e/ou contatadas;
- início dos contatos telefônicos às gerentes e agendamento de entrevista preliminar: esta etapa teve início em 01/03/04 e observou-se que as indicações foram essenciais para o

êxito da pesquisa, pois como o contato era feito em nome de um(a) amigo(a) da gerente, a receptividade era boa;

- entrevista preliminar: nesta etapa a gerente podia concordar que estava passando ou passou por situações de assédio moral. Esse recurso de entrevista preliminar foi utilizado com referência à Fernandes (1976), uma vez que seleciona indivíduos para histórias de vida. Foi considerada a etapa mais importante para a seleção dos sujeitos, com início em 02/03/2004 e término em 04/05/2004, quando, após quinze entrevistas preliminares, completou-se a seleção de doze gerentes assediadas. Dessas quinze entrevistas, onze foram realizadas pessoalmente e quatro por telefone, por causa da comodidade ou solicitação da gerente em saber do que se tratava a pesquisa.

A entrevista preliminar consistiu-se na apresentação da pesquisadora como mestrande de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais que coletava dados para a dissertação de caráter sigiloso a respeito de mulheres gerentes com a condição especial de que estivesse passando ou tivesse passado por situações de *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes de um superior, colega e/ou subordinado durante a jornada de trabalho, visando a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-a duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica, desestabilizando-a perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional.*

A pesquisadora optou em não usar o termo *assédio moral* durante a entrevista e, sim, o conceito para a seleção dos sujeitos, já que os indivíduos, em um primeiro momento, tendem a confundi-lo com o assédio do tipo sexual, o que poderia causar inibição nas entrevistadas e/ou um viés à pesquisa. Caso a gerente não confirmasse ter passado por essas situações, a pesquisadora agradecia a cooperação à gerente que não era incluída na pesquisa. Por outro lado, caso consentisse, era convidada a participar da pesquisa, lembrando que nenhum nome relatado durante a entrevista apareceria no trabalho. Assim, a identificação de cada gerente, que será utilizada na análise dos dados, constituiu-se da letra “G”, de gerente, mais um número seqüencial de 1 a 12, que era dado à medida que a gerente era incluída na pesquisa, após entrevista preliminar, ou seja, era considerada assediada moralmente e consentia em participar do estudo.

Na TAB. 4, caracterizam-se os sujeitos da pesquisa em face dos critérios utilizados para a seleção, como cargo gerencial, tempo de experiência profissional, tempo de gerência, segmento da empresa e quantidade de subordinados.

TABELA 4

## Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Gerente	Idade	Experiência profissional	Tempo de gerência	Segmento empresa atual	Cargo atual	Subordinados
<b>Média..</b>	<b>38</b>	<b>18 anos</b>	<b>10 anos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16</b>
G1	40	22 anos	15 anos	Serviços	Gerente regional financeira	30
G2	32	17 anos	4 anos	Serviços	Gerente Comercial	02
G3	43	24 anos	11 anos	Indústria	Gerente de Recursos Humanos	09
G4	32	12 anos	10 anos	Indústria	Gerente de Recursos Humanos	02*
G5	32	11 anos	2,5 anos	Indústria	Gerente de Marketing	08
G6	42	22 anos	15 anos	Indústria	Diretora Financeira	11
G7	35	10 anos	4 anos	Indústria	Coordenadora de Compras	02
G8	41	25 anos	15 anos	Serviços	Gerente de Projetos	27
G9	32	11 anos	4 anos	Serviços	Supervisora de cobrança	55
G10	41	22 anos	12 anos	Serviços	Supervisora de Recursos Humanos	30
G11	43	17 anos	8 anos	Indústria	Gerente de Planejamento	03
G12	46	24 anos	19 anos	Serviços	Gerente Geral	13

Fonte: Dados da pesquisa

Nota\*: Os funcionários da telefonia e da limpeza também estão subordinados à G4, mas a gerente não os quantificou.

Ressalta-se que, durante as entrevistas preliminares, todas as gerentes apresentaram disposição para cooperar com a pesquisa e se mostraram interessadas e acessíveis, fatos que podem ser confirmados na etapa da coleta dos dados por histórias de vida.

### **3.2 Coleta dos dados: construção das histórias de vida**

A tarefa de evidenciar o assédio moral em organizações requereu uma coleta de dados cercada de detalhes, pois o tema é pouco discutido e reconhecido no ambiente de trabalho. Para atingir esse objetivo, recorreu-se à coleta por histórias de vida por meio de investigação participativa, quando foi solicitado à gerente que narrasse toda a trajetória profissional, incluindo dificuldades e conquistas.

A coleta por histórias de vida foi apropriada para esta pesquisa porque permitiu ilustrar cenários sociais, reinserindo o indivíduo no social e na história, captando como ele faz sua história, modela a sociedade e como é moldado por ela, analisando as experiências pessoais e descobrindo os pontos de vista e a participação nesses acontecimentos. Essa técnica envolve uma investigação das formas em que os indivíduos explicam os atos e comportamentos, consideram suas vidas e os segmentos específicos do mundo social, considerando que o indivíduo cria o seu mundo por meio de uma rede de tipificações (BECKER, 1994; CAMARGO, 1984; JONES, 1983; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Por essa técnica, também é possível evidenciar fenômenos sociais, o que incluiu o assédio moral, já que, conforme Marre (1991, p. 119), permite desvendar “[...] algo relativo a relações de poder, dominação, subordinação, cuja desigualdade impregna, penetra ou se irradia na convivência dos homens, comunicando ou se opondo entre si”. Além disso, pode-se reconstruir os conflitos e as formas de relacionamento com outros grupos, como conflitos de gênero que opõem homens e mulheres. Quando se identificaram esses fenômenos durante as narrativas, compreendeu-se como os conflitos eram percebidos pelas gerentes e “[...] com o que pensava que tinha que confrontar, que alternativas viam se abrirem para si [...]”, buscando a explicação dos fatos com base no ponto de vista das mulheres entrevistadas (BECKER, 1994, p. 103).

Não há consenso na literatura em localizar histórias de vida no percurso metodológico, pois Camargo (1984); Goldenberg (2002); Marre (1991) tratam-na como abordagem do método biográfico; Jones (1983); Laville e Dionne (1999), como estratégia de pesquisa; Bogdan<sup>43</sup> apud Triviños (1987), como um tipo de estudo de caso; Camargo<sup>44</sup> (1984); Neves (2001), como método de coleta de história oral. Em face dessas divergências, nesta pesquisa, foram consideradas histórias de vida na abordagem de Marre (1991, p. 89), ou seja, como parte essencial do método biográfico, “[...] cujo objetivo seja - a partir da totalidade sintética que é o discurso específico de um indivíduo - reconstruir uma experiência humana vivida em grupo e de tendência universal”.

Conforme Marre (1991, p. 110), as histórias de vida permitem compreender a realidade atual de um grupo, encaminhando-se para “[...] construção de um objeto científico, cujo fundamento é um conjunto real e histórico de relações sociológicas e empíricas vividas por um grupo, mas captadas por meio de histórias de vida. Essas são totalidades sintéticas. Cada uma forma um todo”. Para abarcar essa idéia, recorreu-se à idéia de *mosaico* de Becker (1994), no qual cada narrativa foi considerada uma peça do quebra-cabeça que, ao ser adicionada, teve uma função a cumprir: uma compreensão do todo.

Além disso, segundo Marre (1991), as histórias de vida, como coleta de dados, centra-se na utilização de uma metodologia adequada que permite ao pesquisador estabelecer relações entre as narrativas, a teoria e a história. Esta abordagem triangular veio ao encontro dos objetivos desta pesquisa porque se pretendeu discutir profundamente a gerente e o contexto social e histórico em que estava inserida, tentando pensar em grupo e não como indivíduos isolados. Dessa maneira, ao construir as histórias de vida de mulheres gerentes, procurou-se reconstruir suas experiências ao longo da trajetória profissional, tentando evidenciar o assédio moral, seu prolongamento e sua sistematização.

Durante a coleta das histórias de vida, buscou-se também o entendimento de quatro características da técnica, ressaltadas por Marre (1991): 1) aspecto singular: apresentação e interpretação por cada indivíduo de sua história de vida, mesmo que o evento tenha sido vivido por todo um grupo; 2) totalidade sintética: reconstrução de todas as narrativas e compreensões individuais dentro de uma totalidade; 3) processos singularizados: formas de

---

<sup>43</sup> BOGDAN, R. C; BIRTEN, S. K. *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

<sup>44</sup> Pode-se considerar que Camargo (1984) também entende a história de vida como um método de coleta de história oral ao utilizá-la na pesquisa com a elite política brasileira.

interação e apropriação que se manifestam na diversidade dos elementos verbalizados; 4) leitura descontínua: entendimento da descontinuidade de cada relato, já que o indivíduo não relata os fatos em ordem cronológica.

Ressalta-se que não se pôde adotar toda a abordagem de Marre (1991) como construção de histórias de vida entrelaçadas e levantamento de dados familiares porque o objeto de estudo (assédio moral) foi considerado um tema delicado a ser abordado, o que demandou o sigilo da pesquisa e a parcimônia das gerentes. Buscou-se, então, um tratamento dos dados mais elaborado por meio da metodologia de Análise do Discurso.

As histórias de vida foram coletadas pelo método de investigação participativa, que, segundo Marre (1991), é o preferido dos sociólogos por permitir a troca de diálogos com o pesquisado e a cooperação empática, podendo levar à plena expressão da experiência do indivíduo, além de ter sido complementado com as abordagens de diálogos de Camargo (1984) e Neves (2001). Essa estratégia metodológica permitiu reconstruir a trajetória profissional das gerentes ao longo das entrevistas e evidenciar formas de assédio moral vivenciadas no ambiente de trabalho. Durante as entrevistas, seguiram-se os seguintes critérios apontados pelos três autores:

- a gerente tinha direito à palavra, podendo dizer tudo;
- relação de igualdade substancial entre a pesquisadora e a gerente, em que nenhuma das duas subordinou a outra a seu próprio discurso;
- estabelecimento de uma empatia com a gerente por meio da cumplicidade e compreensão mútua;
- busca de um diálogo sincero e consistente com a gerente, tentando reavivar a memória da entrevistada, como um processo presente, dinâmico, crítico e inteligente;
- questionamentos adequados e pertinentes que possibilitaram que a gerente fosse verdadeira e livre de restrições;
- cálculo de riscos ao fazer determinados questionamentos, uma vez que podiam causar reações na entrevistada;

- *neutralidade* de reações, evitando mostrar espanto, discordâncias e concordâncias, mantendo o hábito de saber escutar;
- não-interrupção dos momentos de silêncios e esquecimentos para que a gerente não saísse do raciocínio;
- entrevista realizada em local sugerido pela gerente para que ela se sentisse confortável e confiante.

Ao adotar esses critérios, percebeu-se que a maioria das entrevistas transcorreu em tom de confiança e desabafo, como se as gerentes conhecessem a pesquisadora há muito tempo. Se por um lado, verificou-se que algumas entrevistas foram prazerosas e *leves*, outras foram *pesadas*, carregadas de rancor e raiva. Mesmo com o caráter sigiloso da pesquisa, as gerentes dispuseram-se, livremente, a citar os nomes dos agressores e das empresas, com exceção de uma gerente.

O período da coleta dos dados, inicialmente pretendido, era de três meses com extensão de um mês em virtude de eventuais dificuldades, que poderiam ser encontradas ao longo das histórias de vida. No entanto, a coleta transcorreu normalmente em dois meses: primeira entrevista de história de vida ocorreu em 11/03/2004 e a última, em 11/05/2004. Não se pode dizer que houve um tempo médio de duração das entrevistas porque se algumas duraram trinta minutos, especialmente pela capacidade de síntese da gerente, outras tiveram duração de três horas e trinta minutos e/ou até três dias para a coleta (contando com a entrevista preliminar) porque a gerente tinha muitas informações a serem passadas. Então, entendeu-se que a riqueza dos detalhes traria ganhos para o estudo. As entrevistas preliminares com sete gerentes foram realizadas juntamente com a de história de vida e, com cinco, em dias diferentes, das quais nove entrevistas transcorreram no local e horário de trabalho da gerente, duas na residência da pesquisadora e uma na casa da gerente, à noite.

As histórias de vida foram registradas em gravador, totalizando vinte horas de duração, com a autorização das gerentes, deixando a pesquisadora atenta às atitudes, gestos e expressões das entrevistadas, aspectos de essencial relevância para esse tipo de pesquisa. Posteriormente, as 23 fitas foram transcritas, totalizando 595 páginas de texto a serem analisadas.

### 3.3 Análise do Discurso: tratando as histórias de vida

Nas histórias de vida, o pesquisador, segundo Marre (1991, p. 89), além de ser responsável pela coleta dos dados, também deve “[...] elaborar técnicas que vão ser usadas no âmbito teórico e operacional da classificação, codificação e interpretação do conteúdo do relato oral”. Neves (2001, p. 14) complementa que

o maior desafio da análise das entrevistas consiste no fato de que, a partir de depoimentos individuais e, por decorrência, singulares, construir evidências e estabelecer correlações e análises comparativas que possam contribuir para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados da melhor forma possível.

Ao utilizar as histórias de vida como procedimento para coleta dos dados, procurou-se uma técnica de análise que ordenasse a totalidade do material lingüístico coletado e construísse o inter-relacionamento das histórias com vistas a evidenciar o assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. Dessa forma, para atingir esse objetivo e por se tratar de histórias de vida, foi preciso realizar a leitura descontínua das narrativas da história, uma vez que o indivíduo não relata todos os fatos inerentes a sua experiência, nem os ordena cronologicamente, fazendo uma seleção de sua história, e reconstruir as articulações entre as histórias individuais e a geral (MARRE, 1991). Para permitir tal leitura e análise dos conteúdos das narrativas, foi escolhida a metodologia de Análise de Discurso (AD), que permitiu observar os processos pelos quais os indivíduos constroem suas identidades na condição de atores sociais.

Segundo Fiorin (2003, p. 11), “o discurso são as combinações de elementos lingüísticos (frases ou conjuntos constituídos de muitas frases), usadas pelos falantes com o propósito de exprimir seus pensamentos, de falar do mundo exterior ou de seu mundo interior, de agir sobre o mundo”. Um discurso não se constitui sozinho, mas em interação com outros discursos; e apresenta-se em duas dimensões que se articulam, intradiscursiva e interdiscursiva (FARIA, 2001).

Na dimensão intradiscursiva, o discurso pode se manifestar por dois pontos de vista: aquele que se defende e aquele a que se opõe. As oposições estariam subjacentes ao intradiscurso, no qual se entrecruzam vozes e se tem acesso ao interdiscurso. A contradição é a categoria de

análise do interdiscurso, que permite, dado um discurso, caracterizar por oposição o(s) outro(s) discurso(s) com diferente(s) *visão(ões) de mundo*. Já no intradiscurso, instância de manifestação de vozes, cortado por oposições do interdiscurso, o percurso semântico é a principal categoria descritiva, veiculando a *visão de mundo* defendida, e se organiza, implícita ou explicitamente, por meio de temas e figuras. Enquanto as figuras utilizam elementos do mundo natural, como mulher, casa e empresa, os temas englobam elementos não-presentes no mundo real, como alegria, lealdade e traição (FARIA, 2001; FIORIN, 2003; RODRIGUES, 2004).

Nesta pesquisa, foram levantados percursos semânticos, o que incluiu temas e figuras e, quando necessário, subconjuntos no seu interior, para detalhar mais os níveis da análise, e as estratégias de persuasão discursivas, como recursos da linguagem relevantes para a construção dos sentidos. Segundo Rodrigues (2004, p. 17), “para que a adesão aos argumentos se efetive, é de suma importância que o enunciado, ou conjunto de enunciados, que visa a provocá-la, lance mão de estratégias de persuasão discursiva”.

Para Fiorin (1999, p. 40), no ato de comunicação, objetiva-se persuadir o outro a aceitar o que está sendo comunicado; e, “para exercer a persuasão, o enunciador utiliza-se de um conjunto de procedimentos argumentativos, que são parte constitutiva das relações entre o enunciador e o enunciatário”. As estratégias de persuasão existentes nos discursos individuais e que foram utilizadas na análise dos dados são identificadas e descritas abaixo, com base nos autores Faria e Linhares (1993); Maingueneau (1998); Rodrigues (2004). Para exemplificação das estratégias, foram retirados fragmentos de entrevistas dos capítulos referentes à análise dos dados.

- **seleção lexical:** a escolha do vocabulário usado no discurso não deve ser percebida como aleatória, pois é um relevante recurso argumentativo, delimitando a perspectiva adotada pelo narrador. Como exemplo, no fragmento (01), G11 marcou o vínculo afetivo com a empresa por meio da seleção lexical “ligação visceral”.

(01) [...] no meu caso específico, eu tenho uma ligação visceral com essa empresa porque papai foi um dos primeiros [fundadores] [...] (G11).

- **construção de personagens discursivas:** as personagens não são criadas casualmente; encenam conflitos e dão legitimidade e credibilidade às narrativas. No fragmento de entrevista (02), G8 mobilizou a personagem “ele”, que remete ao gerente geral, com o relacionamento de afinidade pautado no “respeito”.

(02) Eu sinto respeito quando ele conversa comigo ou quando eu emito alguma opinião e tudo. Me escuta, me respeita (G8).

- **relação entre explícitos e implícitos:** os implícitos não constituem o objeto nítido da enunciação, já que, por algum motivo, o narrador não desejou ou não pôde explicitá-los, mas aparecem a partir dos conteúdos explícitos. No trecho (03), o relacionamento de afinidade de G2 com a personagem “diretor administrativo financeiro” ficou explícito nas expressões “adorava” e “admiração” e implícito nos vocábulos metafóricos e metonímicos “braço direito” e “menina dos olhos”.

(03) O [diretor administrativo financeiro] me adorava... ele tinha uma admiração grande por mim... eu era o braço direito... era a menina dos olhos [...] (G2).

Na análise dos dados, foram identificados os implícitos pressupostos, partes integrantes do enunciado, e os subentendidos, que são inferências retiradas do contexto pelo interlocutor com a ajuda de um raciocínio. De acordo com Ducrot (1987, p. 41-2),

[...] a pressuposição é parte integrante do sentido dos enunciados... dizer que pressuponho X, é dizer que pretendo obrigar o destinatário, por minha fala, a admitir X, sem por isso dar-lhe o direito de prosseguir o diálogo a propósito de X. O subentendido, ao contrário, diz respeito à maneira pela qual esse sentido é manifestado, o processo do qual deve-se descobrir a imagem que pretendo lhe dar de minha fala... Disse que o subentendido é construído como resposta à pergunta “Por que ele falou desse modo?”. Em outras palavras, o locutor apresenta sua fala como um enigma que o destinatário deve resolver.

Para exemplificar esses implícitos, por meio da expressão “eu passei a ter problemas com ela” do fragmento (04) chega-se ao implícito, pressuposto, de que não existiam problemas com a subordinada antes de G3 assumir a gerência; e, ao subentendido de que os problemas podem ter surgido porque a subordinada gostaria de ter sido promovida à gerência.

(04) [...] quando eu assumi a gerência... eu passei a ter problemas com ela porque ela não me aceitava, ela competia muito comigo... tinha muita dificuldade de me aceitar nessa posição gerencial [...] (G3).

- **silenciamento:** alguns temas podem ser silenciados ou omitidos no discurso, desviando a atenção do interlocutor. No trecho (05), G6 ressaltou as avaliações recebidas do gerente responsável, que eram “muitos boas, inclusive muito melhores [...]”, o que lhe causava constrangimentos entre os colegas, todos homens. No entanto, ficou silenciado se realmente essas avaliações recebidas eram justas.

(05) Ele me dava avaliações muito boas, inclusive muito melhores do que já havia dado para qualquer outra pessoa... isso inclusive foi motivo de comentário por parte das pessoas... começaram a não acreditar que a minha performance fosse boa realmente a aquele ponto... recebia comentários irônicos [...] (G6).

A identificação dessas estratégias de persuasão e dos temas das histórias de vida possibilitou a construção de três percursos semânticos que estão interligados, porém optou-se por tratá-los separadamente, para melhor caracterizar o objeto deste estudo: assédio moral. Os percursos semânticos, com seus subconjuntos e temas, são tratados nos capítulos 4, 5 e 6, sendo, a seguir, elencados:

### **1. Percurso Semântico das Relações com os Profissionais.**<sup>45</sup> Ele se subdivide em três subconjuntos:

(a) Relação com o superior hierárquico, com os seguintes temas:

- I. Relacionamento de afinidade
- II. Relacionamento de conflito
- III. Falta de apoio

(b) Relação profissional entre mulheres<sup>46</sup>, com o seguinte tema:

- I. Conflito

(c) Preconceitos contra a mulher, com os seguintes temas:

- I. Machismo
- II. Salário inferior com relação ao do homem
- III. Maior exigência do que em relação ao homem
- IV. Vestuário

<sup>45</sup> Esse percurso semântico abrange as relações com os profissionais sem evidenciar o assédio moral.

<sup>46</sup> Esse subconjunto abrange a relação profissional entre mulheres de mesmo nível hierárquico.

**2. Percurso Semântico das Relações com o Trabalho.**<sup>47</sup> Ele também se subdivide em três subconjuntos:

(a) “Vestir a camisa”, com o seguinte tema:

I. Dedicção exacerbada

(b) Reconhecimento do trabalho, com os seguintes temas:

I. Ascensão profissional

II. Respeito pela competência técnica

III. Respeito pelo poder

(c) Formas de administrar, com os seguintes temas:

I. Exigência

II. Execução do trabalho

III. Administração maternal

IV. Comportamento masculino

V. Gestão compartilhada

**3. Percurso Semântico do Assédio Moral.** Ele se subdivide em sete subconjuntos:

(a) Assédio moral descendente, com os seguintes temas:

I. Rejeição

II. Relação de afinidade

III. Assédio do tipo sexual

IV. Preconceitos contra a mulher

V. Ameaça ao poder

(b) Assédio moral ascendente, com o seguinte tema:

I. Rejeição

(c) Assédio moral horizontal, com os seguintes temas:

I. Rejeição

II. Competência

---

<sup>47</sup> Esse percurso semântico trata das relações com o trabalho sem evidenciar o assédio moral.

### III. Ameaça ao poder

(d) Casos em que os assediadores são externos à empresa, com o seguinte tema:

I. Assédio financeiro

(e) Sentimentos e reações em relação ao assédio moral, com o seguinte tema:

I. Desconforto

(f) Superação do assédio moral, com os seguintes temas:

I. Transferência

II. Ascensão profissional

III. Mudança de comportamento

IV. Demissão

(g) Banalização do assédio moral, com o seguinte tema:

I. Aceitação dos comportamentos de assédio moral

### 3.4 Limitações metodológicas

É prudente reconhecer que a coleta dos dados por histórias de vida trouxe algumas limitações metodológicas para esta pesquisa. Camargo (1984), ao utilizar essa mesma técnica para estudar a elite política brasileira, entendeu que a seleção dos sujeitos depende dos que *querem falar*. Os indivíduos que se recusaram a participar da pesquisa ou informaram não terem sido vítimas de assédio moral poderiam ter dados importantes para enriquecer esta pesquisa, como, por exemplo, outras formas de assédio. Neste sentido, ressalta-se que, de quinze mulheres contatadas, duas declararam-se não-assediadas e uma, que se declarou assediada, preferiu não participar da pesquisa, por receio de exposição.

Com relação às doze gerentes entrevistadas, entendeu-se como limitação metodológica a utilização da narrativa de história de vida enquanto único instrumento de coleta dos dados, uma vez que elas podem ter selecionado os eventos narrados como situações positivas a seu

respeito e omitido fatos desagradáveis. Segundo Neves (2001, p. 2), por vezes o indivíduo oculta certos fatos como “[...] uma camada protetora que o próprio ser humano cria ao supor, inconscientemente, que assim está se protegendo das dores e traumas que marcaram sua vida”.

Para superar parcialmente tais limitações metodológicas, percebeu-se a Análise do Discurso como uma metodologia eficiente com vistas a compreender as narrativas, preencher as lacunas e desvendar os implícitos e o que não foi dito. Embora a Análise do Discurso tenha sido uma técnica adequada para o tratamento dos dados, Fiorin (2003, p. 49) lembra que ela não é investigação policial, pois não se pode saber “[...] se o falante revela ou não sua verdadeira visão de mundo, ao enunciar um discurso [...]”.

#### 4 PERCURSO SEMÂNTICO 1: DAS RELAÇÕES COM OS PROFISSIONAIS

Objetivou-se com este capítulo, estudar o primeiro percurso semântico extraído dos discursos de doze mulheres gerentes: “**Relações com os Profissionais**”. Esse percurso abrange as relações que não se constituíram diretamente em assédio moral, mas que podem ajudar a entender o fenômeno nas organizações, ao permitir um entrecruzamento com o percurso semântico 3, do assédio moral. Como subconjuntos deste percurso, foram identificados:

(a) Relação com o superior hierárquico, com os seguintes temas:

- I. Relacionamento de afinidade
- II. Relacionamento de conflito
- III. Falta de apoio

(b) Relação profissional entre mulheres<sup>48</sup>, com o seguinte tema:

- I. Conflito

(c) Preconceitos contra a mulher, com os seguintes temas:

- I. Machismo
- II. Salário inferior com relação ao do homem
- III. Maior exigência do que em relação ao homem
- IV. Vestuário

Para exemplificar esse percurso semântico, foram extraídos, de trechos das narrativas de histórias de vida, marcas lingüísticas lexicais importantes e estudadas as relações entre implícitos e explícitos, a criação de personagens e o silenciamento, segundo a abordagem de Faria e Linhares (1993).

---

<sup>48</sup>. Esse subconjunto abrange a relação profissional entre mulheres de mesmo nível hierárquico.

### (a) Relação com o superior hierárquico

No subconjunto “**relação com o superior hierárquico**” surgiram três temas predominantes: “**relacionamento de afinidade**”, “**relacionamento de conflito**” e “**falta de apoio**”.

O tema “**relacionamento de afinidade**” foi verificado em dez entrevistas, quando as gerentes relataram uma relação com o superior hierárquico baseada em amizade, confiança ou respeito.

A gerente nº. 1 (G1) mobilizou a personagem “ela”, referindo-se à diretora, maior autoridade na unidade na qual trabalha, juntamente com o vocábulo “confia” (001). Assinale-se que essa confiança está vinculada ao fato de G1 ter sido secretária da diretora, conforme o trecho (001).

(001) [...] quando fiz um ano como secretária, o vice-presidente morreu e aí eu passei a ser só secretária dela e aí eu fiquei dois anos... muita coisa que eu aprendi de administração foi com ela e ela tinha muita confiança em mim porque eu sempre fui uma pessoa muito discreta. Eu, como secretária, ficava no meio das pessoas, mas eu sempre mantinha uma distância porque eu sabia de coisas confidenciais. A gente tem uma sintonia muito boa, sabe? Ela confia muito em mim (G1).

G1 relatou que a diretora esteve sempre próxima, acompanhando sua trajetória profissional. Em contrapartida, a gerente relatou experiências na empresa com um certo desconforto, conforme pode ser subentendido pela expressão lexical metafórica “passava aperto” (002), que permite um entrecruzamento com o percurso semântico 3, do assédio moral, subconjunto “assédio moral horizontal”, onde G1 ressaltou no trecho (190) que tem aprendido o serviço com os subordinados desde que foi promovida a gerente. A diretora pareceu ser a única pessoa com quem G1 podia contar na empresa, o que é indicado por meio das expressões “eu só tive” e “ela que me ajudou” (002). Os demais colegas são mobilizados por G1 na personagem “eles”, sujeito gramatical do verbo no passado “falavam”. Em parte do trecho (002) está implícito, subentendido, que sentiam ciúme da relação próxima de G1 com a personagem “diretora”, uma vez que a metáfora “peixinho” é utilizada para ironizar um indivíduo que é protegido por alguém que tem poder, e está pressuposto que não sentem mais ciúme.

(002) Eu passava aperto, eu só tive o apoio dela. Ela que me ajudou a segurar as pontas. Ela que me segurou, me incentivou... eles falavam que eu era peixinho da [diretora] (G1).

A gerente n°. 2 (G2) relatou haver estabelecido relacionamento de afinidade com três superiores hierárquicos na empresa na qual trabalhava: “diretor administrativo financeiro”, “superintendente” e “dono da empresa”. Com o diretor administrativo financeiro, o relacionamento ficou indicado nos vocábulos explícitos “adorava” e “admiração” e nos implícitos metafóricos e metonímicos de “braço direito” e “menina dos olhos” (003), nos quais está implícito, subentendido, que G2 era uma pessoa importante e de confiança para o diretor. Com a mesma metáfora e metonímia “braço direito” (004), G2 caracterizou o relacionamento com a personagem “superintendente”, quando foi ser sua assessora, cuja confiança ficou mais acentuada com a utilização do vocábulo “palavra”, deixando implícito, subentendido, que os comentários dela eram considerados. Com relação à personagem “dono da empresa”, G2 qualificou o relacionamento como “muito forte” (004), deixando subentendida também a afinidade. Nos três casos, os relacionamentos parecem ter gerado um certo desconforto em outros profissionais ou, até mesmo, ciúme, conforme as expressões “incomodavam” (003) e “perceber” (004).

(003) O [diretor administrativo financeiro] me adorava... ele tinha uma admiração grande por mim... eu era o braço direito... era a menina dos olhos... não que as pessoas incomodavam com isso num primeiro momento mas, num segundo momento, elas até incomodavam com isso (G2).

(004) O [superintendente] começou a ser o dono da empresa e eu, eu era o braço direito desse dono e, além disso, um braço direito que tinha palavra para ele porque o que eu falava ele prestava atenção, entendeu? Então as pessoas começaram a perceber isso... comecei a ter um relacionamento muito forte com o [dono da empresa] também [...] (G2).

O relacionamento de afinidade com o superior hierárquico foi também relatado pela gerente n°. 4 (G4), com a mobilização da personagem metonímica “diretoria” (005) para se referir ao diretor, dono da empresa. Esse relacionamento foi caracterizado por G4 na seleção lexical “muito boa”, “gosto muito”, “carinho muito especial” (005), “confiança”, “amiga”, “carinho” e “preocupação” (006), salientando, no fragmento (007), a reciprocidade do sentimento pelo diretor. G4 evidenciou no trecho (006), por meio das metonímias “dediquei a minha vida, o meu corpo”, a dedicação ao trabalho. Adicionalmente, da mesma forma que G1 e G2, G4 deixou implícito, subentendido, nos vocábulos “incomoda” e “ciúme” (007), o desconforto que a afinidade gerente-diretor gera em colegas de trabalho, uma vez que o diretor não age da

mesma forma com os demais, segundo a expressão “ninguém tem a liberdade que eu tenho” (007).

(005) Eu tenho uma relação muito boa com a diretoria que o é o dono, trabalho diretamente com um dos donos; eu gosto muito dele, tenho um carinho muito especial (G4).

(006) Eu dediquei a minha vida, o meu corpo, tudo meu aqui dentro da fábrica e... eu ganhei a confiança dele e ele viu a minha boa vontade e se tornou assim, uma pessoa amiga... Então aí explica todo o carinho e a preocupação que minha diretoria tem comigo [...] (G4).

(007) Eu gosto dele como profissional e como pessoa... e é recíproco e isso incomoda as pessoas porque acho que ninguém tem a liberdade que eu tenho... existe esse ciúme até hoje (G4).

A gerente n.º. 3 (G3) relatou a relação de afinidade com superior hierárquico em uma empresa na qual trabalhou no início de sua carreira profissional, no trecho (008). O relacionamento entre os dois já existia, anteriormente ao trabalho na empresa, pois foi contratada por indicação do “namorado” para ser sua “subordinada”.

(008) Aí o meu marido, na época o meu namorado, ele já trabalhava... então, ele arrumou um emprego para mim de recepcionista e eu trabalhava inclusive subordinada a ele... como eu estava namorando com ele, era meu chefe (G3).

As gerentes n.º. 5 (G5) e n.º. 9 (G9) utilizaram os vocábulos “amiga” (009) e “amizade” (010) relacionados às personagens “gerente” e “diretor”, respectivamente, superiores hierárquicos. G5, no trecho (009), comparou sua afinidade com o diretor à de um “irmão” por causa dos altos e baixos da relação: “briga” e “ama”, mas “eu sou amiga dele”.

(009) Você tem uma pessoa de casa e que você tem total liberdade, um irmão, que um dia você briga outro dia você ama, um dia você odeia e outro dia você ama, é mais ou menos a nossa relação. Então acaba que eu sou amiga dele, sou muito próxima (G5).

(010) Criou-se um vínculo até de amizade e tudo o mais (G9).

No fragmento de entrevista (011), G5 deixa subentendido, por meio dos explícitos “tom de voz... diferente” e “respeito... diferente”, que recebe um tratamento privilegiado do diretor e, pela expressão metafórica e metonímica “braço direito”, que é uma pessoa de confiança para ele. Nesse momento, G5 relacionou à personagem “ela”, uma colega de trabalho, os

vocábulos “não gosta” e “intimida”, nos quais deixou implícito, subentendido, que “ela” sente ciúme da relação de G5 com o diretor.

(011) [...] quando ele questiona alguma coisa o tom de voz dele comigo é diferente. O respeito que ele tem por mim é diferente. E ela não gosta porque a minha ascensão foi muito rápida, porque eu sou o braço direito do diretor... então eu acho que isso intimida um pouco ela (G5).

A afinidade no relacionamento entre as personagens G5 e “diretor” ficou evidenciada no trecho (012) nas expressões “confiança” e “influencio”, acentuadas com a utilização de advérbios de intensidade.

(012) Sou uma pessoa de total confiança pra ele... a relação de confiança é tão grande... ele deposita tanta confiança em mim, ele aceita tanto as minhas opiniões, eu influencio tanto as decisões dele, que ele acha que ele não precisa antecipar ou ver antes (G5).

Para explicitar o seu bom relacionamento com os superiores na empresa atual, a gerente n°. 6 (G6) mobilizou diversas personagens: “primeiro diretor financeiro” (014), “segundo diretor financeiro” (015), “chefe imediato” (016) e “diretor superintendente” (017), todos homens. Subtende-se que essa boa relação pode ter como uma das causas a facilidade de convivência de G6 com homens, conforme “já estou acostumada”, entre outras marcas lingüísticas no fragmento (013). Na expressão “eu não me sinto desconfortável... intimidada” (013), G6 deixa implícito, subentendido, que outras mulheres podem se sentir desconfortáveis ou intimidadas por terem chefe homem. Outro fator que pode explicar o bom relacionamento de G6 é indicado nas marcas lingüísticas sublinhadas nos trechos (014) a (017), nos quais G6 citou, repetitivamente, o profissionalismo de suas relações de trabalho com as quatro personagens mobilizadas, na empresa em que é gerente há quinze anos (quatro como diretora financeira), concluindo que a empresa é “extremamente profissional” (018). Esse profissionalismo apareceu caracterizado também nos vocábulos “apoio”, “aprendizado” (014), “ensinou” (015), “competente” (016) e “respeita” (017).

(013) [...] a minha formação até pessoal e familiar [única mulher entre cinco irmãos] já vem assim, de convívio com homem desde que eu nasci, então eu não me sinto desconfortável por causa disso e nem, digamos assim, intimidada por causa disso, já estou acostumada (G6).

(014) [...] era muito bom o relacionamento e ele [primeiro diretor financeiro] era uma pessoa assim, que me deu muito apoio profissional... aprendizado (G6).

(015) Eu me dei muito bem com ele [segundo diretor financeiro] profissionalmente também. Ele era uma pessoa muito boa, que também me ensinou muita coisa, sabe? (G6).

(016) Eu trabalho com uma pessoa extremamente competente [chefe imediato] e isso é muito bom profissionalmente porque você cresce profissionalmente e te dá muita segurança (G6).

(017) Ele [diretor superintendente] me respeita muito... respeita muito a minha opinião e é uma pessoa extremamente profissional também (G6).

(018) [...] extremamente profissional (G6).

Como durante a entrevista não se evidenciou o assédio moral na empresa atual, subentende-se que esse profissionalismo pode ter reduzido a incidência de assédio. Tal inferência torna-se relevante quando G6 informa que a empresa anterior “era muito antiética” (019) e que foi vítima de assédio moral pela gerente financeira, o que será visto no percurso semântico 3, do assédio moral. Nesse caso da empresa anterior, G6 deixa subentendida a ausência do profissionalismo nas relações com a gerente financeira em detrimento do envolvimento pessoal, por exemplo, no trecho “envolvesse na vida social” (020).

(019) [...] era muito antiética e aí eu fiquei só seis meses nessa empresa (G6).

(020) [gerente financeira] era uma pessoa que queria sempre que a gente se envolvesse na vida social dela tipo assim, convidava a gente toda hora para ir na casa dela, para sair toda sexta-feira e eu não gostava muito daquilo, entendeu? (G6).

No caso da gerente nº. 8 (G8), também se verificou com a mobilização da personagem “ele”, que remete ao gerente geral, o relacionamento de afinidade pautado no “respeito” (021). Quando G8 utilizou os vocábulos “escuta” e “respeita” no trecho (021), deixou subentendida a relação profissional vinculada à competência, o que permite um entrecruzamento com o percurso semântico 2, das relações com o trabalho, no subconjunto “reconhecimento do trabalho”.

(021) Eu sinto respeito quando ele conversa comigo ou quando eu emito alguma opinião e tudo. Me escuta, me respeita (G8).

Já a gerente nº. 10 (G10) vinculou o relacionamento de afinidade à personagem “dono” da empresa na qual trabalha há doze anos. Foram percebidos, durante a narrativa, dois períodos na relação de G10 com o dono: sua área com gerente de Recursos Humanos (por nove anos) e sem gerente de Recursos Humanos (três últimos anos). O período anterior (com gerente de

Recursos Humanos) foi marcado com a seleção lexical do fragmento (022) “relacionamento profissional normal” e “turbulento”, o que indica uma contradição, uma vez que G10 pontua o relacionamento com os adjetivos “normal” e “turbulento”. No trecho “não tinha essa liberdade comigo” (023), G10 deixa subentendido que o dono mantinha certa distância da gerente. No entanto, há três anos sem gerente de Recursos Humanos, o relacionamento de G10 com o “dono” foi caracterizado no fragmento (023) como “ótimo, aberto, tranquilo, o maior respeito, o maior carinho”. No trecho atribuído à personagem “dono”, ainda no mesmo fragmento, “não, a [G10] é chefe, é gerente, é diretora de Recursos Humanos”, está explícito que a gerente passou a ser percebida por ele como chefe de Recursos Humanos e, implícito, subentendido, que ele parou de contratar gerentes para a área. Na seleção lexical sublinhada no trecho (024), G10 deixou implícito que o relacionamento de afinidade com o dono ocorreu quando passou a ser percebida como uma mulher competente. Embora tenha havido essa divisão no relacionamento (antes e depois) marcada por G10, no fragmento (025), nos vocábulos “sempre fui” e “confiou muito”, ficou implícito que o sentimento de confiança sempre existiu na relação entre ambas as personagens, tanto que no percurso semântico 3, subconjunto “superação do assédio moral”, G10 ressaltou, nos fragmentos (255) e (256), que foi responsável pela saída de dois gerentes, que a estavam assediando, ao denunciá-los ao dono. G10 explicitou em parte do trecho (022) que esse relacionamento de afinidade com o dono causava incômodo aos gerentes.

(022) Olha, era um relacionamento profissional normal, mas não era uma aproximação dele como pessoa, sabe? Era turbulento... chegava um gerente com outro estilo e aí a gente tinha que recomeçar... passaram por aqui treze gerentes, treze gerentes de Recursos Humanos... nesses doze anos que eu estou aqui... tem três anos que não existe mais a função de gerente... eu começava a incomodar porque eu era uma pessoa que estava aqui já há algum tempo... eu não deixava o caminho livre entre... o gerente e o próprio [dono], eu estava sempre no meio. (G10).

(023) O [dono] hoje no Recursos Humanos é acolhido, ele não tinha essa liberdade comigo, por mais que eu fosse brincalhona com ele... e o [dono] mudou muito, hoje ele é outra pessoa, mas o relacionamento com ele é outro, totalmente diferente... Mas, até então, hoje o meu relacionamento com ele é ótimo, aberto, tranquilo, o maior respeito, o maior carinho, sabe? Nem se cogita ter gerente de Recursos Humanos porque brinca assim: ‘não, a [G10] é chefe, é gerente, é diretora de Recursos Humanos’ (G10).

(024) Com todas, então hoje a gente tem um relacionamento com o [presidente] muito próximo, muito, muito próximo... eu acho que eu consegui conquistá-lo, sabe esse negócio de ... eu vou te mostrar que dá para fazer tudo que você quer que faça sendo mulher, sendo mulher que engravida, que fica afastada (G10).

(025) [...] eu tenho certeza disso, que eu sempre fui uma pessoa que ele confiou muito, no trabalho, no recrutamento, na seleção, no relacionamento com as pessoas... (G10).

A gerente nº. 11 (G11) ressaltou dois momentos no relacionamento com a personagem “presidente”. O primeiro demarcou a afinidade com o presidente por meio das expressões “dedo na cabeça”, “aceitava” e “ouvia demais” (026). Subentende-se que G11 passou a ter acesso ao presidente e poder de influência sobre suas decisões quando saiu da unidade fabril e foi trabalhar na sede de Belo Horizonte, o que impactava em áreas, especialmente a de RH. Na seleção lexical metafórica “guerreira” e “ligação visceral” (026), G11 deixou implícito, subentendido, que lutava pelo bem da empresa por ter um vínculo afetivo com um dos fundadores, seu pai. O segundo momento foi relatado nos vocábulos “podação” (026), “incomodar”, “raiva” e “falha” (027) e na mobilização das personagens “alta administração”, “diretores” e “presidente”, ficando implícito, subentendido, que, após um período, a atitude de G11 passou a não ser bem vista, já que suas observações enunciavam problemas da própria gestão.

(026) [...] no meu caso específico, eu tenho uma ligação visceral com essa empresa porque papai foi um dos primeiros [fundadores]... você assume uma postura de guerreira mesmo, de defesa: ‘Isso não pode, o que vocês estão...’. Então eu tive que colocar até o dedo na cabeça do presidente e falar: ‘Você está errado, isso está assim... você não tem o direito de fazer isso e tudo’. Uma postura que ele por entender assim, ele no começo aceitava muito bem isso daí: ‘Porque você não faz isso dessa forma?’, até que esse processo meu começa a ter uma relação com ele muito forte e outras áreas começam a ficar de olho porque o que eu falava tinha um retorno muito grande nas áreas, principalmente de RH, de outras áreas que eram tão ligadas... ele me ouvia demais e aí começou a haver exatamente o processo de podação (G11).

(027) Ele recebia tudo e isso é uma coisa de evolução porque vai chegando num ponto, você vai chegando e anunciando o problema... e geralmente o problema sempre recai na alta administração... e aí já começa a incomodar porque o problema não está nos outros, está mais aqui então isso já começa. Ao mesmo tempo que você traz informações de uma qualidade maior, melhor, isso já começa, provoca uma certa reação nas pessoas, diferente da reação que tinha lá na [unidade fabril]. Na [unidade fabril], tipo assim, se você [mostra ao trabalhador que ele] está fazendo a coisa errada, o cara te agradecia porque ele tinha que melhorar, ele não tinha tempo para ficar com detalhes e tudo porque a produção precisava daquilo ali. Aqui não, aqui a pessoa já fica com raiva de você porque sabe que você está vendo uma coisa, digamos uma falha de caráter pessoal ou administrativo... dos diretores ou do próprio presidente... a própria gestão como um todo (G11).

Pela análise desses fragmentos discursivos, permitiu-se evidenciar que a relação de afinidade com o superior hierárquico pode causar ciúme e desconforto em outros profissionais da empresa, conforme observado com as gerentes G1, G2, G4, G5, G10 e G11. Já G3, G6, G8 e G9 silenciaram sobre esses sentimentos. G6 e G8 enfatizaram o profissionalismo na relação com os superiores.

O segundo tema desse subconjunto é “**relacionamento de conflito**” e engloba as narrativas relacionadas a algum tipo de embate com superiores hierárquicos. Esse tema foi verificado nos discursos de G5, G6, G9 e G12, dentre os quais G5 e G9 o vincularam ao tema anterior de “relacionamento de afinidade”, especialmente relativo à confiança com o superior.

No fragmento (028), G5 ressaltou que “perdeu o pudor” com a personagem “chefe”, no caso diretor, e, recentemente, “arrebenta” com ele. Subentende-se que G5 discute com o diretor, o que parece só ser possível por causa do relacionamento de afinidade, conforme relatado nos trechos (009), (011) e (012) anteriores. Nesse trecho, (028), tem-se um silenciamento da reação do diretor em relação a essa atitude de G5.

(028) De um tempo para cá, eu perdi o pudor com meu chefe, eu entro na sala dele já assim, arrebentando com ele (G5).

Segundo G9, a relação de afinidade com a personagem “gerente” explicitada no fragmento (010) foi modificada com a chegada da personagem “supervisora”.<sup>49</sup> G9 passou a “bater boca muito com a gerente” (029), comportamento que foi explicado por G9 pela “resistência” que a supervisora criou entre a gerente e G9. Já no explícito “parecia que éramos pares”, G9 deixa subentendido que, posteriormente, passou a existir afinidade na relação.

(029) No início da chegada da supervisora eu andei batendo muito boca com a [Gerente]. Eu poderia discordar... eu acho que isso tudo me prejudicou no sentido de... a [supervisora] colocando uma certa resistência em relação a mim junto à [gerente]. Só que a gente chegou a um nível de contato tão grande que parecia que éramos pares e, na verdade não era isso. Ela era a minha chefe e eu era subordinada (G9).

No fragmento (030), G6 relatou um problema de relacionamento com sua gerente financeira na empresa na qual ficou por pouco tempo, por ser antiética, segundo o fragmento (019). Como só teve uma chefe mulher em seus 22 anos de profissão, G6 indicou que tal conflito pode ter ocorrido porque não aceitou bem ser subordinada a uma mulher. Nos explícitos sublinhados no trecho (030) “lidar com homem” e “a cabeça é muito diferente”, está implícito, subentendido, que G6 prefere tratar profissionalmente com homens.

(030) Eu tive um problema sério de relacionamento com ela... talvez tenha sido pelo fato dela ser mulher, primeira coisa. Eu não sei, aquilo ali me afetou um pouco. Eu sempre fui acostumada a lidar com homem como meu superior e a cabeça é muito diferente (G6).

<sup>49</sup> Nessa época, G9 era analista e a hierarquia passou a ser analista-supervisora-gerente.

Para a gerente n.º. 12 (G12), o relacionamento de conflito existiu com a personagem “diretor” do segundo banco em que trabalhou. Nas marcas textuais sublinhadas nos trechos (031) e (032), G12 deixou implícita, subentendida, a falta de respeito profissional, o que parece permitir um entrecruzamento com o percurso semântico 3, do assédio moral, este em seu primeiro subconjunto.

(031) Aqui o meu diretor me liga logo de manhã e ‘Putá que o pariu!’ E aí começa, sete e meia da manhã já começava a falar: ‘Você falou que ia fazer aquilo ontem e você não fez’. Aí você ia tentar se explicar, você não conseguia porque ele deixava, não ouvia, sabe? (G12).

(032) [...] ele desdenhava toda e qualquer ... todo e qualquer posicionamento que eu tivesse, sabe? (G12).

O último tema que surgiu neste subconjunto é “**falta de apoio**”, ressaltado pela gerente n.º. 7 (G7) com relação à personagem “diretor”, também designado, no fragmento (033), por “proprietário” e “chefe”. Com “agora o que eu sinto falta... um suporte” (033), G7 chamou a atenção para algo que lhe é importante, levando-a a ter sentimentos expressos pelos vocábulos “isolada às vezes” e “incomoda”.

(033) Agora o que eu sinto falta... um suporte, uma pessoa que tivesse ali mesmo... se ele tivesse mais tempo, se ele tivesse um diretor industrial hoje na empresa, com certeza ele faria esse trabalho comigo. Eu sei que ele é o diretor e o proprietário da empresa. Ele não tem tempo... isolada às vezes, dele, da parte dele, dele ser meu chefe. Agora, quando eu tenho que resolver, ele mesmo passa, eu resolvo com determinado gerente ou resolvo com ele. [Entrevistadora: ‘Mas isto te incomoda?’] Incomoda. Mas não é nem questão de isolamento,... é por falta de tempo mesmo. [Entrevistadora: ‘Você sente que ele tem tempo para os outros?’] Não (G7).

No entanto, G7 justificou a “falta de apoio” com a falta de tempo do diretor, não só para ela, mas também para outros profissionais da empresa.

## (b) Relacionamento profissional entre mulheres

O segundo subconjunto desse percurso semântico refere-se ao “**relacionamento profissional entre mulheres**”, em que surgiu o tema “**conflito**” nos discursos das gerentes G3, G5, G7, G8 e G11. Verificou-se que algumas das gerentes compararam o relacionamento entre mulheres com o relacionamento entre mulher e homem e que, em alguns casos, isso permitiu o esclarecimento de comportamentos de assédio relatados no percurso semântico 3, do assédio moral.

G3 e G7 caracterizaram o relacionamento entre mulheres com os vocábulos “inveja”, “competição” (034) e “disputa” (035) e na mobilização das personagens “mulheres” (034) e “mulher” (035) sem artigo definido, está implícita, subentendida, a generalização, ou seja, características comuns às mulheres.

(034) Então assim, eu tive esses problemas, além do que, outras, outras, mulheres dentro da empresa que eu percebia uma certa inveja, uma certa competição mesmo, sabe? Eu acho que isso tem, eu acho que isso entre mulheres é mais presente do que entre os homens (G3).

(035) [...] minha secretária... ela não aceitava eu corrigir o trabalho dela... eu não sei, mulher tem disputa, você sabe disso (G7).

G5 ressaltou comportamentos de suas subordinadas, o que está sublinhado no fragmento (036), que ajudam a ilustrar o vocábulo “complicadérrimas”, ao mesmo tempo em que utilizou a expressão “maravilhosas” para adjetivar os homens.

(036) As mulheres são complicadérrimas, complicadérrimas, eu tenho desde aquelas assim, que têm a auto-estima baixíssima, tem uma obesa que foi largada pelo marido, que tudo dela ela chora, que se ela trabalhar sob pressão, se colocar muita pressão em cima dela ela se derrete, explode. Eu tenho aquela que fica fazendo as coisas para me sacanear... homens... eles são amigos, amigos ao extremo. São pessoas maravilhosas, maravilhosas (G5).

G8 citou no fragmento (037) um caso que lhe ocorreu para mostrar a diferença de reação entre mulheres e entre homem e mulher em uma determinada situação. A personagem “ela”, uma colega de serviço, ao receber um comentário de G8, reagiu mal; e, ao receber um comentário “pior” de um homem, “ela aceitou assim... na boa”.

(037) Uma situação que surgiu lá... fiz um determinado comentário... ela ficou meio assim, chocada com uma coisa que eu falei com ela... Passou uns dias, eu vi que um colega nosso, falou muito pior com ela uma coisa e ela aceitou assim... na boa. Falei assim: ‘Engraçado, outro dia eu falei com ela, critiquei uma coisa que ela tinha falado e ela reagiu mal. Agora que o outro...’ (G8).

Já G11 diferenciou o relacionamento profissional entre mulheres com a metáfora “não pode te matar direito” (038), em que está implícito que o enfrentamento entre mulheres não chega a anular por completo a vítima, que continua existindo.

(038) As pessoas nunca te enfrentam direto, quando tem uma mulher que não gosta de você, que existe o mesmo, ela olhou para você e você olhou para ela e tem uma espécie de um contrato social de mulheres que trabalham, que ela não pode te matar direito porque ela te matando, ela tá se matando também. Ela vai até a um certo ponto e você tem noção do que é... eles nunca são diretos, vão jogando [...] (G11).

Percebeu-se que G3, G7, G8 e G11 salientaram, de alguma forma, a disputa entre mulheres no ambiente de trabalho. Em pesquisa realizada por Cappelle et al (2003), mulheres gerentes entrevistadas também falaram dessa disputa, fato que foi explicado pelo pouco acesso delas a cargos de chefia.

### (c) Preconceitos contra a mulher

O terceiro subconjunto desse percurso semântico denomina-se “**preconceitos contra a mulher**” e apareceu implícita ou explicitamente em várias entrevistas, sendo subdividido nos seguintes temas: “**machismo**”, “**salário inferior com relação ao do homem**”, “**maior exigência do que em relação ao homem**” e “**vestuário**”.

O tema “**machismo**” reflete as bases da sociedade patriarcal brasileira, na qual a mulher ainda se subordina ao homem, ocupando poucos cargos de poder (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). O machismo apareceu implícito, subentendido, no fragmento de entrevista (039) de G9, com a personagem “primeira mulher”, que remete a sua gerente, com os vocábulos “poder” e “primeira”, que levam ao pressuposto de que não houve anteriormente outras

mulheres na empresa com tal poder; cabe acrescentar que a personagem já não está mais na organização.

(039) [...] o maior poder, a primeira mulher e a única que teve até então foi a [Gerente] (G9).

Também em relação ao poder, G10 deixa subentendido, na seleção lexical “privilegiar”, “machista” e “mais poder” (040), que mulheres ocupam cargos mais baixos que os homens na empresa, embora tenha silenciado sobre a quantidade de mulheres em cargos de comando. No trecho “para ser gerente de Recursos Humanos tem que ter pênis” (040), G10 utilizou a metonímia da parte do corpo masculino para definir “homem”, o que pressupõe que somente um indivíduo do sexo masculino poderia estar na gerência de RH.

(040) [A empresa] tem uma história muito interessante de privilegiar os homens, sabe? Eu brinco aqui que para ser gerente de Recursos Humanos tem que ter pênis... [a empresa] tem ainda essa visão bem machista, os homens com mais poder e as mulheres... a gente consegue identificar o relacionamento de como os diretores se incomodam com as mulheres no comando, as mulheres linhas de frente, sabe? (G10).

No fragmento (040), G10 identificou o incômodo que diretores têm com mulheres em cargos de poder. Além disso, na seleção lexical “resistência velada” (041), G10 deixa implícito, subentendido, que há um conflito sutil da personagem “homens” (041) com ela, o que leva à personagem “diretores” (040), por ela estar no comando da área de RH. No entanto, se, no fragmento (041), G10 deixou subentendida a resistência velada da personagem “dono” nos vocábulos “porque eles repetem o relacionamento que o [dono] tem comigo”; no trecho (042), informou que não há mais essa resistência.

(041) E a gente identifica os homens que estão ligados ao [dono] e que têm uma postura mais insegura, eles repetem isso... os homens que têm uma resistência velada de uma administração de uma mulher no Recursos Humanos são as pessoas que têm também um acesso ao [dono], que vê nele um apoio nisso porque os outros homens que têm um relacionamento legal não têm esse tititi com o [dono] e é muito interessante esses homens... porque eles repetem o relacionamento que o [dono] tem comigo. Eles têm é... essa resistência velada mas têm um relacionamento muito cordial, sabe? Mas eles têm uma resistência talvez porque eu sou mulher. Porque essas mesmas pessoas, em situações com outros gerentes aqui, a postura é diferente (G10).

(042) [Entrevistadora: ‘Você acha que o [dono] tem uma resistência velada com você?’] Hoje não, antes, com certeza (G10).

Segundo G1, G2, G3, G5, G6, G7 e G11, gerentes de diferentes empresas, a baixa ocupação de cargos estratégicos por mulheres é uma característica machista das empresas, o que fica explicitado nas marcas textuais sublinhadas nos trechos (043) a (051). Para G3, G5 e G6, tanto as empresas anteriores quanto as atuais têm predominância de homens em cargos de poder.

(043) Três e uma diretora, então quatro pessoas você trabalha muito com homem, pouquíssimas mulheres trabalham lá (G1).

(044) [...] eram poucas mulheres... pouquíssimas. Era eu, olha, para participar da reunião de diretoria, num primeiro momento era eu, e depois ... eu e só homens, uns 20 homens e depois vem a [diretora de atendimento] (G2).

(045) Bastante machista... em cargos gerenciais é muito mais, 90%! A questão do machismo eu acho que ainda é muito presente... mesmo na [empresa anterior], apesar de não ter nada muito explícito, mas o próprio fato de não ter muitas mulheres em posições estratégicas, para mim, já é um retrato do machismo (G3).

(046) [Empresa anterior] era uma empresa um pouco machista. As mulheres, eram poucas mulheres que se destacavam, que tinham posição de gerência... (G5).

(047) Talvez tenha um pouco de preconceito sim... existem duas mulheres só, gerentes na empresa e eu sou uma delas e eles têm um clã masculino lá que eles não deixam a gente participar [desse grupo] (G5).

(048) Quando eu entrei [empresa anterior de auditoria] eu era a única mulher, só tinha homem... eu fui a primeira profissional, então, eu era assim... 0,1%... só tinha homem e eu (G6).

(049) [...] como chefe só tinha eu [empresa atual]. Era tudo homem (G6).

(050) [...] tudo homem (G7).

(051) [...] aqui tem pouca mulher (G11).

No fragmento (047), G5 assinalou a existência de um “clã masculino” na empresa atual, deixando subentendido o isolamento dela e o de outra gerente, no trecho “não deixam a gente participar”. Como G5 está no ramo industrial, a afirmativa dela remete à pesquisa empreendida por Melo (2003) que identificou a existência de um posicionamento mais diferenciado entre homens e mulheres, nesse setor, em relação ao bancário, com a predominância de um “gueto masculino”, o que explica os comportamentos masculinos adotados por gerentes industriais para tornarem-se menos destoantes dos homens no ambiente competitivo de trabalho. Nesse sentido, parece haver um entrecruzamento dos percursos semânticos 1 e 2, quando, neste último, é tematizado o comportamento masculino adotado por G5 no subconjunto “formas de administrar”.

O machismo ressaltado por G12 no segundo banco em que trabalhou parece remeter ao percurso semântico 3, do assédio moral, por isso foi tratado separadamente. Na seleção lexical sublinhada nos fragmentos de entrevista (052) e (053) com a mobilização das personagens “banco” e “eles” está subentendida a generalização do machismo na empresa, já que G12 não indicou personagens específicas. A característica machista foi referida também na forma de tratamento “grosseira”, na menção a “palavrão” (052) e à pouca quantidade de mulheres, o que foi ressaltado quando G12 repetiu nove vezes o vocábulo “homem” no trecho (053). Com as personagens “você” e “eles” e na metáfora “comem com os olhos” (053), G12 deixou implícito, subentendido, que sentia o olhar de desejo de homens no ambiente de trabalho.

(052) E eu senti muito sempre assim que era um banco que estava despreparado para receber mulheres como gerente geral, sabe? Porque lá é como eu sempre falei, lá é um banco masculino, de formas masculinas e de trato masculino também, né? Eles são assim muito grosseiros na forma de falar e é muito palavrão, muito palavrão (G12).

(053) Não tem graça, não tem nenhuma graça, nenhuma luz no lugar e homem, homem, homem, homem, homem, muito homem, homem, homem, homem. Quando você entra nuns lugares, eles te comem com os olhos porque eles não estão acostumados com isso, com mulher (G12).

(054) O banco [atual] todo tem muita mulher, muita, muita mulher. Muita mulher assim em cargo de chefia, também e muitas gerentes gerais. Agora no segundo banco não, no segundo banco é... de 100 gerentes gerais, 10 são mulheres. Um índice muito pequeno (G12).

Fazendo um contraponto entre o banco atual e o segundo banco, G12 enfatizou no fragmento (054) a grande quantidade de mulheres em cargos de chefia no banco atual, diferente do anterior. Melo (2003) conclui que a mulher tem obtido mais aceitação no setor bancário que no industrial. Das doze gerentes pesquisadas, apenas duas, uma da indústria e outra de serviços, silenciaram quanto à predominância masculina, e as outras 10, cinco de cada setor, ressaltaram essa forma de machismo.

Confirmou-se nas entrevistas de G3, G7, G10 e G12 outro tema desse subconjunto: “**salário inferior com relação ao do homem**”. G3 explicitou que a questão salários mais baixos pagos à mulher é uma “realidade” (055) quando relatou que na empresa em que trabalha o seu salário é o mais baixo entre os dos gerentes, sendo todos os demais homens. Nos explícitos como “certeza”, “chegar no nível” e “mulher” (055), está implícito, subentendido, que, além

de trabalhar em uma empresa machista, se quiser subir em nível de salário, ela terá que ir para outra empresa.

(055) Eu acho que isso é uma realidade. Salários ainda são mais baixos, são mais baixos. Eu cheguei lá eu descobri que o meu salário é o mais baixo de todos... mas eu tenho certeza, pelo que eu já vi, pelo que eu já conheço da empresa que eu dificilmente vou chegar no nível de alguns dos profissionais que estão lá hoje, homens... por ser mulher, entendeu? (G3).

No fragmento (056), G7, ao relacionar o pronome pessoal “nós” com a expressão “cargo de confiança”, deixou subentendido em “cargo de confiança” uma posição de destaque na empresa em relação ao processo de tomada de decisões e à diretoria. G7 fez uso do advérbio de intensidade “bem mais” com ênfase, para caracterizar a inferioridade dos salários pagos às mulheres em relação aos pagos aos homens. O trecho “se você não está satisfeita...”, no qual G7 reproduziu a fala do diretor, leva aos implícitos, subentendidos, de autoritarismo da personagem que não permite argumentação sobre os salários e de que as mulheres insatisfeitas podem pedir demissão, ou seja, são substituíveis a qualquer momento. Subentende-se na expressão “medo de perder o emprego” que existe a aceitação e submissão das mulheres em relação à diferença salarial, pois continuam trabalhando, mesmo não concordando com os salários mais baixos.

(056) Agora uma coisa que eu vou te falar aqui que é bem... é a questão salarial. Nós, mulheres, que assumimos cargo de confiança, a gente é desvalorizada em relação ao salário. É bem mais baixo do que os homens... muito mais... [Entrevistadora: ‘E isso quem resolve é o diretor?’] Hum, hum... eu acho que é uma questão de desvalorização da mulher... é a política da empresa... eu já ouvi várias vezes em reunião aqui: ‘se você não está satisfeita...’... é o medo de perder o emprego (G7).

Davel e Vasconcelos (1997); Freitas (2001); Nader (2002) ressaltam que, além de receber salários menores do que os do homem, a mulher tem-se deparado com a resistência ou mesmo a indiferença masculina. As gerências das empresas ainda guardam um forte traço cultural brasileiro de autoritarismo e centralização de poder provenientes da época colonial, que pode se transformar em assédio moral, o que pode permitir um entrecruzamento dos percursos semânticos 1 e 3.

G10 e G12 também mencionaram os salários inferiores pagos às mulheres em relação aos dos homens, conforme as marcas textuais sublinhadas nos fragmentos (057) e (058). G10 ressaltou essa diferença salarial, especialmente em “posições iguais” (057). G12 comparou a

diferença salarial em relação à personagem “outros”, exemplificando com números, chegando a uma defasagem salarial de, aproximadamente, 40%. Nesse caso, pode-se subentender que os “outros” são os homens da empresa, já que, nos trechos (052) a (054) do tema “machismo”, G12 ressaltou a predominância masculina no banco.

(057) Os homens da empresa têm melhores salários que as mulheres da empresa. Mesmo em posições iguais, principalmente em posições iguais (G10).

(058) [...] claro que eu ganhava menos. Enquanto os outros ganhavam 10 eu ganhava seis. Enquanto o outro ganhava oito eu ganhava quatro, quatro não, cinco (G12).

Nesse contexto, Hirata (2003)<sup>50</sup> destaca que mulheres em posição de comando tendem a apresentar maior desnível salarial em relação aos homens em um mesmo cargo.

O terceiro tema desse subconjunto é “**maior exigência do que em relação ao homem**” e foi evidenciado por G8 ao utilizar a seleção lexical “rigidez” e “competência” (059).

(059) Para uma mulher ocupar um cargo de gerência hoje tem que ter duas características... rigidez... tem que ser brava, para conseguir vencer, e outra característica é a competência. Eu acho que a mulher tem que ser mais competente do que o homem então, se a gente for igual, se eu fosse igual a um outro não seria eu o gerente... Porque se fosse uma igual eles preferiam um homem, preferiam um homem, eu acho (G8).

Segundo G8, a mulher, para ocupar um cargo gerencial, deve ter maior competência do que o homem. Isso também foi ressaltado nas pesquisas de Belle (1993), com mulheres executivas, e Betiol (2000), com ex-graduados de Administração, quando a maioria dos entrevistados apontou que a mulher tem que trabalhar mais que o homem para mostrar competência e obter êxito na carreira.

O tema “**vestuário**” foi evidenciado no discurso de G6, no qual, no fragmento (060), a gerente caracterizou a empresa anterior, na qual trabalhou por cinco anos, como “quase que militar”, em que está implícito, subentendido, que a empresa tinha normas rígidas de

<sup>50</sup> <http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,ESP491-1654,00.html>

comportamento. G6 indicou, no trecho (061), que as definições de vestimentas foram criadas especialmente para ela.<sup>51</sup>

(060) [...] disciplina quase que militar (G6).

(061) ‘Olha, você tem que se vestir de maneira tradicional e conservadora, vestidos nunca acima do joelho’... só podia usar saia... um negócio extremamente rígido... ele definiu aquela vestimenta da cabeça dele, como ele achou que deveria ser [...] (G6).

De acordo com a CNQ-CUT (2002), uma das formas de pressão nas empresas é o controle e a fiscalização do vestuário de mulheres. Esse comportamento, se repetitivo, pode se caracterizar como assédio moral e ameaçar a dignidade do indivíduo. No entanto, G6 não vinculou o controle e a fiscalização da vestimenta ao assédio moral, mas recordou durante a entrevista que

(062) [...] não gostava de usar vestido, tanto é que eu até hoje tenho trauma de usar roupa, vestido para trabalhar [...] (G6).

Assim, na expressão “até hoje tenho trauma” (062), está implícito, subentendido, que a imposição do vestuário marcou profundamente a gerente, pois, mesmo após dezesseis anos do desligamento da empresa, tal fato ainda é recordado.

Nesse percurso semântico com os seus subconjuntos e temas, caracteriza-se o comportamento das gerentes pesquisadas, nas empresas em que trabalham ou trabalharam, em relação aos profissionais, não sendo diretamente relacionado ao assédio moral. Entre os subconjuntos temáticos, ressalta-se o “relacionamento de afinidade”, que foi citado por dez gerentes, dos quais G5 e G9 apontaram, primeiramente, o “relacionamento de afinidade” com o superior hierárquico e, em um segundo momento, relataram o “relacionamento de conflito” com o mesmo superior. Outro tema recorrente nos discursos de dez gerentes foi o “machismo”, que marcou a predominância de homens em cargos de poder nas organizações. Tais subconjuntos temáticos podem permitir um entendimento do assédio moral e, conseqüentemente, um entrecruzamento com o percurso semântico 3, do assédio moral.

---

<sup>51</sup>. G6 foi a primeira assistente de auditoria contratada na empresa. As outras mulheres ocupavam cargos de hierarquia inferior, como secretária.

## 5 PERCURSO SEMÂNTICO 2: DAS RELAÇÕES COM O TRABALHO

Com este capítulo, tem-se como objetivo estudar o segundo percurso semântico extraído dos discursos de doze mulheres gerentes: “**Relações com o Trabalho**”. Nesse percurso foram tematizadas as relações das gerentes com o trabalho, sem os processos de assédio moral sofridos, que podem auxiliar na compreensão do percurso semântico 3, do assédio moral. Como subconjuntos desse percurso, foram identificados:

(a) “Vestir a camisa”, com o seguinte tema:

- I. Dedicção exacerbada

(b) Reconhecimento do trabalho, com os seguintes temas:

- I. Ascensão profissional
- II. Respeito pela competência técnica
- III. Respeito pelo poder

(c) Formas de administrar, com os seguintes temas:

- I. Exigência
- II. Execução do trabalho
- III. Administração maternal
- IV. Comportamento masculino
- V. Gestão compartilhada

Para exemplificar esse percurso semântico, foram extraídos, de trechos das narrativas de histórias de vida, marcas lingüísticas lexicais importantes para o estudo. Adicionalmente,

foram estudadas as relações entre implícitos e explícitos, a criação de personagens e o silenciamento, conforme a abordagem de Faria e Linhares (1993).

### (a) “Vestir a camisa”

O primeiro subconjunto desse percurso semântico presente nos discursos das gerentes é “**vestir a camisa**”, com a recorrência do tema “**dedicação exacerbada**”. Segundo Freitas (2004), a expressão metafórica “vestir a camisa” refere-se aos indivíduos que fazem da empresa um segundo lar, senão o primeiro, dedicando-se intensamente ao trabalho.

G1, G2, G3, G4, G9 e G10, por meio das expressões “abraçei” (063), “paixão” (064), “forte” (065), “dediquei a minha vida, o meu corpo” (066), “amor” (067), “carinho” e “cuido” (068), caracterizaram a afeição e o comprometimento exacerbado com a empresa, relatando, algumas vezes, longas jornadas de trabalho. Na metonímia “dediquei a minha vida, o meu corpo” (066), G4 indicou a dedicação ao trabalho e, nas marcas lingüísticas sublinhadas no mesmo trecho, relacionou as conseqüências físicas que tal comportamento gerou.

(063) Que eu sempre abraçei aquilo assim... eu trabalhava lá de 8 a meia noite, sabe? E o orçamento assim, eu chegava 8 horas da manhã e saía 4 da manhã do outro dia para dar conta do negócio (G1).

(064) Eu trabalhava feito uma louca... todo mundo sabia a paixão que eu tinha pela empresa [...] (G2).

(065) [...] foi assim, eu vivi um luto porque a minha relação era extremamente forte com a empresa (G3).

(066) Eu dediquei a minha vida, o meu corpo, tudo meu aqui dentro da fábrica... ajudei a construir essa fábrica... no final do sexto ano eu tive um estresse profundo, que eu tive uma hemorragia menstrual e tive um derrame no meu olho direito e engordei 50 quilos (G4).

(067) [...] a gente vai criando um amor pela empresa... eu me lembro de eu sair de noite, às vezes 8 horas da noite... eu trabalhava muito, até a [outra colega], falava assim: ‘Nossa, quando eu entrei aqui, eu te via e falava, como é que pode? Essa menina vai ter um treco!’ (G9).

(068) Eu tenho carinho pela [empresa] por tudo que eu faço aqui, por tudo. E é uma empresa diferente, é uma situação, é uma história de vida. Eu preocupo com essa [empresa] e cuido dessa [empresa] como se realmente fosse minha (G10).

Já no trecho (069), G5 ressaltou o vínculo com a empresa na expressão metonímica “vive 24 horas para a [Empresa]”, utilizada pela personagem “eles”, o que remete aos subordinados, deixando implícito, subentendido, que G5 trabalha além das horas normais de expediente. Subentende-se também, no trecho “ela quer que todo mundo seja igual a ela” (069), que, segundo os subordinados, G5 pensa que eles não trabalham tanto quanto deveriam.

(069) Eles falam que ‘a G5 vive 24 horas para a [Empresa], a única coisa que ela pensa é [Empresa] e ela quer que todo mundo seja igual a ela’ (G5).

G11 relacionou o tema “dedicação exacerbada” com a seleção lexical “ligação visceral”, “razão da minha vida”, “projeto de vida”, “era empresa 24 horas” (070), “guerreira” e “vestir a camisa” (071). No entanto, verifica-se que a maioria dos verbos utilizados no fragmento (070) estão no passado, “era”, “foi”, “fui” e “adorava”, em que está implícito, subentendido, que G11 não tem mais uma dedicação exacerbada ao trabalho, implícito que se torna explícito nas duas últimas frases do trecho (070). Por outro lado, G11 relacionou “vestir a camisa”, “mudo o uniforme” e “orgulho” (071) com o presente, deixando subentendido que, mesmo sem a dedicação exacerbada, continua a ter comprometimento com a empresa. A metáfora “guerreira” (071) pareceu caracterizar a postura de lutadora de G11 contra as “aberrações” (071) encontradas na sede, em Belo Horizonte, quando foi transferida da fábrica.

(070) [...] no meu caso específico, eu tenho uma ligação visceral com essa empresa porque papai foi um dos primeiros, eu fiz engenharia para estar aqui... era a razão da minha vida, era aqui... foi o meu projeto de vida... eu era empresa 24 horas por dia. Eu sempre fui empresa, eu adorava segunda-feira porque ia começar tudo de novo. Hoje, não! Minha vida, agora eu aprendi a fazer essa divisão e foi nesse aprendizado de eu dividir vida (G11).

(071) [...] chegou num ponto aqui em Belo Horizonte, que você via... algumas aberrações... eu tomei uma postura muito [de questionar as decisões da gestão] e, aí talvez o meu erro, a minha disposição foi muito forte na defesa daquilo que você achava que era o grande diferencial da [empresa], e as pessoas por não conhecerem a [unidade fabril] não podiam passar, que isso era um assunto especial, que o sentimento era diferente e tem aqui e você começa a ver um ponto de vulnerabilidade da empresa maior e você assume uma postura de guerreira mesmo... porque bate contra você, então é isso mesmo, não tem nada de errado de você ter esse espírito de vestir a camisa e tudo, eles morrem de rir porque todo hora eu mudo o uniforme, mando fazer um uniforme diferente, claro, eu tenho o maior orgulho de usar o uniforme da empresa (G11).

Para Barreto (2000, p. 91), a expressão “vestir a camisa”, que indica a dedicação exacerbada ao trabalho e às empresas, é uma forma encontrada pelas organizações para adestrar e controlar sutilmente os trabalhadores.

## (b) Reconhecimento do trabalho

O segundo subconjunto verificado nesse percurso semântico é o “**reconhecimento do trabalho**”, sendo seu primeiro tema “**ascensão profissional**”.

G1 deixou implícita, subentendida, no trecho (073), a competência, uma vez que detém o conhecimento da área de crédito e cobrança, o que pode ter motivado a sua ascensão ao cargo gerencial. G1 não vinculou explicitamente essa promoção ao reconhecimento do trabalho; pelo contrário, atribuiu a promoção à personagem “diretora” porque “gostava muito de mim” (072). No fragmento (074), G1 citou a sua “insegurança” e se questiona “será que realmente eu sou capaz de estar aqui ou não teria outra pessoa?”.

(072) Aprendi o serviço e em quatro meses... passei a ser chefe do setor de crédito e cobrança... essa diretora gostava muito de mim, eu acho que foi tudo muito bem premeditado [...] (G1).

(073) [...] quem sabe crédito e cobrança na [empresa atual] é só eu e uma outra pessoa (G1).

(074) [...] mas eu também sou ao mesmo tempo muito insegura, mas eu ... com a minha insegurança, eu ainda me questiono: ‘Será que realmente eu sou capaz de estar aqui ou não teria outra pessoa?’ (G1).

G2 relatou a rápida ascensão na empresa anterior, onde começou como estagiária de Recursos Humanos e foi sendo promovida até se tornar assessora do superintendente e coordenadora de Qualidade Total. Nos vocábulos “precisando”, “assessorá-lo” e “escolheram” (075), está implícito, subentendido, que a personagem “superintendente” convidou G2 para ocupar posições importantes na empresa. Se no subconjunto “relação com o superior hierárquico”, trechos (003) e (004), G2 relatou o desconforto de certos profissionais com a afinidade que tinha com as personagens “diretor administrativo financeiro”, “superintendente” e “dono da empresa”, nesse subconjunto, G2 indicou a “ascensão” rápida (076) e a mudança de “princípios culturais” (075), decorrente da implementação do programa de qualidade, como causadores de incômodos em profissionais da empresa. Na expressão “o que mais incomodou” (076), G2 deixou implícita, pressuposta, a existência de outros fatores que incomodavam profissionais, que não somente a ascensão rápida na empresa.

(075) Então o [superintendente] está precisando de uma pessoa para assessorá-lo lá dentro... sendo uma assessora do [superintendente], mexendo com as coisas dele, aí a [empresa] resolveu implantar o programa de Qualidade Total, quem escolheram para ser a coordenadora de Qualidade Total?... Só que, aí sim, aí eu comecei a mexer em determinados princípios culturais da empresa e isso incomoda muita gente (G2).

(076) Então eu acho que o que mais incomodou as pessoas, num primeiro momento, foi a ascensão que eu tive, em tão pouco tempo e sendo tão jovem (G2).

G5 relacionou a ascensão à atitude profissional nas empresas anterior e atual, por meio das marcas lingüísticas sublinhadas nos fragmentos (077) e (078): “chegar numa pessoa que era acima dele” e “comecei a agir”. Na empresa anterior, G5, insatisfeita com a atitude do gerente, a ser caracterizada no percurso semântico 3, do assédio moral, passou a expor as idéias ao superior do gerente e, assim, se sobressair e ser chamada para participar de “projetos interessantes” (077).

(077) [Na empresa anterior], eu comecei a sobressair no grupo... eu comecei a trabalhar *network* dentro da empresa também porque eu não sou idiota e comecei a chegar numa pessoa que era acima dele e comecei a expor as minhas idéias e a falar. O chefe começou a me indicar. ‘Eu quero que a G5 participe. A G5 vai participar desse projeto. A G5 vai participar daquele projeto’. Então, eu comecei a participar de projetos interessantes (G5).

G5 vinculou a atitude profissional, na empresa atual, às solicitações da personagem “diretor”, por meio dos vocábulos “falava” e “queria” (078). Dessa forma, para “dar resultado” à empresa, G5 começou a “invadir” (078) áreas em busca de informações. A partir do explícito “da forma que ele gostaria que o resto do grupo trabalhasse” (078), chega-se ao implícito, subentendido, de que colegas do grupo não trabalhavam a contento pleno do diretor.

(078) O diretor falava assim para mim: ‘Olha, você tem que fazer isso, você tem que fazer aquilo, você tem que resolver tais problemas, você tem que ir atrás disso’, e... eu comecei a agir... comecei a invadir a área das pessoas e a fazer as coisas da forma que ele gostaria que o resto do grupo trabalhasse... ele queria que eu fosse o exemplo para as outras pessoas mudassem de comportamento. Eu passava por cima, eu tinha que dar o resultado. Eu tinha sido contratada, eu tinha que dar resultado (G5).

G5 ressaltou que, como consequência, sua atuação foi reprovada por outros profissionais, que passaram a ficar “arredios” (080), mas, por outro lado, resultou em ascensão profissional “rápida” (079). Com a repetição do verbo “tinha” nas expressões “tinha que dar” e “tinha sido” (078), G5 tentou explicar a atitude adotada de “passar por cima” (078). No fragmento (080), G5 apontou que foi “usada” ao fazer o que “eles” estavam mandando, uma vez que esse não era o comportamento adotado por outros profissionais da empresa. O pronome

pessoal “eles” aparece duas vezes no trecho (080), mas não foi possível identificar quem seriam as personagens que não a própria personagem “diretor”, que fica explícito no trecho (078). Cabe assinalar que, ao utilizar o vocábulo “mandando” (080), G5 deixou implícito, subentendido, que estava recebendo ordens superiores, que deveriam ser cumpridas.

(079) Aí em seis meses eu fui promovida à chefe da área... a minha ascensão na empresa foi muito rápida (G5).

(080) Quando eu entrei na empresa [atual], eu enfrentei muitas barreiras, as pessoas não me aceitavam... as pessoas ficaram totalmente arredias comigo. Aí que eu entendi que eles estavam me usando, que eu estava fazendo o que eles estavam mandando, mas que não era o comportamento das pessoas (G5).

G6 também relacionou a ascensão profissional rápida na empresa atual à característica pessoal “curiosidade” (081). Diferentemente de G5, a intromissão em outras áreas foi uma demanda pessoal e não superior. No entanto, G6 silenciou quanto aos problemas que podem ter ocorrido com essa atitude e ressaltou o bom relacionamento profissional na empresa, conforme trechos (014) a (018) do percurso semântico 1, subconjunto “relação com o superior hierárquico” .

(081) Agora sempre também fui muito atrás,... por curiosidade minha de sempre estar me intrometendo nos outros assuntos que não eram da minha área, sempre tive curiosidade e, em função disso que eu acho que o meu crescimento foi muito grande (G6).

Comparando o ocorrido com G5 e G6, verifica-se que ambas tiveram a mesma atitude profissional, conforme a seleção lexical “invadir” (078) e “intrometendo” (081), o que pode caracterizar um período profissional parecido.

G8 vinculou sua ascensão à gerência não só à capacidade técnica, mas à gestão de recursos humanos, a melhor dentre onze gerentes, segundo o gerente geral, o que fica subentendido na seleção lexical “dos gerentes que eu tenho você é a que eu acho nota dez para gerenciar recursos humanos” (082).

(082) Eu fui ficando mais conhecida [a partir dos trabalhos desenvolvidos] e a partir daí eu sempre tive cargos de gerência e liderança. Ele fala comigo: ‘Dos gerentes que eu tenho você é a que eu acho nota dez para gerenciar recursos humanos, está sempre preocupada com as pessoas’. Mas, eu vejo que ele tem respeito pela minha avaliação técnica também (G8).

A ascensão profissional de G9 não ocorreu imediatamente, embora a gerente tenha apontado que a empresa tinha “perspectiva de crescimento” (083), na época em que foi contratada. G9 relacionou a personagem coletiva “a gente”, G9 e suas três colegas, com o vocábulo “expectativa” (084) de promoção, já que o cargo de supervisão estava vago.

(083) [...] tinha toda uma perspectiva de crescimento [empresa atual]... Então no início foi uma coisa muito alucinante em termos de trabalho, é... ela [gerente] estava montando a equipe... eu trabalhava muito... (G9).

(084) E a gente estava com uma expectativa... de uma das quatro virar supervisora... a gente estava crente achando que ia ser uma das quatro (G9).

A expectativa de promoção de G9 e de suas colegas, por meio dos vocábulos “dedicando e tudo o mais” (085), foi frustrada com a chegada da personagem “supervisora”, que a gerente contratou de fora da empresa, ao invés de promover um profissional da equipe. Na expressão “não tinha conhecimento da área” (087), G9 deixa implícito, subentendido, que teria que ensinar o serviço à nova chefe.

(085) [...] todas nós nos dedicando e tudo o mais, quando ela [a Gerente] pegou e trouxe uma pessoa de fora (G9).

(086) A princípio, é uma pessoa assim... acho que a vinda já criou uma certa resistência (G9).

(087) O que me deixava mais chateada era saber que eu sabia mais do que ela e, no entanto ela ser a minha chefe. Era uma pessoa que não tinha conhecimento da área... e foi colocada como supervisora. Eu tinha que, no final das contas, eu tinha que dizer para ela o que estava acontecendo e como era a melhor maneira de ser resolvida a coisa e ela simplesmente falava: ‘faça ou não faça’ [...] (G9).

G9 relatou que, trabalhando em outra área, tinha sido promovida havia uma semana, mesmo grávida, e utilizou o vocábulo “diferença” (088) para caracterizar a personagem implícita “gerente atual”, deixando subentendida uma comparação com a personagem “gerente” da área anterior, que preferiu trazer uma profissional de fora da empresa a promover alguém da equipe. Por meio do trecho “esperar por muito tempo para ser supervisora” (088), G9 indicou que a promoção tardou a ocorrer, embora tenha acontecido quando estava grávida, fato incomum nas empresas.

(088) Então eu falo o seguinte, você vê a diferença da pessoa, que foi o [atual gerente] que sugeriu, que me colocou aqui... não é normal você está prestes a sair de licença e ser promovida... ela [colega de trabalho] também passou uma trajetória igual à minha de esperar por muito tempo para ser supervisora (G9).

No fragmento de entrevista (089), G11 vinculou sua ascensão profissional à gerência de planejamento às personagens “presidente” e “pessoa”, que remete à antiga gerente, e aos vocábulos “informação”, “indicada” e “conhecimento”. G11, por meio da hipérbole “conhecia todo mundo”, ressaltou o conhecimento que detinha da unidade fabril, deixando subentendido ter uma vantagem sobre os demais pretendentes ao cargo, que não foram citados, garantindo-lhe a promoção.

(089) [...] eu conhecia todo mundo, principalmente da [unidade fabril]... tinha uma idéia do clima ambiental. Então essa parte do planejamento começou a chamar muito a atenção porque eu dava informação ao presidente da ambiência geral que o dia-a-dia dele não permitia. E ele começou a trabalhar isso, começou a ver isso, então isso facilitou inclusive na hora que a pessoa daqui sai, aposenta, de eu ser a pessoa indicada para assumir, justamente [por causa] desse trabalho e do conhecimento que eu tinha da [unidade fabril] (G11).

Outro tema que aparece no subconjunto “reconhecimento do trabalho” é “**respeito pela competência técnica**”, que foi verificado nos discursos de G2, G3, G5 G6, G7, G8 e G9. A competência técnica é indicada na seleção lexical dos fragmentos (090) a (096), que mencionam o “respeito” pelas gerentes que as torna “referência profissional” na empresa.

(090) Depois eu assumi uma gerência, eu tinha 25 profissionais... foi uma relação de muito respeito, principalmente pela competência técnica, sabe? (G3).

(091) [...] as psicólogas que trabalham comigo são pessoas mais novas, menos experientes ... então, assim, respeitam demais (G3).

(092) Eu me vejo hoje com o mesmo comportamento [da diretora da empresa anterior]... extremamente técnica no conhecimento, falava com propriedade em tudo que fazia, uma pessoa que era referência dentro da [empresa] (G5).

(093) Todo mundo sempre me respeitou muito profissionalmente (G6).

(094) Mas, eu não tenho problema com ninguém aqui não, de relacionamento não, eles respeitam o meu trabalho, a opinião... (G7).

(095) Mas eu vejo que ele [gerente geral] tem respeito pela minha avaliação técnica também... eu vejo que eles [seus pares] sentem respeito... não questionam competência e me respeitam muito (G8).

(096) Eu acho que o fato da gente saber, eu acho que isso cria um respeito, o fato de você saber daquilo que você tá falando eu acho que isso daí é inevitável (G9).

No caso de G2, o respeito pela competência técnica apareceu com a mobilização das personagens “superintendente” e “dono da empresa” e por meio das marcas textuais “prestava

atenção” (097) e “muito boa” (098). No entanto, G2 não tem certeza se a personagem “diretor administrativo financeiro” a admirava, o que fica explícito nos vocábulos “não sei” (099).

(097) [...] tinha palavra para ele [superintendente] porque o que eu falava ele prestava atenção (G2).

(098) E o [dono da empresa] também valoriza muito. Ele teve uma vez que ele falou para um outro diretor: ‘Nossa! Essa menina é muito boa, né?’ (G2)

(099) Eu não sei se ele [diretor administrativo financeiro] tinha uma admiração profissional por mim, entendeu? (G2).

Na entrevista, G2 informou que era muito respeitada pelos profissionais da empresa. Se no fragmento (100) G2 ressaltou o respeito pelo trabalho profissional, no trecho (101) explicitou que o respeito estava relacionado ao cargo de assessora, ou seja, próximo ao poder. Isso levou a outro tema desse subconjunto, denominado “**respeito pelo poder**”, que ficou explícito no fragmento (101) com a repetição do verbo respeitar e do substantivo “respeito”, juntamente com a expressão metonímica e metafórica “olho do [superintendente]”, com a metáfora “voz ativa” e com os vocábulos “respeito relativo ao poder”.

(100) Eu era uma pessoa dentro da [empresa] muito bem vista assim... profissionalmente [...] (G2).

(101) Me respeitavam muito, mas só que eu acho que me respeitavam por duas razões: primeiro porque eu era o olho do [superintendente] e segundo porque eu tinha voz ativa com o [superintendente]; o [superintendente] escutava as minhas opiniões, entendeu? Então era um respeito relativo ao poder, assim, não que eu tivesse poder, de mandar ele fazer e desmandar... eu era assessora dele, então as pessoas me respeitavam muito, sempre me respeitaram (G2).

G4 vinculou o “poder” à relação de afinidade com a personagem “diretor” da empresa, conforme indicado no trecho de entrevista (102). No entanto, G4 silenciou sobre quem achava que ela tinha poder, uma vez que usou o verbo na 3<sup>a</sup>. pessoa do plural: “achavam”.

(102) [...] achavam que eu tinha poder por causa da ligação que eu tenho direto com meu chefe (G4).

Conforme indicado nos relatos, o reconhecimento do trabalho para as gerentes entrevistadas pode vir, especialmente, na forma de reconhecimento moral ou material (promoção), já para G2, G5, G6, G8 e G9 pareceu ter ocorrido das duas maneiras.

### (c) Formas de administrar

O terceiro subconjunto desse percurso semântico é “**formas de administrar**”. Ao estudar as formas de administrar das gerentes, tentou-se compreender o dia-a-dia na organização, que, em alguns casos, pode ajudar a explicar os comportamentos de assédio moral de que elas foram ou são vítimas.

O primeiro tema desse subconjunto é “**exigência**” e foi recorrente nos discursos de G5, G6, G8 e G9, sendo explicitado nos vocábulos sublinhados dos fragmentos (103) a (106). G5 mencionou a exigência como uma atitude profissional e deixou subentendido que é necessária com relação aos subordinados que, segundo a gerente, não querem trabalhar. G5, G6 e G9 ressaltaram que, embora sejam exigentes, não faltam com respeito aos funcionários: “nunca faltei com o respeito” (103), “não grito com ninguém” (104) e “não sou sem educação, não grito” (106). G6 deixou explícito que sua forma de gerenciar é tranquila graças à “maturidade profissional” (104).

(103) Eu nunca faltei com o respeito, eu nunca falei alto com ninguém; só que eu sou uma pessoa que cobra, eu tenho uma atitude profissional, eu sei quem quer trabalhar [...] (G5).

(104) [...] eu sou exigente, mas não sou brava, não grito com ninguém, eu me acho até uma pessoa assim ... bem calma, bem ponderada, bem controlada... eu acho que em função da minha maturidade profissional (G6).

(105) [...] do lado de dentro eu tenho uma cobrança muito rígida dentro do potencial que cada um pode dar. Sempre fiz muito feedback com os funcionários. Eu acho que é importante você elogiar, eu critico muito também mas ... mas exijo muito das pessoas (G8).

(106) Eu acho que eu sou uma pessoa difícil... eu cobro muito mas eu não sou assim, não sou sem educação, não grito (G9).

O segundo tema desse subconjunto é “**execução do trabalho**”, verificado nas narrativas de G1, G5, G6 e G8. G1 e G5 informaram que se tornaram “executoras” por causa do excesso de demanda, fato que ficou indicado nas expressões “cinco coisas ao mesmo tempo” (107) e “n’ responsabilidades” (108). No entanto, subentende-se, na expressão falta de “pró-atividade” e nas metáforas “bunda no computador” e “caldo entornar” (107) e em “insisti” e “produzir”

(108), que o excesso de trabalho das gerentes pode ter como uma das causas o comportamento passivo dos subordinados.

(107) Eu resolvo cinco coisas ao mesmo tempo, eles não, ficam com a bunda no computador assentado... eles não têm essa pró-atividade e deixa o caldo entornar (G1).

(108) Então como eu tinha muita demanda de muitas coisas, tinha absorvido ‘n’ responsabilidades, eu deixei de gerenciar e comecei a trabalhar também para poder dar conta de tudo... insisti que eles trabalhassem, que eles tinham que produzir, que as coisas tinham um tempo (G5).

Por outro lado, verificou-se que G6 e G8 executam tarefas porque gostam, conforme os fragmentos de entrevista (109) e (110). G6 utilizou a metáfora “pôr a mão na massa” (109) para ressaltar a execução do trabalho e com os vocábulos “ou seja” explicitou que “trabalhar” significa “pôr a mão na massa”.

(109) Eu gosto de trabalhar, ou seja, eu gosto de pôr a mão na massa também, entendeu? (G6).

(110) Sempre fui muito mandona, eu tenho essa característica meio mandona... essa característica assim de pegar e eu sou muito de executar, de fazer, vou na frente e dá licença que eu estou indo (G8).

O terceiro tema desse subconjunto é a “**administração maternal**”, indicado pelo vocábulo “mãezona” (111 e 112). Esse tipo de comportamento maternal é adotado por G3 e G8 com os subordinados, sendo caracterizado também por meio da expressão metafórica “dar colo” (111), além de “protejo” e “defendo” (112).

(111) Eu entrei assim, com muita credibilidade... eu estou sendo meio mãezona... aquela pessoa que chega prá poder dar colo para todo mundo (G3).

(112) ‘Ah! Você é muito mãezona’, o meu chefe fala comigo... Porque eu falo que eu sou um pouco tipo mãe assim, entendeu? Para os meus, eu estou ali do lado de fora, eu protejo, eu defendo, protejo e tudo mais (G8).

Em contrapartida, G5 recusou com o advérbio “não” as características “paternalista” e “mãezona” (113) na forma de administrar, relacionando-as a uma atitude não-profissional, conforme as marcas textuais “a minha relação é profissional ao extremo” (113). Entretanto, no

fragmento (114), G5 mobilizou a personagem “menina”, que remete a uma subordinada, para informar que passou a adotar o comportamento maternal para que ela trabalhasse.

(113) Não tenho uma atuação paternalista com as pessoas. Não sou a mãezona que põe no colo e que passa a mão na cabeça, a minha relação é profissional ao extremo (G5).

(114) [...] a menina que está com depressão, eu estou no pé dela o tempo todo porque é um tratamento muito sério e aí ela não come e aí eu: ‘vamos almoçar comigo, eu vou te levar para almoçar, vamos fazer isso’... é uma pessoa que eu estou de certa forma, o que ela queria que eu fizesse, né? Mãe. Apesar de que eu não concordo muito com isso, mas eu preciso porque eu preciso que ela dê resultado porque senão eu me ferro. Eu preciso que ela esteja bem trabalhando. Não posso ter um profissional que não esteja produzindo (G5).

Essa discussão leva a outro tema evidenciado por G1, G5 e G8: “**comportamento masculino**”. Para Betiol (2000), a mulher na organização, espaço tipicamente masculino, pode assumir condutas masculinizadas que estariam pautadas em autonomia, agressividade, racionalidade e no princípio da hierarquia e do controle. Segundo Melo (2003), as gerentes respondem à desvalorização das características femininas com atitudes masculinas com vistas a se tornarem mais parecidas com os homens e menos destoantes do ambiente de trabalho.

G1, para ser reconhecida no ambiente predominantemente masculino, utilizou a expressão metafórica “delimitar meu território” e o vocábulo “impor”, o que deixa implícito, subentendido, que seu “território” era invadido, conforme fragmento (115).

(115) Você trabalha muito com homem, pouquíssimas mulheres trabalham lá e eu tinha que me impor... comecei a delimitar meu território... às vezes eu sou meio petulante sim [...] (G1).

G5 foi mais explícita e afirmou: “tenho comportamento de homem” (116); e relacionou o comportamento à forma de lidar com os problemas e à falta de delicadeza e fragilidade, deixando implícito, subentendido, que incorporou essas características no dia-a-dia. Por outro lado, conforme o trecho (246), do percurso semântico 3, subconjunto “superação do assédio moral”, G5 informou que está tentando se socializar mais para resgatar sua feminilidade.

(116) Eu tenho comportamento de homem. Eu lido com os problemas e falo de uma forma que não é aquela forma delicada de mulher, eu não sou frágil (G5).

Já G8 relatou o comportamento masculino como uma forma de “ser ouvida” e se “aproximar das pessoas” (117) e mobilizou a personagem “eles”, homens gerentes, com quem participa de eventos e reuniões.

(117) Às vezes a gente precisa de ter uma atitude parecida com a de homem para que a gente possa ser ouvida, entendeu?... Mas aí eu aprendi a ser um pouco homem, pra poder me aproximar das pessoas e não perder essa oportunidade, da hora que eles estão relaxados fazer um determinado comentário que é importante para mim (G8).

No discurso de G8, percebe-se que a gerente adota uma atitude maternal com os subordinados e masculina com os pares e o superior hierárquico. Neste sentido, Betiol (2000) ressalta que a mulher vivencia, muitas vezes, um paradoxo: ter um comportamento masculino, duro e agressivo em postos de comando nas empresas e uma postura feminina, suave e dócil, em casa. Porém, G8 parece viver esse paradoxo dentro do ambiente organizacional, onde alterna os comportamentos masculino-feminino.

O comportamento masculino também foi ressaltado por G12, no trecho (118), mas não com referência à personagem “eu” e, sim, com “duas mulheres” do “banco masculino” (052), nos vocábulos “extremamente masculinas” e “boca imunda, suja” (118). Subentende-se na seleção lexical “deram certo” (118) que G12 não adotou o comportamento masculino, uma vez que não se incluiu entre os que “deram certo”.

(118) Lá tem pouquíssimas mulheres que deram certo. Eu conheço duas, duas, que são desse jeito, né?... num banco grande como aquele só tem duas mulheres que trabalham assim na diretoria mas elas são, assim, extremamente masculinas e são boca imunda, suja (G12).

O tema “**gestão compartilhada**” apareceu no discurso de G4, G6 e G11 na seleção lexical “delego” (119), “delegar”, “repassar”, “compartilhar” (120), “equipe” (121) e “um por todos e todos por um” (122). Para ressaltar que delega as atividades, G4 informou que chega até a esquecer as coisas. No caso de G6, subentende-se que esse tipo de gestão permite que tenha um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, pois, geralmente, tem uma jornada de trabalho normal de 8 horas. No entanto, ressaltou por meio do trecho “não me mato de trabalhar, nunca fiz isso, quer dizer, na época da [primeira empresa] eu me matava porque era diferente, início de carreira” (120), que no início de carreira tinha longas jornadas de trabalho.

Nesse contexto, surge a noção de carreira bem sucedida na visão de Pahl (1997): equilibrar a vida privada com a profissional, realizando um trabalho que traga satisfação a quem realiza. Já G11 creditou o aprendizado da forma de gestão compartilhada ao período em que trabalhou na unidade fabril, o que leva ao implícito, subentendido, de que existia um “coleguismo”. Por outro lado, no trecho “do que no ambiente aqui da...” (122), G11 deixou subentendido que o ambiente da sede é diferente do da fábrica e parece não valorizar tanto o coleguismo e o espírito de equipe.

(119) Eu não sou uma pessoa que centraliza as coisas, eu delego e esqueço muitas vezes as coisas também, de tanto que eu delego (G4).

(120) Eu gosto muito de delegar, eu gosto de repassar tudo, de compartilhar... eu não trabalho mais que oito horas por dia normalmente... eu não me mato de trabalhar, nunca fiz isso, quer dizer, na época da [primeira empresa] eu me matava porque era diferente, início de carreira [...] (G6).

(121) Eu valorizo muito o trabalho em equipe, gosto de trabalhar com as pessoas e acho que a diversidade das pessoas é que faz a equipe trabalhar melhor, realmente eu acredito nisso e que eu vi isso na [unidade fabril] (G11).

(122) Eu aprendi o sentimento de equipe, um por todos e todos por um, que numa [unidade fabril] é muito mais fácil de você perceber do que no ambiente aqui da... (G11).

Esse percurso semântico das relações com o trabalho, com a análise dos subconjuntos e seus temas, abrange o relacionamento das gerentes pesquisadas com o trabalho, não sendo diretamente relacionado ao assédio moral. Pôde-se perceber que não houve uma frequência relevante dos temas desse percurso nos discursos das gerentes, com exceção do tema “dedicação exacerbada”, subconjunto “vestir a camisa”, que foi relatado por oito gerentes com vistas a evidenciar a forma como se relacionam com o trabalho. Parece também importante ressaltar que G6 e G8 não indicaram a “dedicação exacerbada” ao trabalho e adotaram uma forma de administrar “mista”. Ou seja, G6 é exigente, executora e adota uma gestão compartilhada com os subordinados; G8 é exigente, executora, tem uma atitude maternal com os subordinados e masculina com os pares e o superior hierárquico. Nisso pode estar implícita, subentendida, a maturidade profissional, pois ambas possuem quinze anos de experiência gerencial. Da mesma forma que o percurso 1, das relações com os profissionais, os subconjuntos temáticos desse percurso semântico parecem permitir um entendimento do assédio moral e, conseqüentemente, um entrecruzamento com o percurso semântico 3, do assédio moral.

## 6 PERCURSO SEMÂNTICO 3: DO ASSÉDIO MORAL

Objetivou-se com este capítulo, estudar o terceiro percurso semântico verificado nos discursos das doze mulheres gerentes assediadas: “**Assédio Moral**”. Esse percurso semântico abrange os casos relatados de assédio moral, que foram agrupados, sempre que possível, nos tipos descendente, ascendente e horizontal e nas categorias propostas por Hirigoyen (2002b), para possibilitar uma melhor análise: “deterioração proposital das condições de trabalho”, “isolamento e recusa de comunicação”, “atentado contra a dignidade” e “violência verbal, física ou sexual”. Adicionalmente, verificou-se como as gerentes reagiram ou têm reagido ao processo de assédio moral, no que se refere também a sua superação. Como subconjuntos desse percurso semântico, podem ser identificados:

(a) Assédio moral descendente, com os seguintes temas:

- I. Rejeição
- II. Relação de afinidade
- III. Assédio do tipo sexual
- IV. Preconceitos contra a mulher
- V. Ameaça ao poder

(b) Assédio moral ascendente, com o seguinte tema:

- I. Rejeição

(c) Assédio moral horizontal, com os seguintes temas:

- I. Rejeição
- II. Competência
- III. Ameaça ao poder

(d) Casos em que os assediadores são externos à empresa, com o seguinte tema:

I. Assédio financeiro

(e) Sentimentos e reações em relação ao assédio moral, com o seguinte tema:

I. Desconforto

(f) Superação do assédio moral, com os seguintes temas:

I. Transferência

II. Ascensão profissional

III. Mudança de comportamento

IV. Demissão

(g) Banalização do assédio moral, com o seguinte tema:

I. Aceitação dos comportamentos de assédio moral

Para exemplificar esse percurso semântico, do assédio moral, foram extraídos, de trechos das narrativas de histórias de vida, marcas lingüísticas lexicais importantes para a análise e estudadas as relações entre implícitos e explícitos, a criação de personagens e o silenciamento, segundo a abordagem de Faria e Linhares (1993).

#### **(a) Assédio moral descendente**

O subconjunto temático “**assédio moral descendente**” foi identificado nas narrativas de G1, G2, G3, G5, G6, G7, G9, G10, G11 e G12. Segundo Hirigoyen (2002a, b), esse tipo de assédio é o mais comum e ocorre especialmente quando um subordinado é agredido pelo superior que tem em vista eliminá-lo ou valorizar o próprio poder. O assédio pode ser caracterizado pelo tratamento *tirânico*, especialmente pelo abuso do poder, que é tolerado

pela vítima quando tem medo de perder o emprego. Como fator agravante, algumas empresas têm como política deixar o chefe agir com os subordinados de maneira perversa sem intervir. Dentro deste subconjunto foram identificados cinco temas: “**rejeição**”, “**relação de afinidade**”, “**assédio do tipo sexual**”, “**preconceitos contra a mulher**” e “**ameaça ao poder**”.

O primeiro tema deste subconjunto é “**rejeição**” e foi identificado no discurso de G1. O assédio moral descendente ocorre desde que G1 assumiu a gerência regional financeira, há dois anos e seis meses, e pode ser classificado por Hirigoyen (2002b) como “isolamento e recusa de comunicação”, uma vez que o superior hierárquico não dialoga com a vítima. O assédio apareceu com a mobilização da personagem “presidente”, que isola G1, conforme o vocábulo “ignora” e a expressão metafórica “zero à esquerda” (124), em que pode estar implícita, subentendida, a rejeição à G1 no cargo gerencial. Por outro lado, no trecho “tenho muito medo dele” (124), G1 deixa subentendida a relação de dominação e submissão com relação à personagem “presidente”. Ao utilizar a metáfora “mestre” (123) para caracterizar a personagem “gerente da unidade”, G1 tentou explicar que o assédio do presidente ocorre porque G1 não detém tanto conhecimento das atividades da área financeira quanto o gerente da unidade, que tem 35 anos de empresa.

(123) Eu sinto que o presidente não me queria como gerente. Porque o [gerente da unidade] era o mestre e para se tirar o [gerente da unidade] de lá ele queria outro mestre... eu não era o mestre dos mestres (G1).

(124) Numa reunião ele conversa com os outros gerentes das outras unidades, comigo é só um bom dia, boa tarde.... o presidente ele me ignora. Então assim, eu tenho muito medo dele, sabe? Eu sou um zero à esquerda com ele. Então eu tenho que fazer o dobro que os outros para aparecer, para aparecer assim, os resultados [...] (G1).

No entanto, G1 mobilizou a personagem “ela”, que remete a outra gerente financeira, com os vocábulos sublinhados no fragmento (125), para deixar implícito, subentendido, que pode ser assediada pelo presidente por não ter as mesmas características da outra gerente financeira.

(125) Ele respeita ela porque ela é estudada... fala inglês, ela já morou em Londres... trabalhou em outras empresas e ela é muito marqueteira [...] (G1).

O tema “**relação de afinidade**” foi recorrente nos discursos de G2 e G5. O assédio descendente de G2 ocorreu na empresa anterior, em que trabalhou por seis anos, onde era assessora do superintendente, que a demitiu em razão do ciúme da esposa, o que fica explícito nos vocábulos “não admite” e “problema pessoal” (126). Subentende-se que a demissão foi percebida como injusta por G2, quando ela utilizou a seleção lexical “interrompendo a minha carreira profissional” (126). Nos vocábulos “não comunicou” (127), G2 indicou a atitude do superintendente de silenciar sobre a sua saída aos colegas, o que ocasionou a “fofoca” (127) de que eles estavam tendo um “caso”. Isso leva à categoria de assédio de Hirigoyen (2002b) “atentado contra a dignidade”, em razão dos rumores depreciativos, o que resultou em sofrimento para G2, que fica explícito na marca textual “muito difícil” (127).

(126) '[minha esposa] não admite mais você trabalhando aqui. Ela disse que é você ou é ela'. Eu falei: 'Como?... por um problema pessoal seu quem vai pagar sou eu? Você está interrompendo a minha carreira profissional!' Aí foi um choque. Aí, depois disso, eu fiquei mais três meses dentro da empresa (G2).

(127) Eu saí, ele não comunicou, muita gente começou a me ligar, foi um momento muito difícil para mim. E isso foi um momento muito difícil, foi muito difícil; sem contar que a situação deu força à fofoca [de que G2 teve um caso amoroso com o superintendente]... então, o que poderia não ter sido nada, se tornou uma fofoca muito forte dentro do mercado... [meu cunhado] estava comentando que todo mundo tem certeza que eu tive um caso com o [superintendente] (G2).

G5 relatou o processo de assédio moral que vem sofrendo na empresa atual, desde que assumiu há dois anos e seis meses a gerência de Marketing, processo que foi relacionado à personagem “diretor” por meio dos vocábulos “usada” e “desqualificar”, entre outros, (128) para ressaltar o sentimento em relação ao assédio. G5 utilizou a metáfora “bate” que indica a categoria de assédio “deterioração proposital das condições de trabalho” de Hirigoyen (2002b), uma vez que era criticada de forma que considera exagerada perante colegas e superiores, por “várias vezes” em reuniões, quando o diretor discordava de algum item apresentado por G5 e passava a atacá-la “como todos os outros” (128). Por meio do verbo “proteger” (128), G5 deixa subentendido que, nessa situação, como subordinada, o diretor deveria defendê-la com vistas a proteger a área, mas a trata como se fosse do “mesmo nível hierárquico” (128).

(128) Muitas das vezes eu me sinto usada e, algumas vezes, não recebo suporte suficiente... se eu tenho que preparar alguma coisa, ele nem sequer olha ... se tem alguma coisa que ele discorda, ao invés dele me proteger... ele me bate como todos os outros estão batendo. Então ele me trata como se eu fosse do mesmo nível hierárquico que ele, se dá ao direito... várias vezes... É uma forma de te desqualificar porque como eu vou apresentar alguma coisa que eu não tenho certeza? E tem reuniões que eu não participo... (G5).

Nos fragmentos (129) a (131), G5 citou outras formas de assédio do diretor como querer que ela faça trabalhos estranhos às suas tarefas e ainda criticá-la, mentir e desautorizá-la perante a equipe, o que remete à categorização de assédio de Hirigoyen (2002b): “atentado contra a dignidade”. Subentende-se que o diretor interfere na gestão da gerente, causando tumultos e conflitos entre G5 e os subordinados.

(129) E aí, às vezes, ele critica como se... mas não era minha obrigação de estar escrevendo aquilo. Então, às vezes, eu tenho que adivinhar o que ele quer falar, tenho que sugerir algumas coisas para sair correto (G5).

(130) [...] ele falou para a equipe inteira que eu nunca transferi para ele os problemas da área... que, desde que eu entrei, eu nunca tinha falado nada para ele... meu chão abriu e eu caí. Ele falou na frente de todos os meus funcionários e não falou na reunião que antecedeu a essa e que estávamos, nós dois. [Entrevistadora: ‘E você tinha falado para ele?’] Óbvio que sim, óbvio que sim! A sensação que eu tive foi que, quando ele precisava me usar para tirar o dele da reta e me enfiar lá e me pôr para bater, ele vai fazer isso, então eu me senti totalmente desprestigiada. Então assim, ele se defendeu e me colocou no fogo... Aí eu coloquei o diretor na sala... ele começou a me apoiar... mas, num primeiro momento, ele acabou comigo (G5).

(131) [...] ele me desautoriza porque, às vezes, eu chego para a pessoa e falo assim: ‘A prioridade do dia é essa’. Aí ele chega com uma coisa, ele vai diretamente na pessoa, pára o que a pessoa estava fazendo e manda ela fazer outra. Então, ele está me desautorizando (G5).

O terceiro tema desse subconjunto é “**assédio do tipo sexual**” e foi relatado por G3, G6 e G12. Enquanto autores como Guedes (2003) não reconheçam o assédio sexual como uma forma de assédio moral, outros (Freitas, 2001; Hirigoyen, 2002a, b; Ramírez, 2005) informam que faz parte da perseguição moral, já que ambos (assédio moral e sexual) relacionam-se com autoridade e poder.

G3 relatou duas situações de assédio descendente do tipo sexual, que ocorreram na empresa anterior, na qual trabalhou por dezoito anos. Por meio dos vocábulos “muito assediada” e “dois gerentes” (133), os casos foram considerados por G3 como assédio do tipo sexual, ou seja, quando a vítima é assediada sexualmente, por gestos ou propostas, conforme categoria de Hirigoyen (2002b). G3 ressaltou no vocábulo “soltando” (132) que, após mudar de emprego, saindo da empresa na qual seu marido também trabalhava, passou a ficar mais desinibida e receber elogios de gerentes e colegas. O assédio, segundo G3, começou a ocorrer quando ela saiu da recepção e passou a ser secretária de Recursos Humanos. Com a repetição

do advérbio de intensidade “muito” (133), G3 ressaltou a frequência com que o fenômeno ocorria.

(132) Lá eu já comecei a ter um pouco mais de assédio, até porque, eu acho que o fato do [meu marido] não estar presente eu acabei me soltando um pouco mais também [porque trabalhava com o marido na empresa anterior] (G3).

(133) À medida que eu fui crescendo na minha carreira, eu tive um determinado momento que eu fui muito assediada por dois gerentes, muito, inclusive eu já estava casada... [quando era] secretária do gerente de Recursos Humanos (G3).

O assédio foi relacionado às personagens “dois gerentes” (133), o que remete ao gerente de informática e ao gerente de produção. Esses gerentes não eram superiores hierárquicos imediatos de G3, mas ocupavam cargos mais altos. G3 caracterizou a relação de poder existente nos dois casos de assédio do tipo sexual no adjetivo “poderoso” (134), intensificado com o advérbio “muito”, em que está implícito, subentendido, que G3 se considerava o lado fraco da relação de poder. O segundo assediador, gerente de produção, além de muito poderoso, também foi caracterizado como “muito forte” e “extremamente vaidoso” (135).

(134) [...] muito poderoso lá... todos dois que me assediaram eram muito poderosos... muito (G3).

(135) [...] e aí eu comecei a sofrer um assédio por um outro gerente que era um gerente de produção, um cara muito forte dentro da empresa... quase um diretor e extremamente vaidoso (G3).

O assédio do gerente de informática pode ser considerado como do tipo sexual, uma vez que foi caracterizada a relação de poder e foram utilizadas formas típicas desse tipo de assédio como comentários considerados inconvenientes, “cantadas” e olhares maliciosos, que constrangeram G3 em seu local de trabalho, conforme ela assinalou com a seleção lexical “super sem graça” e “contornar” (136). No entanto, após “seis meses” (137) de assédio, G3 “cedeu”, ou seja, o assediador passou a ser correspondido.

(136) [...] um gerente de informática... ele realmente me assediou... de me chamar na sala dele, falar que estava apaixonado comigo, que é... que me achava linda, que me achava uma pessoa muito inteligente, que o sonho dele era poder se aproximar de mim, ter um relacionamento mais próximo... a gente estava em reunião e ele não tirava os olhos de mim e eu ficava super sem graça... muito difícil em um determinado momento para eu contornar... ele fazia o tipo frágil, coitado... (G3).

(137) Ele deve ter ficado seis meses me abordando para depois, nos últimos seis meses eu ceder (G3).

O segundo caso de assédio do tipo sexual ocorreu com a mobilização da personagem “gerente de produção” e foi mais longo, durou um ano e meio, e G3 já estava na posição de consultora interna da empresa. Também se percebem no relato algumas formas de assédio, como as citadas no caso anterior, além de abordagem física como toques indesejáveis em partes do corpo e ataque físico, que são indicados na seleção lexical “beijar a força”, “agarrar” e “abraçava” (138) e a resistência contra o assédio, nos vocábulos “brigando” e “xingava” (138).

(138) [...] o tanto que me amava... o tanto que me desejava... tentava me beijar a força... tentava me agarrar... chegava, me abraçava e eu ficava brigando com ele e tal e assim, foi uma situação que num determinado momento me incomodou muito, eu ficava muito incomodada, eu xingava e tal mas, chegou num momento que eu cedi também (G3).

G3 caracterizou a personagem “gerente de produção” por meio de diversos adjetivos: “forte”, “vaidoso” (135), “dissimulado”, “pervertido”, “meio maquiavélico”, “muito inteligente”, “egocêntrico”, “muito diabólico”, “atirado”, “atrevido” e “irresistível” e a expressão “não tinha o menor escrúpulo” (139). Alguns adjetivos são precedidos pelo advérbio “muito”, indicando nível que G3 considerou acima da normalidade. Nas marcas textuais “ostensivo” e “intimidava” (139) está implícito, subentendido, que o assédio a constrangia no ambiente de trabalho. G3 recordou que já detinha poder na organização, quando esse caso de assédio ocorreu, o que fica indicado nas expressões “penetração” e “poder de influência” (140), relacionando o poder com a ocupação do cargo de “consultora interna” (140).

(139) Ele era mais ostensivo... até me intimidava, ele era extremamente dissimulado... não tinha o menor escrúpulo. Pervertido mesmo, completamente... meio maquiavélico... muito inteligente... egocêntrico... muito diabólico no jogo de sedução dele, ele seduzia assim, de uma forma brilhante, sabe? Ele tinha palavras bonitas... era atirado, ele era atrevido... era um homem... irresistível. Ele tinha o poder... com essas características todas numa relação de poder ali, de superioridade, ele era extremamente querido dentro da empresa, reconhecido pela diretoria (G3).

(140) Eu já estava como consultora interna... tinha uma penetração na empresa muito grande... um poder de influência muito grande junto à diretoria (G3).

Assinale-se que esse caso de assédio do tipo sexual evoluiu para um jogo de ganhos dos dois lados, pois G3 explicitou que teve “ganhos” (141) e que também “usou” (142) o assediador. Nos trechos “eu percebi que na verdade ele estava me usando também” e “usava mais” (142), está implícito, pressuposto, que, até um certo momento, G3 pensava que o gerente de produção não tirava vantagem da relação; mas percebeu que, na verdade, ela era a mais usada; nisso fica subentendida a sutileza do assediador. Nesse sentido, Hirigoyen (2002b) recorda

que o assédio moral é um processo perverso, uma vez que permite que o indivíduo seja manipulado com vistas a aumentar o poder e as vantagens do assediador.

Alguns ganhos de G3 na relação são marcados por vocábulos como “abertura”, “facilita”, “favoráveis” e “acontecer” (141). Já com a mobilização da personagem “as pessoas” (142), G3 deixou subentendido que não foi a única usada por esse gerente, porém silenciou sobre quem teriam sido as outras pessoas.

(141) Eu acabei cedendo e mesmo porque a questão dos ganhos que você começa a ter indiretos... você começa a ter mais abertura... começa a perceber que a pessoa facilita as coisas para você no trabalho. As decisões, elas começam a ser muito favoráveis a você... as coisas realmente começaram a acontecer com muito mais... facilidade (G3).

(142) [...] quando ele queria uma coisa ele me contava... ele me envolvia na situação, de tal forma que, quando ele fosse vender aquilo, eu já estava envolvida... ele já tinha me manipulado... ele usava as pessoas e hoje eu acho que ele me usou muito, depois de um tempo eu percebi que na verdade ele estava me usando também. Da mesma forma que eu entrei no jogo e usei, lógico, mas ele me usava mais para conseguir as coisas porque ele sabia que eu tinha penetração muito grande junto à diretoria (G3).

G6 relatou o assédio do tipo sexual, sofrido por um ano na empresa em que trabalhou por cinco anos, quando era assistente de auditoria, com a mobilização da personagem “gerente responsável” e com outras expressões lingüísticas, como “assediar”, “convidava para sair” e “dava indiretas” (143). Diferentemente dos casos de assédio com G3, o gerente de G6 era o superior hierárquico, porém o que parece ter tornado a situação constrangedora foi o fato de que, em um ambiente totalmente masculinizado, só ela de mulher profissional, G6 optou por não denunciar o assédio, para não sofrer preconceito, conforme subentendido na expressão “se eu reclamasse...” e na repetição do vocábulo “mulher” (143).

(143) Esse gerente responsável começou a me assediar... me convidava para sair, me dava indiretas durante o trabalho... se eu reclamasse... eu tinha medo de sofrer as conseqüências, ou seja, mulher, já é a primeira mulher que entra aqui e já está dando problema, então, tchau! Era melhor eu ficar calada porque senão... naquela época, (1980), eu posso sofrer uma retaliação que vai ser pior para mim mesma. (G6).

Além das investidas, G6 recordou-se das avaliações realizadas pelo gerente responsável, que eram “muito boas, inclusive muito melhores” (144), o que lhe causou mais constrangimentos com a personagem coletiva “parte das pessoas”, o que remete aos colegas homens, que passaram a não confiar na performance de G6. Na seleção lexical “comentários irônicos” (144), está implícito, subentendido, que com as boas avaliações os colegas começaram a

acreditar que o assédio estava sendo correspondido, o que colocou em risco a imagem de G6 na empresa e atentou contra a dignidade dela, com insinuações desdenhosas para qualificá-la. No entanto, ficou silenciado se realmente essas avaliações recebidas foram justas.

(144) Ele me dava avaliações muito boas, inclusive muito melhores do que já havia dado para qualquer outra pessoa... isso inclusive foi motivo de comentário por parte das pessoas... começaram a não acreditar que a minha performance fosse boa realmente àquele ponto... recebia comentários irônicos [...] (G6).

Já G12 relatou um caso de assédio do tipo sexual quando era gerente em um banco, onde trabalhou por dezesseis anos, com a mobilização da personagem “diretor”. O assédio ficou indicado nas expressões “gosto muito de você”, “ia lá na minha casa” e “não vou te demitir” (145), das quais, a última parece deixar subentendida uma forma de coação. Nos vocábulos “perseguir”, “fazer mais” e “cobrar” (145), G12 deixa implícita, subentendida, a intimidação por não ter aceitado as investidas sexuais do diretor. Nesse sentido, Barreto (2000) e Costa (1995) ressaltam que o assédio pode colocar em risco a manutenção do emprego, já que, muitas vezes, o assediador utiliza o poder para intimidar e fazer promessas, que, se não aceitas, podem acarretar punição com a demissão do assediado.

(145) [...] um diretor, mas de um outro banco... me chamou lá na diretoria, depois de três meses, ele me chamou lá e falou assim: ‘[G12], amanhã eu vou estar demitindo todas essas cinco pessoas aqui, inclusive a sua amiga mas eu gosto muito de você e não vou te demitir’. Aí este homem começou ... casado... toda tarde, noite, ele saía do banco e ia lá na minha casa... ele veio na minha casa e falou assim para [minha amiga]: ‘eu vim aqui porque eu quero pedir ela em namoro. Você me deixa namorar ela?’ Aí eu falei: ‘Ah, não! Não, seu fulano’. Esse homem começou a me perseguir. E dizendo assim: ‘Olha, eu que deixei você aqui, agora você tem que fazer mais. Olha, a sua produção está pouca’ e aí ele começou a me perseguir. Cobrar pelo que ele tinha feito por mim, entendeu? (G12).

(146) O que ia acabar acontecendo se ele continuasse aqui e me pressionando, pressionando? Você já imaginou? (G12).

No trecho (234) do subconjunto “superação do assédio moral”, G12 relatou que o assédio não se prolongou porque o assediador foi transferido para outra região. Mas G12 deixou em suspenso, no fragmento (146), as possíveis consequências caso o assédio tivesse continuado, marcando-as com a repetição do verbo no gerúndio “pressionando, pressionando”, como um comportamento sistemático.

Nos casos de “assédio do tipo sexual” relatados por G3, G6 e G12, indica-se a utilização do poder do cargo para coagir a subordinada e obter favorecimento sexual, o que caracteriza uma

relação de poder. Enquanto G3 cedeu nos dois casos de assédio, G6 e G12 não corresponderam e se desvencilharam dos assediadores, o que ficou indicado no subconjunto “superação do assédio moral”, desse percurso semântico.

O quarto tema desse subconjunto é “**preconceitos contra a mulher**” e foi verificado no discurso de G7, G10 e G12. G7, coordenadora de compras há quatro anos, relacionou o salário inferior pago às mulheres gerentes à personagem “diretor”, proprietário da empresa, responsável pela política salarial. No trecho “se você não está satisfeita...” (056), está implícita, subentendida, a intimidação, que surte efeito, pois G7 tem “medo de perder o emprego”, o que a coloca em uma posição de inferioridade e de aceitação do salário inferior em relação ao do homem. Tal assédio foi considerado, nesta pesquisa, uma forma de “desqualificação”, conforme a primeira classificação proposta por Hirigoyen (2002a). Adicionalmente, nesse subconjunto, pode-se estabelecer um entrecruzamento com o percurso semântico 1, no seu subconjunto “preconceitos contra a mulher”, uma vez que o trecho (056), selecionado para o primeiro percurso, serve também para exemplificar este caso de assédio moral.

(056) Agora uma coisa que eu vou te falar aqui que é bem... é a questão salarial. Nós, mulheres, que assumimos cargo de confiança, a gente é desvalorizada em relação ao salário. É bem mais baixo do que os homens... muito mais... [Entrevistadora: ‘E isso quem resolve é o diretor?’] Hum, hum... eu acho que é uma questão de desvalorização da mulher... é a política da empresa... eu já ouvi várias vezes em reunião aqui: ‘se você não está satisfeita...’... é o medo de perder o emprego (G7).

G10 relatou um caso de assédio moral descendente, ocorrido no cargo de supervisora de Recursos Humanos, que ocupa até hoje, proveniente da personagem “dono”, mas mobilizando também a personagem coletiva “treze gerentes de Recursos Humanos”. Os comportamentos nesse caso de assédio podem ser categorizados como “deterioração proposital das condições de trabalho” e “isolamento e recusa de comunicação”, segundo a classificação de Hirigoyen (2002b). Na seleção lexical “nenhum completou um ano”, “treze gerentes de Recursos Humanos”, “saía de cena”, “situação difícil” (147), “sofrido” e “mal” (148), G10 deixou implícito, subentendido, o período turbulento pelo qual passou desde que entrou na empresa, há doze anos, com a passagem de treze gerentes de RH, contratados pelo dono da empresa. Na metáfora “saía de cena” e na metonímia “sem escutar a voz” (147), G10 deixou subentendido que deixava de ser procurada pelo dono a cada entrada de um novo gerente de RH. No

entanto, essa situação era revertida quando o dono a procurava novamente, passando tarefas sem envolver o gerente de RH, colocando-a em uma “situação difícil” (147). O ciclo “dono contrata gerente de RH-G10 sai de cena-G10 entra em cena-dono demite gerente de RH” perdurou por nove anos; há três anos, o dono não contrata gerentes para a área de RH, fato explicitado no trecho (022). O período de contratação de gerentes de RH parece ter causado sofrimento a G10, conforme ela indica nos vocábulos “sofrido” e “mal” (148). As expressões “ele conseguiu perceber o mal que ele fez” e “fiz você passar” (148) levam ao entrecruzamento desse subconjunto com o da “superação do assédio moral”, também desse percurso semântico, nos trechos (252) a (254). Dessa forma, G10 pareceu marcar o fim do assédio com a conscientização da personagem “dono” em relação ao “mal” (148) que lhe estava causando com a rotatividade de gerentes de Recursos Humanos.

(147) Tivemos casos de gerente que ficou um mês, um mês na [empresa], dois meses, cinco meses, teve um último, esse ficou mais tempo, deve ter ficado uns 10 meses aqui... nenhum completou um ano... passaram por aqui... treze gerentes de Recursos Humanos... Todo gerente que chegava... eu saía de cena. Chegava, dependendo da permanência deles aqui, eu ficava de um mês a seis meses sem escutar a voz do [dono]... depois, quando o [dono] começava a se aproximar de mim de novo, aí eu falava: ‘Ih! Não tá dando certo!’ Aí ele começa a me solicitar e eu ficava sempre numa situação difícil porque fazer uma coisa que o gerente estava ali para fazer (G10).

(148) [...] eu acho que hoje, por tudo que eu passei eu não preciso ter um cargo de gerente, de nada... interessa que ele tem confiança em mim pra tudo, para decisões importantíssimas ele tem confiança e que isso foi sofrido e foi, e foi lento, sabe? Ele conseguiu perceber o mal que ele fez, com certeza. Ele me mandou uma vez um cartão falando: ‘Eu te agradeço por tantas coisas que eu já fiz você passar e você se mostrou forte, você se mostrou firme ao meu lado’ (G10).

O assédio descendente de G10 com relação à personagem “dono” foi incluído neste tema “preconceitos contra a mulher”, quando se fez um entrecruzamento com o percurso semântico 1, das relações com os profissionais. G10 deixou subentendido nos vocábulos “dá para fazer tudo... sendo mulher” (024) e “os homens... têm uma resistência velada de uma administração de uma mulher no Recursos Humanos” (041) que o ciclo “dono contrata gerente de RH-G10 sai de cena-G10 entra em cena-dono demite gerente de RH” ocorria porque o dono preferia ter um homem no cargo de gerente de RH a G10.

G12 relatou o assédio moral descendente ocorrido no cargo de gerente geral de um banco no qual trabalhou por três anos, proveniente da personagem “diretor”. G12 indicou o assédio nas marcas lingüísticas “nunca respeitou mulher como gente”, “desdenhava”, “contra tudo”, “palavrão, palavrão, palavrão” (149). Esse assédio pode ser categorizado por Hirigoyen

(2002b) como “atentado contra a dignidade”, uma vez que o assediador desacreditava G12 “na frente dos meus subordinados” (149) e a injuriava com termos degradantes, segundo se verifica na repetição do substantivo “palavrão” (149). Já no fragmento (150), G12 relacionou o tratamento grosseiro com palavrões à personagem “eles”, indicando que outros colegas homens do banco tinham a mesma atitude do diretor. No entanto, por meio das marcas textuais “comigo” e “jogo”, G12 deixou implícito, subentendido, que foi alvo das agressões porque não adotou o comportamento masculino de “porrada” e “gritar” (150).

(149) Meu último diretor... nunca respeitou mulher como gente, como profissional. O tempo inteiro quando eu queria me posicionar de alguma coisa, ele desdenhava todo e qualquer posicionamento que eu tivesse, sabe? E na frente dos meus subordinados, o tempo inteiro ele se posicionava contra tudo aquilo que eu falava, sabe? E coisas mais. Palavrão, palavrão, palavrão. Claro que era comigo porque da mesma forma que ele não respeita mulher, que ele acha que mulher é objeto e que vai para a noite [para satisfazê-lo] (G12)

(150) Eles são muito grosseiros na forma de falar e é muito palavrão, muito palavrão. Então é muito ruim porque é um desrespeito terrível. Eu acho que era muito comigo porque eu não fiz o jogo... eu tinha que ter aquelas atitudes que eles tinham, como eles diziam, de dar porrada na mesa, gritar mais alto (G12).

Os três casos de assédio moral descendente narrados por G7, G10 e G12 no tema “preconceitos contra a mulher” indicam a discriminação da mulher no ambiente de trabalho, destacadamente: salário inferior, o fenômeno *teto de vidro* (as barreiras culturais que impedem a ascensão feminina nas empresas) e a falta de respeito. Esse último aspecto remete a DaMatta (1983, p. 110), que ressalta que a mulher brasileira assumiu, desde a colonização, um papel de “[...] prêmio, o objeto final, desejado, central”. Nesse contexto, G12 ressaltou que a personagem “diretor” adota um comportamento com a mulher profissional como se fosse “objeto... que vai para a noite [para satisfazê-lo]” (149).

O quinto e último tema deste subconjunto é “**ameaça ao poder**”, recorrente no discurso de G3, G5, G6, G9, G10 e G11. G3 lembrou ter tido problemas com a personagem “diretora” durante o período em que ficou sob sua subordinação (um ano e seis meses) como assessora de Recursos Humanos na empresa em que trabalhou por dezoito anos, conforme o fragmento (151). Ao recordar o fato, G3 fez uma pausa para reflexão, “as mulheres...”, e depois complementou com “eu já tive alguns casos”. Subentende-se que esse não foi o único problema de G3 com mulheres, porém ela silenciou em relação aos outros casos ocorridos, relatando somente o da diretora. Ainda no mesmo fragmento, G3 apontou alguns problemas

com a diretora, como não chamar para reuniões, tomar decisões sem comunicar, isolar e obstruir o trabalho, que caracterizam o assédio por “deterioração proposital das condições de trabalho” e “isolamento e recusa de comunicação”, segundo Hirigoyen (2002b).

(151) Isso é interessante, as mulheres... e eu já tive alguns casos para que você tenha uma idéia, a minha diretora que é uma mulher... eu que coloquei ela lá... eu não conseguia me relacionar com ela... ela também não dava muito abertura para mim... ela, às vezes, não me chamava para determinadas reuniões, tomava algumas decisões da minha área e depois apenas me comunicava, não me consultava. Ela tinha também problemas, ela tinha algumas brigas de poder lá dentro, então ela acabava dificultando alguns trabalhos que eu propunha, desenvolvia e não conseguia implementar. Muita coisa eu não consegui implementar na gestão dela. Então assim, teve algumas coisas na nossa relação que não foi muito legal (G3).

Após sair da subordinação da diretora, G3 recebeu um convite e foi trabalhar com a personagem “diretor industrial” como gerente de Recursos Humanos na fábrica, onde ficou por dois anos, quando teria ocorrido outro assédio, relatado no trecho (152). G3 ressaltou a existência de conflitos de poder entre as personagens “diretor” e “diretora” nos vocábulos “brigando muito” e “briga de poder”, e indicou que o convite para trabalhar na fábrica teve como objetivo “atacar” a diretora. Por meio das marcas lingüísticas “usada”, “usou” e “usando”, G3 deixou implícita, subentendida, a manipulação do diretor industrial e discorreu sobre um incidente entre ele e a diretora, em que G3 se considerou usada, e a diretora se sentiu ameaçada por G3 estar “tirando profissionais da diretoria dela sem comunicar”. Tal fato resultou no pedido de demissão por G3 e foi marcado pela repetição do trecho “não me apoiou”, referindo-se à atitude do diretor com G3. Esse caso de assédio foi entendido como “deterioração proposital das condições de trabalho”, categoria de Hirigoyen (2002b), uma vez que G3 foi induzida ao erro pelo diretor.

(152) Surgiu... uma briga... entre essa diretora e o meu diretor industrial... eles estavam brigando muito, tinha muita briga de poder, tinha muita vaidade... eu fui usada e percebi que... ao me levar para [a fábrica]... fui convidada... com o objetivo de criar essa estrutura mais independente, ele me usou e depois que eu fui perceber isso, que ele estava me usando... o objetivo dele era atacar a [diretora]. Ele me pediu que eu sondasse a [psicóloga] para que ela pudesse trabalhar comigo, sem falar com a [diretora]. [A diretora] aprontou um escândalo com o diretor, falando que nós estávamos tirando profissionais da diretoria dela sem comunicar a ela... Aí, em vez do [diretor] ir... o diretor superintendente me chamou para fazer uma acareação entre a [psicóloga] e eu. [O diretor industrial] não me apoiou. Aí nesse momento eu desabei, chorei... E ele não me apoiou, sabe? Ele não me apoiou. Aí nesse momento eu desabei, chorei e falei com ele: ‘Olha, não fico mais’. Ele falou: ‘Não, você não pode fazer isso’. E falei: ‘Não fico’ (G3).

G5 mencionou um caso de assédio descendente na empresa anterior, que durou um ano e seis meses, período em que ficou no cargo de analista de Recursos Humanos e subordinada à personagem “chefe”, que remete ao gerente de Recursos Humanos. G5 informou que o gerente “não deixava eu aparecer”, “barrava”, “não dava importância” e “não discutia” (153), o que constitui assédio por “isolamento e recusa de comunicação”, segundo Hirigoyen (2002b). G5 caracterizou essa atitude do gerente de isolar e recusar a comunicação com ela por meio da metáfora “falando com uma porta” (153), ou seja, ele ignorava as idéias de G5. G5 entendeu que o assédio foi motivado pela falta de qualificação do gerente, que se sentiu ameaçado com a sua chegada, pois ela possuía curso superior, potencial e idéias. No entanto, G5 ressaltou que, quando surgiu uma oportunidade para ir para outra área, o chefe “me liberou em 24 horas”, conforme reproduzido no trecho (231) do subconjunto temático “superação do assédio moral”. Nesse sentido, tem-se o implícito, subentendido, de que o gerente não desejava G5 como subordinada.

(153) Um chefe... não tinha nem curso superior... mas por desqualificação dele... por medo de alguém ir para o lugar dele,... aí de repente chega uma pessoa... Então eu era um problema para ele porque eu tinha um potencial... tinha as minhas idéias, ele não deixava eu aparecer... barrava, não deixava, não passava. Não dava importância... não discutia. A mesma coisa que você estar falando com uma porta. Você falava as coisas com a pessoa e a pessoa só fazia o que ela queria (G5).

G6 relatou um caso de assédio moral descendente com a mobilização da personagem “ela”, que remete à “gerente financeira” da empresa na qual ficou por apenas seis meses no cargo de supervisora financeira. No fragmento (154), a personagem foi caracterizada nos vocábulos “artimanhas”, “melindres” e “muito grosseira”; e o assédio, nas expressões “impunha”, “não estava tendo liberdade”, “rebaixar”, “barrando”, “privava”, “refazia” e “travava”, entre outros, o que pode ser classificado por Hirigoyen (2002b) como “deterioração proposital das condições do trabalho”, já que a gerente financeira tirava a autonomia de G6, e como “isolamento e recusa de comunicação”, porque G6 era privada de contatos com o diretor. No trecho (019) do percurso 1, das relações com os profissionais, G6 considerou a empresa antiética, o que fica implícito, subentendido, com as expressões “medo”, “ascensão”, “destacar” e “ameaçar” (154), que tal característica pode ter sido reproduzida pela gerente, pois as atitudes indicam uma falta de confiança em G6.

(154) Eu tive um problema sério de relacionamento com ela... uma pessoa muito cheia de artimanhas, muito cheia de melindres, muito grosseira, ela não passava as coisas... me impunha muito as coisas da maneira dela e eu não estava tendo liberdade nenhuma para fazer nada. Ela talvez tivesse medo de eu ter uma ascensão ali e me destacar e talvez ameaçar o cargo dela, não sei... tentava realmente me rebaixar... que ela estava realmente me barrando... ela me privava de diálogo direto com o diretor... ela sempre pegava [meu trabalho]... fazia tudo com a letra dela, refazia para poder passar... me travava hierarquicamente (G6).

No caso de G9, o assédio moral descendente ocorreu na empresa atual, quando ocupava o cargo de analista financeira, e foi proveniente da personagem “supervisora”. As vítimas do assédio foram “uma equipe inteira” (155), o que incluiu G9, e o processo teve duração de oito meses, período em que a supervisora ficou na empresa. A extensão do comportamento aos outros colegas ficou subentendida na seleção lexical “nossa” (156) e “a gente” (161). Neste período, haviam sido contratados outros subordinados à supervisora, além das quatro que tiveram a expectativa de promoção frustrada, conforme trechos (084) e (085) do percurso semântico 2, das relações com o trabalho. G9 adjetivou a “presença” da supervisora como “negativa” (155), significando algo ruim, o que leva ao implícito, subentendido, de que a equipe não se sentia à vontade em trabalhar com a supervisora. G9 ressaltou as atitudes adotadas pela assediadora nos fragmentos (156) a (161), como apropriação de idéias, geração de conflitos, deterioração da imagem, falta de confiança e isolamento, que levam às categorias de Hirigoyen (2002b) de “atentado contra a dignidade”, “deterioração proposital das condições de trabalho” e “isolamento e recusa de comunicação”. Esse caso de assédio foi entendido como “ameaça ao poder”, uma vez que a supervisora pode ter adotado os comportamentos de assédio porque “não tinha conhecimento da área”, conforme o trecho (087) do percurso semântico 2; assim, sentiu-se ameaçada por G9 e os outros subordinados que tinham o domínio do saber.

(155) Nervoso, a presença dela não era uma coisa agradável, era uma coisa negativa, entendeu? Era uma equipe inteira, então não era bom (G9).

(156) Durante reuniões ela fazia determinados tipos de caretas ou falava de forma debochada... um olhar meio dissimulado... uma pessoa que na nossa frente era uma coisa e na frente da nossa gerente era outra, durante algumas reuniões era de um jeito e não era na outra (G9).

(157) ‘Você está fazendo teste de gravidez? Você está grávida?’ E aí eu falei: ‘Normal, rotina normal’ Então assim, ela sempre vinha de uma forma muito agressiva, direta nas coisas (G9).

(158) Algumas vezes eu tinha essa sensação de que ela se apropriava de idéias... tumultuava o ambiente e gerava conflitos (G9).

(159) Eu me lembro desse caso... comentando, falando mal de mim e de [outra colega] para a [gerente]. Então assim, uma pessoa que não me inspirava confiança (G9).

(160) Uma pessoa assim... até pelas características pessoais dela de se portar, de trejeitos e tudo, era... gerava uma certa... assim, um certo desconforto (G9).

(161) Com a chegada dela [supervisora], a gente passou a não ter mais esse acesso direto [à gerente], com uma intensidade igual a gente tinha no passado. Então assim, a gente não sabia exatamente qual era a imagem que a nossa gerente tinha a nosso respeito. [A gerente] era muito influenciada em alguns pontos... as duas criaram um certo vínculo... ela fez mudar minha relação com a [gerente]. A sensação que eu tinha era que [a gerente] meio que se influenciou muito por ela (G9).

G10 citou dois casos de assédio moral descendente que ocorreram no cargo de supervisora de Recursos Humanos, o qual ocupa até hoje, provenientes das personagens gerentes de Recursos Humanos, nomeados GRH1 e GRH2. Verificou-se que esses casos de assédio permitem um entrecruzamento com o assédio moral do proprietário da empresa, relacionado ao tema “preconceitos contra a mulher” desse subconjunto. Na seleção lexical do trecho (162), G10 ressaltou a boa qualidade da relação com gerentes de RH até o momento em que passava a ser uma “ameaça”, deixando subentendido o momento em que o proprietário passava a procurá-la novamente, relatado no trecho (147). G10 também deixou implícito, subentendido, com a utilização do artigo definido “o” precedendo o substantivo “gerente” (162), que todos os gerentes ficavam incomodados por ela ser referência na área de Recursos Humanos.

(162) Eu sempre incomodava o gerente pelo fato de ser o contato no RH, as pessoas confiarem. Então teve gerentes que o relacionamento meu com eles era ótimo, ótimo, ótimo, ótimo, até então eu apresentar alguma ameaça, aí eu já não era mais interessante (G10).

O assédio moral descendente relacionado à personagem “GRH1” durou um ano, tempo em que ele atuou como gerente de RH, e ficou indicado nos vocábulos sublinhados do fragmento (163), que levam à categoria “atentado contra a dignidade” de Hirigoyen (2002b), destacando o indivíduo que é injuriado com termos obscenos e/ou degradantes. A saída de GRH1 da área foi motivada pela denúncia feita por G10 desses comportamentos à personagem “dono”, segundo o trecho (255) do subconjunto “superação do assédio moral”. A seleção lexical do fragmento (164) deixa subentendido o movimento que passou a ser feito por GRH1 para que G10 não assumisse o cargo gerencial, indicando gerentes para a área de Recursos Humanos. Tal atitude de GRH1 também pode ser considerada como assédio, pois impediu que G10

obtivesse promoção, comportamento incluído na categoria “deterioração proposital das condições de trabalho” por Hirigoyen (2002b).

(163) Acho que foi o período que eu mais escutei palavrão. Assim, bobagento, sabe? do tipo assim: ‘Ô loira gostosa!’ Era uma pessoa muito truculenta, muito esquisita. Ele entrou como gerente de Recursos Humanos, aquela confusão, aquela gritaria; tinha um bom relacionamento comigo. Até que um dia ele teve problema com férias, eu sempre cuidei de férias: ‘Porra! Deu problema nessa porra dessas férias de novo eu enfio o meu caralho em você’ (G10).

(164) Eu acho que até esse tanto de gerente que teve depois era incentivado por ele. Eu acho, sabe por quê? Porque desses gerentes que passaram por aqui uns três foram indicações dele. Eu acho que é aquela história: ‘Eu não fiquei lá mas ela não vai ser gerente, alguém vai ser e vai ser homem’. Então eu acho que tinha e ele influenciava muito o [dono]. ‘Já que eu não fiquei lá, ela não fica’ (G10).

O assédio moral proveniente da personagem “GRH2”<sup>52</sup> pode ser incluído na categoria “violência verbal” de Hirigoyen (2002b), o que fica indicado na seleção lexical “extremamente estúpido”, “grosseiro”, “atacando” e “tapa” (165). Embora essa forma de violência tenha parecido ser um comportamento de GRH2 com todos os funcionários, no trecho “comigo era declarado” (165), G10 indicou que as agressões eram mais diretas com ela. Ao reproduzir a fala de GRH2, “porque eu sei como é aqui, parece que você derruba gerente, mas comigo vai ser diferente” (165), verifica-se o tom de ameaça, o que parece explicar as atitudes grosseiras mais intensas com G10. Além de informar que GRH2 foi indicado pelo GRH1, G10 deixou subentendido, na metáfora “chegar dando tapa” (165), que GRH1 incentivava as atitudes grosseiras de GRH2 com G10.

(165) Aí apareceu o [GRH2], indicado pelo [GRH1]... um gerente linha dura, muito linha dura, do tipo estúpido extremamente estúpido... Ele é insuportável, esse realmente eu não gostei... grosseiro, estúpido... já chegou assim... me atacando. Eu acho que o [GRH 1] deve ter falado: ‘Ah, eu já tentei, o pessoal faz amizade e fica bonzinho com ela. Eu acho que você vai ter que chegar dando tapa’. Não tinha cordialidade nenhuma comigo. ‘Porque eu sei como é aqui, parece que você derruba gerente, mas comigo vai ser diferente’. [Entrevistadora: ‘Mas ele tinha essa grosseria só com você?’] Mais comigo, comigo era declarado (G10).

G11 ressaltou o assédio moral descendente de que tem sido vítima há dois anos e meio no cargo de gerente de planejamento, proveniente da personagem “presidente”. Esse assédio foi enquadrado na categoria “deterioração proposital das condições de trabalho” de Hirigoyen (2002b), pois G11 foi cerceada da autonomia no trabalho e retirada de atividades que

<sup>52</sup> G10 não informou o período desse assédio. Mas a gerente ressaltou que nenhum dos gerentes ficou mais que um ano na área de Recursos Humanos.

normalmente lhe competem. G11, nas expressões “falhas de vulnerabilidade”, “trazer coisas das outras áreas”, “canal” (166), “não me domina” e “topete” (168) relacionadas às personagens “alta gestão”, “chefes”, “presidente” (166), “acionista” (167), deixou implícito, subentendido, que a sua postura profissional e a sua atuação como canal de recados da empresa acionista ao presidente foram as causas do assédio porque, nesse último caso, passou a ter “informações seríssimas” e “poder imenso” (167). A deterioração das condições de trabalho foi mencionada nos vocábulos “a poda foi mais” (166), “questionava”, “domínio” (169), “não tinha mais a flexibilidade”, “cortar”, “sutil”, “chão começa a sair” e “grau de mobilidade... cortado” (170).

(166) [...] eu comecei a detectar falhas de vulnerabilidade da alta gestão. Enquanto eu estava no reforço positivo que é o melhor e tal estava tudo ótimo, quando eu inverti... ‘fulano tá assim, mas nós estamos entendendo assim’, ‘o chefe aqui está fazendo isso dessa forma’, a poda foi mais porque eu comecei a levar informações de vulnerabilidade da alta administração e isso não foi bem aceito, as pessoas não gostaram.... dois pontos que a gente teve: uma, de eu ter interferência de trazer coisas das outras áreas que os próprios chefes não estavam trazendo para o próprio processo de planejamento... e esse lance das vulnerabilidades... e, principalmente no caso do presidente, foi o lance de eu ter sido escolhida como o canal. Esses foram os três pontos. Isso tá muito claro (G11).

(167) [...] e eu tive um agravante ainda pior, além dessa postura minha... o [representante do acionista] começou a me utilizar como canal para falar com o presidente... muitas das coisas que ele não poderia posicionar ao presidente... ele tinha que mandar alguns recados, ele começou a mandar por mim e eu mais do que na hora passava... ele ficou possesso pelo cara ter me escolhido... virou uma quizumba porque ao mesmo tempo que ele queria saber o que eu tinha, também ele ficava possesso porque eu não podia estar sabendo dessas informações. Eram informações seríssimas que mexiam demais com ele... um poder imenso! (G11).

(168) Ele tem a certeza que ele não me domina. Os outros ficam muito dependentes dele; qualquer coisa vai no presidente e eu tenho uma vida própria, eu pergunto até um certo ponto, mas tem muita coisa que eu não vou; então, o fato de não sentir que eu tô na mão dele para fazer aquilo ali, mexe demais e eu acho que isso também... aí vem o topete, né? (G11).

(169) Você continua fazendo o processo de planejamento e... ‘Ah, você está viajando muito, não precisa de ir a São Paulo, não precisa de saber disso’... antigamente eu viajava... ninguém questionava as minhas viagens. Então hoje para eu fazer uma viagem tem que ser aprovada pelo presidente... se ele aprova eu vou, se ele não aprova: ‘Ah, não, não vai não’. Então, quer dizer, ele não tinha domínio do meu dia-a-dia, agora ele tem domínio (G11).

(170) Aí chegou um ponto que eu não tinha mais a flexibilidade que eu tinha para fazer o planejamento nas empresas... o fator crítico de sucesso, ele pediu que cada gerente fizesse... começa a te cortar. ‘Fulano tá indo no seu lugar porque eu acho que ele é melhor’, muito sutil, educadamente e você vai percebendo que o seu chão começa a sair. Coisas que você fazia antes as pessoas passam a fazer... a área financeira, por exemplo, começou a fazer coisas específicas da minha área e isso é um recado muito grande dentro de uma organização, quem você prestigia... eu fiquei restrita às coisas muito pessoais dele... as minhas atividades permaneceram as mesmas, o meu grau de mobilidade é que foi cortado. E isso de uma forma sutil: ‘Não, fulano tá indo’ (G11).

Os oito casos de assédio moral descendente no tema “ameaça ao poder” foram relatados por seis gerentes, e tiveram um ponto em comum: de alguma forma, a gerente ameaçava ou ameaça o poder do superior hierárquico. Entre esses casos, os assediadores foram três mulheres e cinco homens, e G11 se diz ainda em processo de assédio proveniente da personagem “presidente”, tentando desvencilhar-se, conforme relatado no subconjunto “superação do assédio moral”, desse percurso semântico.

Verifica-se, então, que o subconjunto “assédio moral descendente” apareceu em dez entrevistas, com ocorrência de **dezoito** casos narrados, sendo quinze assediadores homens. Dos temas tratados neste subconjunto, o de maior frequência foi “ameaça ao poder”, com oito casos, seguido de quatro de “assédio do tipo sexual”, três de “preconceitos contra a mulher”, dois de “relação de afinidade” e um de “rejeição”. Entre as categorias propostas por Hirigoyen (2002a, b) para definir as atitudes hostis do assediador, verificou-se, nesta análise, 25 citações, sendo: oito de “deterioração proposital das condições de trabalho”, seis de “isolamento e recusa de comunicação”, cinco de “atentado contra a dignidade”, quatro do tipo sexual, um de “desqualificação” e um de “violência verbal”. Em alguns casos de assédio, as gerentes narraram atitudes do assediador relacionadas a mais de uma categoria de Hirigoyen (2002b), o que indica a diversidade de comportamentos que podem ser adotados no processo de assédio moral. Também se pode inferir que vários dos casos de assédio narrados ocorreram com o objetivo da própria valorização do poder do assediador. No entanto, verificou-se que um fator agravante dos casos de assédio foi a não-intervenção da empresa para pôr fim ao assédio, o que pode ser explicado, em alguns casos, pelo fato de o próprio assediador ser a maior autoridade da empresa.

#### **(b) Assédio moral ascendente**

O segundo subconjunto desse percurso semântico é “**assédio moral ascendente**” e tem o tema “**rejeição**” recorrente no discurso de G1, G2, G3, G4, G5 e G8, que se refere à rejeição da gerente no cargo por um ou vários subordinados.

Um desses casos foi relatado por G1 e ocorre desde que assumiu a gerência regional financeira, há dois anos e seis meses. No trecho “ele não passou a ser o chefe” (171) relacionado à personagem “contador”, G1 caracterizou o subordinado que, segundo ela, gostaria de estar no seu lugar. O contador tem, como comportamento de assédio, “isolamento e recusa de comunicação”, pois recusa o contato e não dialoga com G1, conforme os trechos “não compartilha” e “tenho que procurá-lo” (172), o que deixa subentendida a demarcação de um jogo de poder, uma vez que ele detém o saber. G1 caracterizou o assédio metaforicamente como “guerra fria” (172) e utilizou o adjetivo “sutil” (172), ou seja, não há ataques verbais ou físicos. Na expressão “a forma dele é mais sutil” (172), a utilização do advérbio de intensidade “mais” pressupõe a existência de outros casos de assédio na empresa.

(171) [...] o melhor contador da [empresa], aí eu comecei a ter aquele problema porque ele sabe muito e ele não passou a ser o chefe, sabe? Não sei se é, talvez por minha causa, que eu ainda me culpo, às vezes eu me questiono: ‘Será que era ele ou eu que tinha que estar aqui?’ (G1).

(172) Todo mundo vai e resolve as coisas comigo e ele fica lá no cantinho dele, resolve, resolve, resolve e não compartilha comigo. Ele não vem na minha sala como as outras pessoas. Eu tenho que ir na sala dele, eu tenho que procurá-lo entendeu? A forma dele é mais sutil, que eu sinto, que ninguém percebe, sabe aquela guerra fria? (G1).

Entre outros casos de assédio menos sutis, G1 relacionou dois casos peculiares que também têm ocorrido, mas com assediadores que não são subordinados e estão lotados em cargos inferiores. O primeiro caso foi relacionado à personagem “coordenador comercial”, que G1 qualificou como o “pior de todos” (173), já que as agressões são verbais, conforme os vocábulos “ataca”, “desrespeita”, “grita”, “berra”, “não me respeita” e “desacata” (173), o que permite a categorização desse assédio como “violência verbal”, segundo Hirigoyen (2002b).

(173) O [coordenador comercial] é o pior de todos... tem raiva de ter perdido o cargo... me ataca, me desrespeita, grita comigo na frente de todo mundo... berra na frente dos meus funcionários, não me respeita de forma alguma... me desacata. Eu sou mais que ele e ele me desacata na frente de todo mundo (G1).

O outro caso de assédio ascendente citado por G1 mobiliza a personagem “coordenadora” de outra área e pode ser entendido como “deterioração proposital das condições de trabalho” por Hirigoyen (2002b). Subentende-se, como causa desse assédio, a ascensão profissional da

coordenadora, conforme expressões “passou” e “as coisas mudaram” (174).<sup>53</sup> O comportamento de assédio foi relatado como “quer sempre aprontar” (174), deixando subentendidas as atitudes de criticar o trabalho e contestar decisões de G1.

(174) A gente era amiga... só que aí eu era supervisora e ela passou a ser coordenadora, mais que eu... as coisas mudaram... hoje ela é coordenadora e eu sou gerente, ela quer sempre aprontar, então é assim: e-mails com cópias para todo mundo, de coisas banais que podia estar resolvendo comigo ou com um funcionário meu (G1).

No caso de G2, o assédio ascendente do qual diz ser vítima no cargo de gerente comercial há mais ou menos um ano tem como personagem antiga “amiga pessoal”, agora subordinada à gerente, que, talvez, pelo relacionamento de afinidade, não legitima G2 como chefe. O assédio, categorizado como “deterioração proposital das condições de trabalho” por Hirigoyen (2002b), foi relatado com as expressões “não tem o respeito”, “não aceita”, “deturpava” e “retrucar” (175), atitudes que são realizadas de forma “não-profissional” e perante outros colegas. Embora G2 tenha relatado um fato ocorrido no dia da entrevista em que foi desautorizada pela subordinada em uma reunião, definiu o relacionamento atual com ela como “muito bom” (175).

(175) [...] era minha amiga pessoal... eu tive problema com ela... não me aceitou como chefe... porque ela não tem o respeito... ela não aceita determinados questionamentos que eu faço... começava a urrar, chorar... e aí ela levava, ela deturpava a situação para que eu ficasse a errada na história. Ela tem a liberdade para retrucar, só que ela retruca de uma forma que não é profissional... faz na frente de todo mundo... ela tem um topete muito alto... Aí, quando foi hoje na reunião lá em cima, ela foi e falou: ‘Não, o desconto... tô negociando...’ Eu falei: ‘Ô [subordinada], como que você dá um desconto fora do que...?’... Mas, hoje o relacionamento com ela está muito bom (G2).

No trecho (176), G3 relatou um caso de assédio moral ascendente na empresa, na qual trabalhou por dezoito anos, quando assumiu a gerência de Recursos Humanos e a personagem “ela” passou a ser sua subordinada. G3 ressaltou que a subordinada, durante os primeiros meses, não a aceitou como chefe, competindo, questionando e não executando o serviço da forma solicitada, o que leva à categoria “deterioração proposital das condições de trabalho” de Hirigoyen (2002b). Por meio do explícito “eu passei a ter problemas com ela” (176), chega-se ao implícito, pressuposto, de que não existiam problemas antes de G3 assumir a gerência e ao

<sup>53</sup> G1 era supervisora de crédito e cobrança e a assediadora foi promovida de secretária a coordenadora de assistência ao cliente, cargo superior ao de G1. Atualmente, G1 é gerente e a assediadora continua no cargo de coordenadora.

subentendido de que a rejeição pode ter surgido porque a subordinada queria ter sido promovida no lugar de G3. O vocábulo “velado” indica o caráter sutil do assédio, percebido somente por G3.

(176) [...] no início, quando eu assumi a gerência... eu passei a ter problemas com ela porque ela não me aceitava, ela competia muito comigo... tinha muita dificuldade de me aceitar nessa posição gerencial... ela me questionava muito, às vezes eu passava algum tipo de orientação, eu tinha que pedir duas, três vezes para ela poder fazer as coisas da forma como a gente tinha combinado. Ela queria fazer as coisas do jeito dela. Tinha dias que ela estava super mal-humorada... era velado... eu sabia que não era mal-humor (G3).

G4 mobilizou a personagem “secretária” no fragmento de entrevista (177), para relatar o assédio moral ascendente de que parece ser ainda vítima há dez anos, desde que está como gerente de Recursos Humanos. O assédio foi relatado com os trechos “era muita fofoca”, “falava mal de mim”, “me desmoralizava”, “falava mal do meu trabalho”, “semana passada” e “errado”. As atitudes da secretária foram consideradas assédio, segundo as categorias de Hirigoyen (2002b) na classificação “deterioração proposital das condições de trabalho” e “atentado contra a dignidade”, uma vez que G4 é desacreditada no trabalho pela secretária que espalha rumores a seu respeito.

(177) [...] uma secretária, ela era uma pessoa que não me queria bem, que queria ficar no meu lugar... eu sentia isso, era muita fofoca, ela falava mal de mim para a fábrica inteira. Ela me desmoralizava, entendeu? Falava mal do meu trabalho, a forma como eu conduzia... [Entrevistadora: ‘Ela fazia alguma... fazia ou faz, alguma coisa para te prejudicar?’] Sempre fez, sempre. Semana passada mesmo eu fui conferir um serviço que ela está cansada de fazer e eu vi que aquilo estava errado (G4).

O assédio moral ascendente com G5 tem ocorrido simultaneamente com o assédio descendente proveniente do diretor, ou seja, desde que assumiu a gerência de Marketing há dois anos e seis meses. O assédio ascendente foi relatado com a mobilização da personagem “funcionários” (179), também denominada “pessoas” (178), o que remete aos subordinados. Os trechos “alguns funcionários... ainda da antiga equipe” e “empresa familiar” (179) deixam implícito, subentendido, que G5 tem subordinados da gestão anterior, quando a empresa era familiar, e subordinados contratados na atual gestão, quando a empresa é uma multinacional. O assédio ocorre e provém de subordinados da antiga gestão, que almejavam o cargo de gerente, conforme os vocábulos “analista como eles” e “queria o meu lugar” (178). Isso remete ao trecho (079), “[...] em seis meses eu fui promovida à chefe da área... a minha

ascensão na empresa foi muito rápida”, que permite um entrecruzamento desse percurso semântico com o 2, das relações com o trabalho, ficando implícito, subentendido, que G5 tinha pouco tempo de empresa (seis meses) em relação aos seus colegas analistas, levando-os a pensar que teriam mais direito à promoção que G5. A situação de conflito entre G5 e seus subordinados fica indicada nos vocábulos “concorrência” (178) e “complô” (179), ou seja, para se referir ao recrutamento interno para o cargo de gerente, G5 utilizou um substantivo que lembra adversários e, para explicar o descontentamento de funcionários, usou a expressão “complô”.

(178) Algumas pessoas que não gostam de mim... que não aceitaram porque eu era uma analista como eles e eu assumi a área quando a [antiga gerente] saiu, então tinha muita gente que queria o meu lugar. Todos participaram da concorrência (G5).

(179) Existe um complô... somos nove... alguns funcionários fazem parte ainda da antiga equipe que era da empresa familiar. (G5).

De acordo com a seleção lexical “empresa familiar” (179), “absorvendo responsabilidades” e “o novo papel do profissional” (180), subentende-se que a empresa entrou em um processo de profissionalização com a venda, o que gerou pressão no trabalho e insatisfação entre os subordinados. Segundo G5, essa situação (pressão e insatisfação) pode tê-la tornado mais “agressiva” (180) com os subordinados e fica indicada nos vocábulos “bate pra caramba” e “exige demais” (181), e o diretor assume a culpa, conforme o trecho “porque eu estou pedindo para ela” (181). G5 utilizou a marca textual “aliados” (181), para definir quem está do seu lado, que, no caso, são três, deixando subentendido que possui subordinados inimigos. No entanto, questiona-se se os próprios subordinados não estavam se sentindo assediados pelo comportamento de G5 de exigir produtividade.

(180) A gente foi absorvendo responsabilidades... eles não receberam isso bem... eu comecei a ficar até um pouco agressiva assim... eles não estavam cumprindo o novo papel do profissional que a empresa estava querendo que eles desempenhassem e essa insatisfação foi crescendo, crescendo, crescendo... (G5).

(181) Eu fiz uma dinâmica onde a gente falou de todos os problemas que estavam incomodando a equipe... não falaram nada da questão da [G5] como chefe... num belo dia eu passei mal [e fui embora], eles chamaram o diretor... ‘Que a [G5] bate pra caramba, que a [G5] exige demais da gente, que a [G5] em alguns momentos falta com o respeito, chama a atenção na frente dos outros... ele falou... ‘Olha, se ela pede para vocês é porque eu estou pedindo para ela. Se ela está te transferindo essa pressão toda é claro que ela tem um papel de filtrar isso’... atuaram com uma certa malícia. Eles armaram o negócio... os meus aliados mesmo não tinham nada para falar... dois homens e uma mulher, o resto não (G5).

Para descrever as atitudes de subordinados, G5 utilizou os trechos “não assumem responsabilidades”, “esperou chegar o dia pra me falar que não ia fazer” (182), “sacanear”, “queimar” e “inferniza” (183). Os comportamentos de subordinados são relacionados nos fragmentos (181) a (184) e levam a duas classificações de Hirigoyen (2002b), “deterioração proposital das condições de trabalho” e “atentado contra a dignidade”, já que parece que tentam induzi-la ao erro e desacreditá-la no trabalho. G5 parece ter ciência da carga negativa do ambiente de trabalho, tanto que, após o episódio da reunião com o diretor sem sua presença, ao entrar na sala, sente os olhares dos subordinados e o desejo deles de que ela seja derrubada, conforme o fragmento (184).

(182) Eu sei quem quer trabalhar, quem quer cumprir meta, quem quer dar resultado e as pessoas não assumem responsabilidades... para algumas pessoas eu falava assim, tal coisa tal prazo... e se não estava pronto... falava assim: ‘Isso é falta de responsabilidade, você teve tempo para me avisar que você não ia dar conta então porque uma semana antes do término do trabalho você não falou comigo que não ia dar conta, porque você esperou chegar o dia pra me falar que não ia fazer?’ (G5)

(183) Ela fica fazendo as coisas para me sacanear, de repente vem com um papel numa hora de pressão... eu tenho que ficar ligadaça porque senão ela pode me queimar. Ela inferniza, ela não trabalha, ela fala no telefone o dia inteiro, você pede as coisas para ela e fala que é urgente e determina prazo e chega lá ela está assim na cadeira... Tive uma funcionária que saiu agora que teve depressão, agora estou com outro com depressão, isso é muito complicado, cuidar dessas coisas (G5).

(184) É, então toda hora eu entrava na sala e eles olhavam para saber como eu estava, se estava fragilizada. Eles sentiram assim: ‘a gente vai derrubar e ela vai ter que levantar e aí ela vai precisar da gente’ (G5).

Aguiar (2003) e STQ (2003) ressaltam que o aumento de trabalhos e de reflexões sobre o tema *assédio moral* não deixa de estar correlacionado às atuais demandas organizacionais. Verificam-se no ambiente empresarial novas relações interpessoais fragilizadas e estressantes em razão das modernas políticas de gestão e à mudança do perfil do empregado, requerendo dele maior produtividade e adequação permanente às relações de trabalho. Dessa forma, segundo Barreto (2002, p. 12), “o ambiente de trabalho transforma-se em campo minado pelo medo, inveja, disputas, fofocas e rivalidades”.

G8 citou dois casos de assédio moral ascendente, dos quais o primeiro ocorreu quando a empresa na qual trabalha ainda era pública.<sup>54</sup> G8 indicou a existência de lideranças informais na sua equipe por meio dos vocábulos “grupos”, “sido gerentes” e “comandados” (185). Segundo G8, os ex-gerentes, que haviam perdido o cargo e eram seus subordinados agora,

<sup>54</sup> G8 não informou a duração desse assédio.

continuavam a agir como gerentes com os antigos subordinados, enfraquecendo o poder de sua gestão.

(185) [...] existiam grupos... tinha o ciclo, eu era gerente e tinham pessoas que tinham sido gerentes, eles agrupavam ali os comandados deles, que eles tinham mais afinidade pra tipo, enfraquecer mesmo a liderança, mais ou menos eles trabalhavam assim (G8).

G8 também pontuou que sua ascensão ao cargo de gerente não foi bem aceita, por sua condição feminina, seu tempo de empresa e sua idade, todos relacionados com as marcas lingüísticas “além de ser mulher”, “velhas” e “tanto de empresa quanto de idade” (186). G8 informou, nos fragmentos (186) e (187), ter sido vítima de vários comportamentos de assédio de um grupo de subordinados que podem ser categorizados como “deterioração proposital das condições de trabalho”, segundo Hirigoyen (2002b). A gerente se referiu à metáfora “batesse na parede e voltasse” (186) para explicar que suas ordens não eram obedecidas pelos subordinados. A seleção lexical do fragmento (187), como “informação pela metade”, “trair” e “desconfiança” leva aos implícitos, subentendidos, de que os subordinados não repassavam todos os dados para G8 e de que tinham medo do que ela pudesse fazer com a informação completa. G8 relatou a intencionalidade dos atos do grupo para que seu cronograma não fosse cumprido, caracterizando-a como “sabotagem” (186), ou seja, ato com intuito de prejudicar e dificultar.

(186) [...] além de ser mulher,... ocupando cargo de gerência, eu tinha pessoas bem mais velhas do que eu, tanto de empresa quanto de idade. Você comandava, mas você não sentia voz de comando. É como você falasse e batesse na parede e voltasse. ... eram pessoas que tinham uma certa dificuldade de aceitação... já tinha acontecido daquelas pessoas que eu estava comandando já terem sido gerentes... Quando você determinava uma agenda para a pessoa cumprir, ah, não cumpria... existia era uma intenção de que aquilo que você estava programando não ia dar certo... sabotagem (G8).

(187) Então quando você solicitava alguma coisa... você tinha a informação pela metade porque às vezes, parecia que você ia trair aquela pessoa se ela entregasse para você, então parecia que você ia trair. Eu sentia muito e era uma relação de desconfiança e, às vezes, isso era muito ruim (G8).

G8 relatou o segundo caso de assédio moral ascendente ocorrido na empresa já privatizada, proveniente da personagem “ele”, seu subordinado, no cargo de gerente de projetos em que ainda ocupa. O assédio durou o período em que o funcionário ficou sob sua subordinação: um ano e oito meses. Para G8, esse caso de assédio foi decorrente da competição pelo cargo gerencial, conforme explicitado nos trechos “enciumado” e “ser o gerente” (188). A gerente

caracterizou o subordinado como “centralizador” e “constrói para ele próprio” (188), características que, segundo G8, impossibilitaram a ascensão do colega ao cargo. G8 citou como comportamentos desse caso de assédio moral: boicotar o serviço, passar o serviço para clientes sem aprovação, não comparecer às reuniões e falar mal ao seu respeito, o que pode ser classificado por Hirigoyen (2002b) como “isolamento e recusa de comunicação”, “atentado contra a dignidade” e “deterioração proposital das condições de trabalho”.

(188) Quando eu assumi a gerência ele se sentiu muito enciumado e achou que ele que deveria ser o gerente e ele não foi escolhido para líder de ninguém justamente porque ele é muito centralizador, uma pessoa que constrói para ele próprio, né? Ele deixou de ser líder e ficou analista porque ninguém, nenhum gerente quis ele como líder (G8).

(189) A primeira avaliação que eu fiz com *feedback* que eu fiz com ele... perguntei... onde ele queria chegar... ‘eu quero o seu lugar’ Ele fez boicote assim, ele fez boicote feio na equipe. Ele passava o serviço direto para o cliente sem passar pela minha aprovação ... eu chamava para reunião e ele não vinha. Então eu sentia isso uma forma assim, de provocação, mas jamais cobre dele. Já tive *feedback* de pessoas que ele falava mal [de mim] (G8).

As seis gerentes narraram a ocorrência de **nove** casos de assédio moral ascendente, dos quais em dois casos, com G5, na empresa atual, e com G8, na empresa pública, o assédio é ou foi proveniente de um grupo de subordinados. No caso dessas duas gerentes, percebeu-se que um grupo de subordinados pode demonstrar uma posição de poder contra o chefe, segundo evidenciado por Ramírez (2002)<sup>55</sup>. O assédio ascendente ainda ocorre ou está sendo superado por G1, G2, G4 e G5 e não ocorre mais com G3 e G8, uma vez que o(s) assediador(es) não está(ão) mais sob a subordinação da gerente.

Conforme Hirigoyen (2002a, b), o assédio ascendente é mais raro e, geralmente, ocorre quando o estilo de administrar do superior é reprovado ou não é aceito pelo grupo. Nesta pesquisa, esse assédio foi menos freqüente que o descendente e teve como ponto comum “rejeição” da gerente no cargo. A maioria dos casos de assédio pareceu ter ocorrido porque os subordinados gostariam de ter sido promovidos no lugar da gerente, passando a não legitimá-la no cargo. Tentando relacionar o assédio ascendente com a forma de administrar, relatada no percurso semântico 2, percebe-se que G3 e G8 são “mãezonas” com os subordinados e não sofrem, atualmente, esse tipo de assédio moral em proporção relevante. No entanto, G1 e G5 adotam um comportamento masculino na gestão e foram as gerentes que mais enfatizaram o

<sup>55</sup> <http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>

assédio ascendente durante a entrevista. Dessa maneira, cabe refletir se as gerentes utilizam a personagem “mãe” com subordinados como uma auto-proteção, que pode gerar a aceitação no cargo, como ocorreu com G5, que passou a adotar a personagem “mãe” como uma forma de conseguir um retorno positivo de uma subordinada, conforme trecho (114). No entanto, a mobilização da personagem “pai” parece gerar conflitos com subordinados.

Entre as categorias propostas por Hirigoyen (2002b) para definir as atitudes hostis do assediador, verificaram-se, nesta análise, treze casos, sendo: sete de “deterioração proposital das condições de trabalho”, três de “atentado contra a dignidade”, dois de “isolamento e recusa de comunicação” e um de “violência verbal”. Assim, as atitudes de assédio categorizadas como “deterioração proposital do ambiente de trabalho” foram as mais citadas nas entrevistas, ficando implícito, subentendido, que os assediadores parecem preferir atitudes que prejudiquem a imagem da vítima em relação ao trabalho, o que pode fazer com que ela própria ou outros passem a duvidar da competência profissional da gerente.

### **(c) Assédio moral horizontal**

O terceiro subconjunto desse percurso semântico é “**assédio moral horizontal**”, que foi verificado nas entrevistas de G1, G2, G4 e G11, com a identificação dos temas “**rejeição**”, “**competência**” e “**ameaça ao poder**”. Para Hirigoyen (2002a, b), o assédio moral horizontal ocorre quando um colega é agredido por outro(s), especialmente quando grupos não toleram diferenças, como mulher em grupo de homens, homem em grupo de mulheres, homossexualidade, diferença racial, religiosa ou social, ou mesmo disputa de um cargo.

O primeiro tema deste subconjunto é “**rejeição**” e foi verificado no discurso de G1, que disse ser vítima de assédio horizontal, desde que assumiu a gerência regional financeira, há dois anos e seis meses, proveniente das personagens “gerente da unidade” (190) e “gerentes financeiros” (193). G1 assumiu a gerência financeira no lugar do atual gerente da unidade, o qual caracteriza pela metáfora “mestre dos mestres” (190) por saber muito do serviço e ensinar a todos. No entanto, a atitude dele com G1 foi diferente, o que fica subentendido na expressão lexical “ensinou para todos os outros gerentes” (190), ou seja, menos para ela. G1 narrou, nos fragmentos (190) e (191), que o gerente da unidade, além de tratá-la

pejorativamente como “filhinha” (190), faz questão de não ensiná-la ou, se o faz, ensina a ela de forma complicada, o que fica indicado na referência explícita do trecho (191) a termos médicos. Adicionalmente, G1 informou que como gerente financeira precisa do gerente da unidade para resolver questões, mas ele ignora as solicitações dela, conforme o trecho “aponto os erros e ele não faz nada” (192). Esse assédio parece levar à categorização de Hirigoyen (2002b) do tipo “deterioração proposital das condições de trabalho” porque induz a vítima ao erro e não lhe transmite informações úteis para realização de tarefas.

(190) O [gerente da unidade] tem 35 anos de empresa, conhece tudo; então ele era o mestre dos mestres. Todo mundo o respeita como mestre... ele ensinou para todos os outros gerentes que eram contratados em outras regiões e vinham e ele sentava, ele passava tudo. Eu pensei que ele ia fazer isso comigo [porque eu estava assumindo seu cargo de gerente financeiro]. E passou outubro nada, passou novembro nada e aí chegou lá para dezembro, eu cheguei para ele e falei: ‘[gerente da unidade], você não vai me passar nada?’ Aí ele só bateu na minha mão e disse: ‘Não, filhinha, você já sabe tudo’. Então eu entrei no dia 2 de janeiro como gerente sem saber nada... eu tô aprendendo até hoje com os meus funcionários (G1).

(191) Aí eu chegava para ele: ‘[gerente da unidade], eu queria um tempo para você me explicar isso’. ‘Ah, então depois a gente olha’. Ele nunca tinha tempo para mim ou então me explicava assim... sabe quando um médico discute um problema intestinal nas palavras médicas e acha que o outro entende naquele palavreado, entendeu? (G1)

(192) Eu aponto os erros e ele não faz nada; coisa que antes ele fazia... parece que eu que sou incompetente (G1).

Nos trechos “principalmente os gerentes financeiros” e “como se não fosse a...” (193), G1 deixou implícito, subentendido, que há outros gerentes que não a tratam como gerente. G1 relatou que o gerente financeiro de São Paulo “insinua” e faz “chacota” (193) sobre seu trabalho em relação ao que era executado pelo gerente da unidade (ex-gerente financeiro); ao passo que o de Goiânia, seu ex-chefe também, parece ignorá-la, segundo a expressão “não me procura” (193). Esses casos de assédio remetem, respectivamente, às categorias de “deterioração proposital das condições de trabalho” e “isolamento e recusa de comunicação” de Hirigoyen (2002b).

(193) [...] principalmente os gerentes financeiros... principalmente de São Paulo... ele insinua as coisas para mim... ele me trata também assim como se não fosse a ... não sou do nível do [gerente da unidade], entendeu?... faz chacota... questiona muito o meu cargo... se fosse uma outra pessoa, um homem lá, eu acho que era diferente. E até meu ex-chefe que hoje é gerente de Goiânia... não me procura em hora nenhuma, sabe? (G1).

No trecho “se fosse uma outra pessoa, um homem lá, eu acho que era diferente” (193) e no fragmento (043), do percurso semântico 1, subconjunto “preconceitos contra a mulher”, G1 deixou implícito, subentendido, que pode estar sofrendo rejeição por estar em um ambiente masculinizado. A rejeição de G1 no cargo gerencial também pode ocorrer porque ela não detém o conhecimento do “mestre dos mestres” (190), como também parece concordar o presidente, permitindo um entrecruzamento com o subconjunto “assédio moral descendente”.

O segundo tema deste subconjunto é “**competência**”, que foi identificado em dois casos isolados de assédio moral horizontal relatados por G2, ocorridos na empresa, na qual ficou por seis anos, onde era assessora do superintendente e coordenadora do programa de Qualidade Total (cargos acumulados).<sup>56</sup> No relato de G2, esses casos de assédio ocorreram juntamente com o assédio descendente do superintendente e o da diretora de atendimento no tema “ameaça ao poder”, resultando na demissão de G2. De acordo com G2, esses casos de assédio horizontal “atentaram contra a sua dignidade”, uma vez que as personagens “ex-secretária” do superintendente (195) e “colega de custos” (196) espalharam “comentários maldosos” (196) sobre o relacionamento de afinidade de G2 com o superintendente. Por meio do vocábulo “crescendo” (194), G2 apontou como causa desse assédio a sua ascensão rápida na empresa, que passou a incomodar a ex-secretária e a colega de custos. A gerente utilizou a metáfora “envenenar” (195), para qualificar o comportamento da ex-secretária, que espalhou rumores a respeito de G2 nos “bastidores” (195), ou seja, longe de sua presença. G2 repetiu a palavra “amiga” (196) para caracterizar a relação próxima com a colega de custos e indicou nos vocábulos “incomodou” e “ascensão” (196) que os desentendimentos surgiram por causa da ascensão profissional de G2, que levou a colega a ter um comportamento parecido com o da ex-secretária, conforme vocábulos “fofoca” e “comentários maldosos” (196).

(194) Fui ter outras responsabilidades, então isso foi incomodando muito as pessoas... porque eu estava ali, eu estava crescendo [...] (G2).

(195) [ex- secretária] repassava para a esposa detalhes do dia-a-dia, entendeu? Pra envene... não sei se ela tinha intenção ou não de envenenar... eu acho... nos bastidores eu achava que ela... (G2).

---

<sup>56</sup> G2 não informou quando os casos de assédio começaram, mas parecem ter durado até ser demitida pelo superintendente.

(196) Então a gente era muito próxima uma da outra, amiga mesmo [colega de custos], amiga, amiga, amiga. Amiga mesmo e aí a gente começou a ter alguns desentendimentos. Não pessoais, pessoais. Acho que primeiro ela se incomodou pela minha ascensão. Ela sempre foi muito presa à fofoca. Então eu, eu tenho quase certeza que vários comentários maldosos foram feitos, entendeu? Porque a [colega de custos] ficou amiga pessoal da irmã do [superintendente], que tinha uma ligação muito próxima com a [esposa do superintendente] (G2).

Os dois casos relatados indicaram que o assédio horizontal pode ter ocorrido porque G2 incomodou as personagens “ex-secretária” e “colega de custos” com sua ascensão profissional. Hirigoyen (2002a, b) ressalta que o assédio pode ocorrer porque grupos não toleram diferenças que destaquem o indivíduo da equipe; Arribas (2001)<sup>57</sup> complementa que o assediador também pode ser visto como um indivíduo invejoso.

O terceiro e último tema deste subconjunto é “**ameaça ao poder**” e foi identificado no discurso de G2, G4 e G11. G2 relatou esse caso de assédio horizontal proveniente da personagem “diretora de atendimento” (197), que ocorreu juntamente com o assédio descendente do superintendente e o da ex-secretária e colega de custos. O assédio proveniente da personagem “diretora de atendimento” foi atribuído por G2 à exposição de falhas da diretora, reveladas pelo programa de qualidade do qual G2 era coordenadora. Nas expressões “sentindo pressionada”, “tirar da reta” e “agiu nos bastidores” (197), G2 deixou implícito, subentendido, que a diretora, amiga íntima da esposa do superintendente, passou a fazer insinuações a respeito do relacionamento de afinidade entre G2 e o superintendente. Essa atitude da diretora objetivaria a demissão de G2, para que não revelasse as vulnerabilidades da gestão da diretora, o que leva à categorização de Hirigoyen (2002b), “atentado contra a dignidade”.

(197) Eu acho que [quem] teve uma ligação muito forte nisso foi a diretora de atendimento... uma das amigas [da esposa do superintendente]... o programa de qualidade começou a apertar a gestão dela... ela foi se sentindo pressionada... e eu como coordenadora automaticamente. Então eu acho que ela queria me tirar da reta e ela era amiga íntima da [esposa do superintendente]... então eu acho que ela também foi uma peça importantíssima nisso tudo... ela foi e agiu nos bastidores contra mim... é, isso a [diretora de atendimento] fazia (G2).

G4 informou ser vítima de vários casos de assédio horizontal no cargo de gerente de Recursos Humanos, ocupado há dez anos, com a mobilização das personagens “gerente de produção”

<sup>57</sup> <http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/mobbing.pdf>

(198), “muitas gerências”, “advogada”, “gerente da empresa”, “gerente de custos” e “grupinho” (199), que inclui gerentes, coordenadores e pessoas da área administrativa. Entre as formas de assédio citadas por G4, verificou-se que no caso da personagem “gerente de produção” o assédio é mais direto e agressivo, já que, no trecho (198), G4 utilizou a seleção lexical “mandou” (no sentido de jogar), “só não apanhei” e “gritar”. Nesse caso, o assédio é categorizado por Hirigoyen (2002b) como “violência verbal e física”, pois o assediador fala com a gerente aos gritos e faz ameaças de violência física.

(198) Eu já tive um gerente [de produção] que me mandou a tampa de uma caneta... porque ele quis que eu admitisse um colega dele ... eu só não apanhei porque um segurança entrou na frente Hoje eu não converso com ele não.... se ele vem gritar eu desligo o telefone ou saio de perto (G4).

No trecho (199), G4 relatou atitudes provenientes, dentre outras personagens, da advogada e de um gerente da empresa, o que pode ser categorizado como “atentado contra a dignidade”, segundo Hirigoyen (2002b), uma vez que “falam tanto mal” a seu respeito. A abrangência desse caso de assédio pode ser revelada nas expressões “falatório é geral” e “vinte e poucas pessoas” (199). G4, no fragmento (200), citou como assédio também as ameaças das quais foi vítima, quando implantou programas de qualidade na empresa que implicaram mudanças de gestão. Isto também foi relatado por G2, que passou a sofrer assédio da “diretora de atendimento”, quando implantou programas de qualidade, que revelaram falhas de gestão.

(199) [...] tem muitas gerências... advogada... com um gerente da empresa e com um novo gerente que entrou, da área de custos. Eles falavam tanto mal de mim que o cara tomou ódio de mim sem nem me conhecer... grupinho... tem gerências e tem também mulheres que não ocupam cargo de gerências, mas que ajudam as gerências e as coordenações, essas coisas todas. Então o falatório é geral, entendeu?... umas vinte, vinte e poucas pessoas (G4).

(200) Eu tive muito assédio sim, eles falavam ... porque eu vim prá mudar. Então eu escutei muito os funcionários chegarem para mim, a nível administrativo e falarem assim: ‘Aqui, quando um faz uma coisa com o outro a gente não deixa, a gente desconta’. Tipo assim, se eu ver alguma coisa errada que alguém está fazendo e se eu for tomar uma atitude, eu, mais tarde, vou sofrer consequência. Eu fui muito ameaçada, sabe? Eu trouxe todos os programas de qualidade que uma empresa tem que ter... mudança é uma coisa muito difícil... implica em mexer na cultura das pessoas, na cultura organizacional e isso incomoda, ninguém está a fim de mudar (G4).

Alguns motivos dos casos de assédio citados por G4 foram relacionados nos fragmentos (201), (202) e (203): relação de afinidade com o superior hierárquico, ciúme por sobressair em reuniões, apontar problemas de outras áreas, forma de administrar e tomar decisões no

lugar do diretor. G4 denominou-se metaforicamente “escudo” e “vilão” no trecho (202), o que leva ao subentendido de ser usada para tomar atitudes, em nome do dono, que não agradam aos profissionais da empresa. Verifica-se que parte do assédio relatado por G4 pode estar interligada aos dois percursos semânticos anteriores, nos subconjuntos “relação com o superior hierárquico” e “formas de administrar”. Quanto ao seu tipo de gestão, G4 utilizou duas vezes o advérbio de intensidade “muito” (203) para ressaltar o quanto isso incomoda outros profissionais. A gerente também relatou, por meio do vocábulo “insinuar” (201), que foi vítima de insinuações de envolvimento sexual com o dono da empresa.

(201) Mas sofri muito com assédio porque achavam que eu tinha poder por causa da ligação que eu tenho direto com meu chefe. Insinuar até... até mais ou menos uns cinco meses, seis meses atrás... que eu tinha alguma coisa a ver com ele... relação, sabe? (G4)

(202) [...] o corpo gerencial e por causa do ciúme porque eu sobressaía porque, por exemplo, eu coordeno também uma reunião... Programa de Resultado, acontece que existem os problemas que são levantados aqui, aí então eu coloco os problemas... eu sou uma espécie de escudo da minha diretoria. E muitas das coisas que ele pede para que aconteçam não é do agrado de todos, então fica sendo como se eu tivesse mandando e fazendo... eu apareço no lugar dele e tomo a ferrada no lugar dele porque ele tem que ser uma pessoa bem quista, uma pessoa boazinha, uma pessoa isso e aquilo e tem que ter um vilão (G4).

(203) Eu te falo assim, eu não tenho aquela coisa rígida de trabalho e isso incomoda muito, muito mesmo (G4).

G11 relatou o assédio moral horizontal de que tem sido vítima há pelo menos dois anos e meio no cargo de gerente de planejamento, mesmo período do assédio descendente que provém da personagem “presidente”. No entanto, nesse caso, G11 não nomeou explicitamente as personagens, mas utilizou vocábulos para identificá-las: “perigosos” (204), “alta administração” (205), tubarões (206), “pessoa de RH”, “diretorias” e “Comunicação” (207). A expressão “pouquíssimas pessoas, graças a Deus!” (204) deixa subentendido o alívio de G11 por ter poucos assediadores. Fica subentendida também a gravidade do assédio nas metáforas “perigosos” (204) e “tubarões” (206) para caracterizar os assediadores. O fragmento de entrevista (166) anterior parece permitir um entrecruzamento desse caso de assédio com o do presidente, uma vez que a postura profissional de G11 de apresentar falhas da gestão levou aos dois processos de assédio. Esse assédio também pode ser categorizado por Hirigoyen (2002b) como “deterioração proposital das condições de trabalho, conforme os vocábulos “sabotar”, “distorcida” (204), “vender”, “jogo” e “usando” (205), especialmente colocando-a contra a personagem “ele” (205), implícito para designar a personagem “presidente”. O assédio por “isolamento e recusa de comunicação”, categorizado por Hirigoyen (2002b), pode

ser indicado nos vocábulos sublinhados do fragmento (206) no qual G11 caracterizou, com a metáfora “tubarões”, o movimento dos assediadores: isolar a área e fazer tudo com os outros, deixando subentendido que eles não permitem a entrada de G11 na área e fazem tudo com ela. A personagem “pessoa de RH”, também nomeada como “ele” e “chefe” no trecho (207), pode ser subentendida como um desses tubarões, já que G11 caracterizou seu relacionamento com esse profissional como “ostensivo”, “embate violento” e “direto” e utilizou um jogo de hipérbole: “se um dia aparecer morta, ele é o primeiro da lista” (207).

(204) Os perigosos são essas pessoas que não te encaram de frente e são aquelas pessoas que tentam te sabotar... jogando uma coisa, é dizendo que fulano está chegando a isso, é fazendo os dossiês que não têm nada a ver... teve um fato que é real mas dá uma distorcida, até você falar que não é bem assim, já foi feito o inferno... são pouquíssimas pessoas, graças a Deus! (G11).

(205) [...] quando querem criar embate com ele, eles sempre tentam me vender; eu percebi esse jogo também nos outros. ‘A [G11] é topetuda. Ela tem coragem de falar as coisas’. ‘[G11], você já viu isso daqui?’ Era eu que sempre levava as más notícias. Ele já não gostava, então na hora que eu percebi também o jogo, principalmente da alta administração me usando pela coragem que você tem, eu falei: ‘Epa! Então eu vou ficar *low profile*, tô mortinha’ (G11).

(206) Então você já faz um interpessoal com o jurídico, você já faz um interpessoal mais forte com a auditoria, você vai criando a turma para você não ficar sozinha no meio dos tubarões. O tubarão isola a área dele e tudo, então o tubarão como é? Ele isola a área dele e você não entra, você não entra na área. Faz tudo com os outros (G11).

(207) [...] eu comecei a ser uma pessoa chata porque eu só levantava muito problema: ‘Isso não pode acontecer, pelo amor de Deus, olha isso! Isso vai nos comprometer’, principalmente batendo de frente com a área de RH... o mais ostensivo é essa pessoa de RH, existem outros que não gostam... diretorias também... agora o embate violento mesmo, direto mesmo é com ele, esse aqui; Comunicação um pouquinho... o meu apelido aqui é *lady*, eu sou *lady* pro pessoal de RH,... quer dizer, você tem um chefe que não gosta de você, os funcionários dele te chamam de *lady*, eles me adoram... você valoriza o que eles valorizam... o chefe não, esse acaba! Se um dia aparecer morta, ele é o primeiro da lista, justamente pelo estilo, quer dizer... mal, mal cumprimenta. Então não dou a mínima, não entro mas isso incomoda ele, ser chamada pelos funcionários dele de *lady* [...] (G11).

Com relação a este tema, “ameaça ao poder”, presente no discurso de G2, G4 e G11, pôde-se perceber que gerentes ameaçaram (G2) ou ameaçam (G4 e G11) o poder de outros profissionais da empresa, seja por expor vulnerabilidades da gestão, seja por manter relacionamento de afinidade com o superior hierárquico. Ressalta-se que as três gerentes relataram comportamentos de assédio provenientes de mais de um colega de trabalho, subentendendo-se, então, a degradação do ambiente de trabalho.

O subconjunto do “assédio moral horizontal” foi o que teve menor frequência, pois apareceu em quatro entrevistas (G1, G2, G4 e G11), com **oito** casos. G2 relatou três casos que tiveram como consequência sua demissão da empresa; as demais gerentes estão ainda tentando sair do assédio, conforme indicado no subconjunto “superação do assédio moral” desse percurso semântico. Entre os assediadores, verificaram-se dois agressores masculinos isolados, três agressores femininos isolados e três grupos formados por colegas de trabalho. Dos temas tratados neste subconjunto, o de maior frequência foi “ameaça ao poder”, seguido de “rejeição” e “competência”. Entre as categorias propostas por Hirigoyen (2002b) para definir as atitudes hostis do assediador, perceberam-se nove casos, sendo quatro de “atentado contra a dignidade”, três de “deterioração proposital das condições de trabalho”, um de “isolamento e recusa de comunicação” e um de “violência física e verbal”.

#### **(d) Casos em que os assediadores são externos à empresa**

O quarto subconjunto desse percurso semântico foi identificado no discurso de G7 e tem como tema único “**assédio financeiro**”. Optou-se por colocar os dois casos de assédio relatados por G7 nesse subconjunto por não se enquadrarem nos três tipos de assédio anteriores (descendente, ascendente e horizontal), uma vez que foram provenientes de pessoas de fora da empresa.

G7 relatou dois casos de assédio financeiro de que foi vítima no cargo de coordenadora de compras, que ainda ocupa, utilizando os vocábulos “o primeiro assédio” (208) e “um outro problema” (209) com a mobilização da personagem “fornecedor” (208, 209). Os casos de assédio foram relatados também com as expressões “presente”, “subornar”, “jóia”, “brinco” (213) e “2% da compra” (209), o que deixa implícito, subentendido, que o objetivo do comportamento do assediador era fornecer material para a empresa. G7 indicou que, no segundo caso, o assédio teve fim com a recusa dos “2% da compra” (209); no primeiro caso, o assédio prolongou-se por ter havido várias tentativas de suborno. G7 ressaltou a frequência do assédio proveniente de fornecedores por meio da expressão “brincam mesmo, cantam” (210),

deixando subentendido, no trecho “se você cair, bem, se você não cair...” (210), que a neutralidade do processo de compra depende de como G7 se posiciona em relação ao assédio.

(208) O primeiro assédio que eu sofri foi em relação a um fornecedor. Ele viu que eu não tinha experiência, sabia que não tinha experiência nenhuma e ele veio com um papo de que queria me dar um presente... ele tentou me subornar. Só que eu fui esperta e levei na brincadeira como eu sempre levo na brincadeira. Aí, passou um tempo, ele chegou com um... um estojo de jóia... então assim, isso para mim foi um assédio e depois disso eu não confiei mais nele... eu tive um problema também com a menina que é minha secretária. E teve o aniversário dela, ele ficou sabendo, ele trouxe um brinco e deu para ela. Isso me ocasionou um problema assim... seríssimo. Aí isso gerou assim... um atrito entre nós duas (G7).

(209) [...] um outro problema que eu tive foi com um outro fornecedor nosso também... ele simplesmente não me conhecia, no primeiro dia que ele chegou aqui ele me ofereceu 2% da compra, que é um valor super alto em relação ao total que a gente compra mensal. Aí eu fui indelicada com ele (G7).

(210) Então as duas vezes foram isso que aconteceu e... assédio, os fornecedores brincam mesmo, cantam, entendeu? Se você cair... tem aquela brincadeirinha e tal, se você cair, bem, se você não cair... só que, como você tem que ser amigável com todo mundo, eu acabo levando na brincadeira (G7).

Entende-se que G7 narrou esses **dois** casos de assédio financeiro por chefiar o setor de compras da empresa, ficando exposta a contatos externos. Embora Hirigoyen (2002a, b) não trate de tentativas de suborno em sua categorização de comportamentos adotados por assediadores, os casos foram classificados como “deterioração proposital das condições de trabalho” porque degradaram o ambiente de trabalho da gerente.

#### **(e) Sentimentos e reações em relação ao assédio moral**

O quinto subconjunto desse percurso semântico é “**sentimentos e reações em relação ao assédio moral**”, com a recorrência do tema “**desconforto**” no discurso das gerentes pesquisadas. Tenta-se resgatar as reações e os sentimentos que as gerentes tiveram ou têm em face do assédio moral, consigo mesmas, com os assediadores e com o fenômeno em si.

G1 relatou que fica “mal” com o assédio ascendente da personagem “coordenador comercial” porque, como ele a insulta perante os funcionários dela, aumenta ainda mais sua insegurança, como ficou claro no trecho “eu já me sinto um pouco insegura” (211). Em relação ao assédio horizontal do “gerente da unidade”, o “mestre dos mestres” (190), G1 caracterizou como

“muito desagradável... muito frustrante”, vai levá-la à “depressão”, “chorando” (212). G1 indicou que se sente um “dois de paus” (212) na área, metáfora utilizada para alguém que não faz nada e não ajuda, pois, como o gerente da unidade não lhe ensinou, ela não tem domínio das atividades. Por meio dos vocábulos “menininha” e “filhinha” (213), ambos no diminutivo, G1 tentou evidenciar sua repulsa ao ser chamada dessa forma pelo gerente da unidade. Com relação às personagens “os homens”, “todo mundo” e “os novatos” (213), G1 deixou subentendido que não é legitimada no cargo, por ser mulher, e que somente os profissionais que entraram após a promoção dela ao cargo de gerente a percebem “como gerente” (213).

(211) Às vezes eu fico mal porque ele [coordenador comercial] faz as coisas na frente dos meus funcionários... eu já me sinto um pouco insegura com os meus funcionários porque eu tô ainda numa fase de aprendizado (G1).

(212) [...] uma coisa muito desagradável... muito frustrante um funcionário meu saber mais do que eu. Aí as pessoas começaram a questionar: ‘É um dois de paus que está aí!’... chegava em casa todo dia chorando e eu entrei em depressão porque as coisas pipocando lá [...] (G1).

(213) Eu falo que eu vejo lá que todo mundo me vê ainda como uma menininha, a filhinha que o [gerente da unidade] me chama. Ninguém me vê como a gerente. Os homens são gerentes... parece que eu estou gerente. É, e eu sinto isso com todo mundo... os novatos que têm pouco tempo de [empresa] me encaram como gerente (G1).

O assédio descendente e o horizontal, que parecem interligados, trouxeram para G2 marcas emocionais profundas. Chama-se a atenção para os vocábulos “machucou” e “arrancaram” (214), que indicam a dor de G2 por ter sido demitida da empresa, o que é lembrado quase cinco anos depois, e para o vocábulo “injustiça”, deixando subentendido o papel de vítima no assédio.

(214) [...] foi um momento muito difícil para mim... me machucou muito, só de lembrar eu chorava... um abalo emocional muito grande. O que me incomodou foi de uma injustiça estar acontecendo profissionalmente comigo, da minha carreira profissional ter se interrompido. E houve uma ruptura, arrancaram isso de mim. Então foi um momento muito desgastante [...] (G2).

G3 relatou arrependimento por ter cedido ao assédio do tipo sexual proveniente da personagem “gerente de informática”, utilizando a seleção lexical “fragilizada” e “falta de maturidade” (215). Por outro lado, a relação com o “gerente de produção” causou-lhe “medo” por ele ser uma “pessoa perigosa” (216), o que G3 esclareceu nos adjetivos utilizados no trecho (139), subconjunto “assédio moral descendente”.

(215) [...] me arrependo imensamente de ter acontecido isso... eu acho que eu estava, não sei se eu tava fragilizada, falta de maturidade. Aí eu vi a bobagem que eu estava fazendo (G3).

(216) Era uma relação pesada e era uma relação que eu tinha muito medo dela. Eu tinha muito medo assim, de sair machucada dessa relação porque ele era uma pessoa perigosa. Eu acho que ele era uma pessoa que poderia usar, eu tinha medo que ele usasse do que ele sabia, dessa relação para ter ganhos aí no futuro; mas isso não aconteceu, graças a Deus não aconteceu (G3).

Da mesma forma que G3, G6 ressaltou a falta de maturidade, o que facilitou a ocorrência do assédio descendente do tipo sexual de que foi vítima, proveniente da personagem “gerente responsável”, deixando subentendido que a “maturidade” (217) profissional impõe uma barreira ao assédio. O assédio foi caracterizado com os vocábulos “extremamente desagradável” (218), indicando o desconforto por que G6 passou e sobre o qual teve que silenciar por ter sido “cobaia” (218) de contratações de mulheres para a empresa.

(217) As pessoas já não se aproximam de você da mesma maneira, né? Quer dizer, é uma questão de maturidade (G6).

(218) [...] foi uma coisa extremamente desagradável porque isso poderia ser inclusive uma barreira para futuras contratações de mulheres no escritório porque eu era, querendo ou não, uma cobaia, né? (G6).

G4, no trecho (219), utilizou a 3<sup>a</sup>. pessoa do plural “elas” para expressar o sentimento em relação ao assédio de que tem sido vítima, ascendente e horizontal . Por meio dos vocábulos “maltratada” e “desrespeitada” (219), G4 deixou implícito, subentendido, que se sente maltratada e desrespeitada pelos colegas.

(219) Eu acho que elas devem mostrar que elas também são pessoas, que elas também têm sentimentos e que devem ser respeitadas, por mais que se precise de um emprego eu acho que você precisa muito mais de respeito do que do próprio emprego em si próprio. Não adianta você ter um emprego e ser maltratada nesse local de trabalho e ser desrespeitada e você não... para ter um dinheiro no final do mês (G4).

O assédio moral descendente proveniente da personagem “diretor” na empresa atual traz para G5 vários sentimentos, explicitados no fragmento (220) por “traída”, “abandonada”, “desprestigiada”, “superchateada” e “choro de raiva”. Já no fragmento (221), G5 utilizou a antítese “fracassada”/“fortaleza” para ressaltar o sentimento diante do assédio ascendente do grupo de subordinados, e, nesse caso, a gerente informou “chorar de angústia”. No fragmento (222), a gerente, sofrendo o assédio desse grupo, pensou que estava enlouquecendo e

necessitando de terapia. Hirigoyen (2002a) explica que, em um momento do processo de assédio, há uma tentativa de estigmatizar a vítima, dizendo para o grupo que a pessoa é de difícil convivência, tem personalidade forte ou, até mesmo, que é louca.

(220) E aí eu me sinto traída ou abandonada... quando ele precisava me usar para tirar o dele da reta e me enfiar lá e me pôr para bater, ele vai fazer isso... eu me senti totalmente desprestigiada... saio superchateada. Às vezes eu fecho a porta e choro assim, mas eu choro de raiva... eu choro muito de raiva (G5).

(221) [...] me sentir fracassada, apesar de eu sentir... eu sei que eu sou uma fortaleza... eu sei o meu valor mas ao mesmo tempo, em alguns momentos, eu me sinto fracassada... há um momento que eu fecho a porta da sala e choro, choro, choro, choro, choro assim mas de angústia, de angústia... (G5).

(222) Eu pensei em fazer terapia, que alguns momentos eu achei que estava enlouquecendo. Eu não fiz isso, eu não fiz isso com essa intenção. Eu não sou uma pessoa má. Eu tenho índole, eu não tenho nenhum desvio de personalidade, eu não sou... no sentido de desejar mal, de pisar nas pessoas, de humilhar a pessoas, eu não sou isso! (G5).

Quanto ao assédio ascendente proveniente de um grupo de subordinados na empresa pública, G8 disse ter tido um sentimento de desconfiança e fracasso, o que pode ser subentendido considerando os explícitos “não vou vencer nunca?”, “traindo” e “falando mal de mim” (223).

(223) Eu via assim: ‘Nossa! Será que eu não vou vencer nunca? Será que eles não vão confiar?’ Você fazia as coisas e as pessoas com uma certa desconfiança. ‘Será que ele está me traindo? Será que ela está falando isso comigo aqui e ali atrás vai estar falando mal de mim?’ (G8).

Para G11, o assédio dos tipos descendente e horizontal trouxe vários sentimentos: “pesadíssima”, “desprazer” (224), “raiva”, “acidez”, “desespero”, “pressão a 17” (225), “podação”, “desprestígio” (226) e “capacidade de respirar” (227). G11 também ressaltou no trecho (228) o vocábulo “maturidade”, quando mencionou o assédio moral descendente proveniente da personagem “presidente”, o que leva ao implícito, subentendido, de sua falta de maturidade para lidar com as informações e perceber a mudança de comportamento do presidente.

(224) Eu estava ficando pesadíssima, eu não estava me agüentando, eu não podia chegar aqui, eu comecei a ter o desprazer de entrar (G11).

(225) Chegou a um ponto que pra mim era raiva, poxa! Dediquei a minha vida inteira, dezessete anos aqui para isso... isso estava me criando uma acidez... desespero e a pressão a 17 [...] (G11).

(226) A minha saída para agüentar a podação e o desprestígio [...] (G11).

(227) [...] dependendo eles tiram a sua capacidade de respirar. Eu posso dizer que aqui eles foram quase perfeitos (G11).

(228) E você começa a ver, eu tinha todas as informações... eu comecei a expor isso de uma forma, eu acho que faz parte da maturidade, de uma forma que eu não percebi que ele tinha mudado (G11).

G12 utilizou os vocábulos “calava”, “chorava” e “ia embora” (229) para as reações diante do assédio descendente do diretor, relatado no tema “preconceitos contra a mulher”. Percebe-se, com as expressões “nem respeitada como gente” e “nem valorizada como profissional” (229), que G12 sentiu-se rebaixada como pessoa e profissional.

(229) No meio da reunião eu me calava. Agora no início eu chorava, não na reunião, mas assim no telefone, essas coisas, eu desligava o telefone e eu ia embora para a minha casa, eu ficava, por exemplo, de manhã, eu ia embora e não voltava. Isso aconteceu muitas vezes... sem exagero mesmo, horrível, horrível. Então... foi uma fase muito ruim, horrível mesmo... lá eu não era nem respeitada como gente e nem valorizada como profissional, sabe? (G12).

O subconjunto “sentimentos e reações em relação ao assédio moral” evidenciou várias reações e sentimentos de gerentes pesquisadas em face do assédio moral descendente, ascendente e/ou horizontal de que foram ou são vítimas, tendo G7, G9 e G10 silenciado sobre esse aspecto. Entre as reações, foram relatadas: choro, depressão, abalo emocional e pressão alta, sentimentos de desrespeito, frustração, medo, falta de maturidade, maltrato, traição, abandono, fracasso, raiva e desprestígio. Arribas (2001) ressalta que, geralmente, os sentimentos diante do assédio moral são confusos, e passam por medo, vergonha, insegurança, impotência, abatimento e depressão. A reação mais freqüente nos relatos foi “chorar”, o que é ratificado por Barreto (2000) como uma das reações predominante em mulheres. No entanto, talvez por ocuparem cargos altos na hierarquia organizacional, as gerentes relataram menos problemas de saúde que podem ter ocorrido, e mais sentimentos em relação ao trabalho, como fracasso, frustração, desrespeito, falta de maturidade e desprestígio.

### (f) Superação do assédio moral

O sexto subconjunto do percurso semântico “assédio moral” é “**superação do assédio moral**”, que engloba atitudes que as gerentes estão tomando ou tomaram para sair do processo de assédio. Os temas deste subconjunto são “**transferência**”, “**ascensão profissional**”, “**mudança de comportamento**” e “**demissão**”.

O primeiro tema deste subconjunto, “**transferência**”, relaciona o fim do assédio com a mudança de área da gerente, nos casos de G3, G5 e G6, ou do assediador, nos casos de G8 e G12. Na pesquisa de Przelomski (2002), 17,1% dos entrevistados pediram transferência para outro local de trabalho como forma de se desvencilhar do assédio moral. Essa atitude foi tomada por G3, que, assediada pela personagem “diretora”, resolveu sair de sua subordinação, conforme os vocábulos “saí”, “não fiquei” e “fui” (230).

(230) Eu saí da diretoria administrativo-financeira, fui para a diretoria industrial... eu não fiquei na diretoria dela e fui para a diretoria industrial (G3).

Para G5, a solução do assédio moral proveniente da personagem “gerente” da empresa anterior, que a isolava, foi também a transferência de área, que só foi possível quando G5 começou a construir sua rede de relacionamentos, marcando essa atitude com o trecho “não sou idiota” (231). Na expressão “oportunidade” (231), G5 deixou subentendida a transferência de área, que pôs um fim ao assédio. Nesse sentido, parece que o assediador também estava ansioso pela transferência, o que pode ser subentendido a partir da expressão metonímica “me liberou em 24 horas” (231).

(231) [...] comecei a trabalhar network, dentro da empresa também porque eu não sou idiota e comecei a chegar numa pessoa que era acima dele e comecei a expor as minhas idéias... exatamente o que os meninos [da empresa atual] fizeram comigo... surgiu a oportunidade e eu estava buscando uma outra oportunidade dentro da empresa então, quando surgiu a oportunidade ele assim, me liberou em 24 horas (G5).

No caso do assédio do tipo sexual, G6 foi transferida para outro grupo de trabalho, saindo da subordinação do “gerente responsável”. Por meio do trecho “melhorou um pouco a situação” (232), chega-se ao implícito, pressuposto, de que o assédio não foi resolvido por completo.

(232) Então, pelo menos eu parei de ter a subordinação direta a ele, então melhorou um pouco a situação (G6).

O assédio moral ascendente sofrido por G8 na empresa já privatizada, proveniente da personagem “subordinado”, que não a aceitava no cargo gerencial, foi solucionado com a transferência da personagem para outra equipe, o que fica indicado no vocábulo “coloquei” (233). Nesse caso, G8 foi responsável pela transferência do assediador para colocar um fim ao assédio, exercendo o poder que o cargo lhe confere.

(233) Eu coloquei ele... ele agora está numa outra equipe. Ele começou lá as mesmas coisas (G8).

G12 informou que o fim do assédio do tipo sexual proveniente da personagem “diretor” ocorreu quando ele foi transferido. A gerente se referiu à transferência por meio do vocábulo “sorte” (234), deixando subentendido que o fim do assédio se resolveu pelo acaso.

(234) A minha sorte, a minha luz foi que logo em seguida ele foi transferido, foi pra outra região, sabe? (G12).

G3 relacionou o fim dos casos de assédio sexual com o segundo tema deste subconjunto, “**ascensão profissional**”, e utilizou os vocábulos “posição”, “respeito” (235) e “poder” (236) para deixar implícito, subentendido, que a ascensão profissional deu-lhe respeito e poder capaz de inibir outras tentativas de assédio sexual. Nas expressões linguísticas “poder do cargo” e “poder de influência” (236), G3 deixa subentendida a inibição do assédio, quando se detêm esses atributos. No entanto, com a mesma expressão “poder de influência”, no trecho (140), G3 indicou que uma das causas do assédio sexual do gerente de produção foi porque ela estava em um cargo de poder na empresa e ele visava os ganhos com a relação.

(235) A minha posição contribuiu para que as pessoas passassem a ter um certo... um maior respeito mesmo à minha pessoa (G3).

(236) O sentimento que eu tenho é que em termos do assédio sexual, quando você vai subindo de nível tende a diminuir, o poder, a posição na hierarquia ela acaba por, de alguma forma, inibir esse tipo de assédio porque você passa a ter um poder, um poder ali, um poder do cargo, da função, o poder da influência, então esse tipo de coisa eu acho que inibe um pouco (G3).

O terceiro tema deste subconjunto é “**mudança de comportamento**”, citado pela maioria das gerentes entrevistadas; esse tema também foi observado por Przelomski (2002), segundo a qual 25,7% dos pesquisados alteraram seu comportamento para sair do assédio.

G1 tem resolvido o assédio moral descendente proveniente das personagens “presidente”, “gerente da unidade”, “coordenador comercial” e “coordenadora” por meio da mudança de comportamento. G1, que tinha medo do presidente da empresa, utiliza as expressões “enfrento”, “olho ele no olho” e “nem abria a boca” (237) para indicar que passou a ter coragem para conversar com ele. Subentende-se, a partir da expressão “mais *light*” (237), que G1 ficou mais à vontade e, talvez, mais segura na posição gerencial com a experiência. No entanto, após todo esse esforço, o assédio ainda continua, conforme a expressão “mas ainda ele me ignora” (237).

(237) Agora eu tô um pouco mais light... E agora assim, eu enfrento [o presidente]... eu olho ele no olho e respondo, antes eu não tinha essa coragem. Antes, nossa! Eu nem abria a boca com ele, mas ainda ele me ignora (G1).

Já com relação à personagem “gerente da unidade”, conforme o fragmento (238), G1 está se impondo como gerente e par hierárquico dele, reconhecendo a personagem “diretora” como sua chefe. No caso da personagem “coordenadora”, G1 deixou explícita no trecho “trato profissionalmente” (239) a relação profissional. Com relação à personagem “coordenador comercial”, G1 pareceu não se preocupar tanto com suas investidas verbais, o que fica subentendido no trecho “deixo e ele faz o show dele” (240). No entanto, a saída do assédio para G1 tem sido suas viagens para outras unidades, explícitas na seleção lexical “por isso eu viajo muito” (240), fugindo do assédio de que tem sido vítima na unidade na qual trabalha. Ao analisar a mudança de comportamento de G1 com relação aos diversos assediadores, fica implícito, subentendido, que G1 pode estar amadurecendo profissionalmente e “vestindo” o cargo de gerente, o que a torna mais segura.

(238) Então hoje eu estou impondo... minha chefe é ela [diretora], se tem alguma coisa errada que ele está fazendo eu vou passar é para ela e hoje eu faço isso. Então hoje, eu resolvo as coisas com ela (G1).

(239) Hoje não arma porque hoje eu a trato profissionalmente (G1).

(240) Deixo e ele [coordenador comercial] faz o show dele. Então assim... lá é complicado. Hoje em dia eu prefiro ficar em Goiânia, em Brasília por isso eu viajo muito. Eu me sinto bem nas outras unidades, eu me sinto bem (G1).

Para G3, a solução do primeiro caso de assédio do tipo sexual com relação à personagem “gerente de informática” foi o rompimento do relacionamento, conforme o trecho “dei um corte” (241). Já com a personagem “gerente de produção”, segundo caso de assédio do tipo sexual, o fim do relacionamento foi evidenciado nos vocábulos sublinhados no trecho (242), indicando que o envolvimento já estava causando preocupação para ambos, pois “não estava muito legal”. Diferentemente do primeiro assédio, em que G3 foi responsável pelo rompimento da relação, neste caso, parece que o próprio assediador também rompeu o relacionamento com G3, de acordo com as expressões “ele mesmo se afastou” e “nós nos afastamos” (242).

(241) Depois dei um corte [...] (G3)

(242) Tanto eu quanto ele a gente viu que a gente estava se envolvendo e que a coisa não estava muito legal e eu acho que ele também começou a ficar preocupado... com o envolvimento... e aí ele mesmo se afastou, quer dizer, nós nos afastamos (G3).

G4 também tem mudado de comportamento para tentar se desvencilhar do assédio. Quanto à personagem “gerente de produção”, G4 informou ter preferido manter distância e conversar menos, conforme dito nos trechos “último caso” e “se eu posso pegar a minha secretária... eu prefiro” (243).

(243) [...] se preciso de falar alguma coisa com ele é em último caso que eu vou e pego o telefone e converso civilizadamente e assim bem longe, bem distante e fria. Agora se eu posso pegar a minha secretária... eu prefiro, entendeu? (G4).

Com a mobilização da personagem “as pessoas”, no trecho (244), subentende-se que G4 se referiu às diversas personagens citadas nos subconjuntos “assédio moral horizontal” e “assédio moral ascendente”, como “muitas gerências”, “advogada”, “gerente da empresa”, “gerente de custos”, “grupinho” e “secretária”, englobando gerentes, coordenadores e pessoas do setor administrativo da empresa. A mudança de comportamento de G4 com essas personagens é explicada no trecho (244), em que G4 disse estar “*light*”, “devagar”, “menos sem ser a ferro e a fogo” e “mais flexível”, indicando que antes respondia às agressões dos colegas. Na expressão metafórica “eu parei de ouvir e parei de enxergar” (244), G4 deixa implícito, subentendido, que o assédio pode continuar, mas ela tem preferido ignorá-los. G4, no trecho “as pessoas estão me deixando um pouco” (244), deixou subentendido como consequência da nova postura que tem sofrido menos assédio. G4 relacionou essa nova fase às

expressões “namorando” e “gostando mais de mim” (244), o que leva ao implícito, subentendido, de que está bem.

(244) Ultimamente eu tenho andado muito *light*... eu tô levando as coisas mais devagar, menos sem ser a ferro e a fogo, sabe? Mais flexível... eu parei de ouvir e parei de enxergar. Depois que eu comecei a ter esse tipo de postura ou eu não estou enxergando... acho que as pessoas estão me deixando um pouco, entendeu? Porque não estão conseguindo me irritar mesmo porque também eu estou vivendo um momento novo na minha vida, sabe? Eu tô apaixonada, eu tô namorando... eu tô gostando mais de mim, antes eu nem espaço dava para a minha vida... a vida não é só isso (G4).

Conforme indicado no percurso semântico 2, das relações com o trabalho, subconjunto “vestir a camisa”, G4 e G5 dedicam-se muito ao trabalho, “dediquei a minha vida, o meu corpo” (G4, 066) e “vive 24 horas para a [empresa]” (G5, 069). Se G4 disse que está dando mais espaço para sua vida pessoal, no fragmento (244), a mesma atitude está sendo tomada por G5. Tentando superar a fase de conflitos com as personagens “subordinados” e “diretor”, relatados nos subconjuntos “assédio moral ascendente” e “assédio moral descendente”, respectivamente, G5 se referiu à mudança de comportamento como “socializar mais” e “socializar de novo” (246). A gerente passou a se preocupar com a opinião de outros profissionais a seu respeito, o que fica subentendido na auto-reflexão no fragmento (245), destacando-se as expressões “chata”, “mal-humorada” e “pouco feminina”. G5 informou que tem tentado se “socializar mais”, por meio de comportamentos femininos, como freqüentar academia, cuidar do cabelo e passar batom, conforme explicitado nas frases do fragmento (246).

(245) Gente, as pessoas estão achando que eu sou uma pessoa chata, que eu sou uma pessoa mal-humorada, que eu sou uma pessoa pouco feminina (G5).

(246) [...] principal mudança disso tudo foi a minha mudança de comportamento, de tentar me socializar mais... que eu estou precisando me socializar de novo. Nesses últimos meses... eu tô na academia, eu tô me cuidando mais ... tô cuidando do meu cabelo, tô passando batom... eu estou conseguindo mostrar para eles que eu sou bonita, que eu sou mulher e que eu sou inteligente (G5).

Em relação à personagem “subordinados”, G5 explicitou que o novo comportamento “criou mais ciúme ainda” (247), deixando implícito, subentendido, que, se antes o ciúme era reflexo da promoção de G5 ao cargo gerencial, indicado no subconjunto “assédio moral ascendente”, esse sentimento aumentou devido à sua nova postura na empresa. Por meio do vocábulo “tensão” (248), indica-se que continua existindo conflito entre as personagens “G5” e

“subordinados”. No entanto, parece que a situação fica menos conflituosa devido ao novo posicionamento gerencial, ou seja, G5 mudou a forma de trabalhar.

(247) No meu setor criou mais ciúme ainda. Para os meus funcionários criou mais ciúme ainda... Eu não cultivava relações dentro da empresa e aí eu comecei a cultivar relações dentro da empresa. Então a minha sala hoje ela é portas abertas. Todo mundo vai lá para me ver. Que aquilo que eles falavam que incomodava, que eu não relacionava com as pessoas, eles viram que mudou completamente, que mudou completamente (G5).

(248) Hoje a área está mais tranqüila... a tensão continua a mesma, eu continuo exigindo da mesma forma, para algumas pessoas eu mudei a forma de trabalhar assim... algumas pessoas eu passei a gerenciar definindo tarefas, igual vocês terem essa tarefa o prazo é tal, tarefa é tal o prazo é tal, alinhar, toda semana sentar para definir prioridades (G5).

G8 superou o assédio moral ascendente que ocorreu na empresa, quando pública, por meio da “conquista” dos subordinados (249), que tinham dificuldades em aceitá-la como gerente, uma vez que existiam lideranças informais, conforme indicado no trecho (185). Explicita-se, então, que G8 tentou trazê-los para o seu lado, silenciando sobre o comportamento adotado para possibilitar essa conquista.

(249) [...] sabia que não seria fácil, mas aí eu parti para a conquista desse pessoal todo (G8).

G9 reavaliou o comportamento com relação à personagem “supervisora” para aceitar a supervisora como chefe, deixando subentendido que se culpou, parcialmente, pelo assédio, por meio do trecho “[G9], você não pode se prejudicar” (250). G9 também amenizou o assédio moral, absorvendo parte da responsabilidade, ao observar no trecho (251), após caracterizar a supervisora, que a “expectativa” de promoção ao cargo gerencial foi um dos fatores que contribuíram para a situação de assédio, subentendido na seleção lexical “juntou tudo e daí deu o que deu”. A mudança de comportamento ficou indicada nos vocábulos “policar”, “aceitando” e “conviver” (250), o que leva ao subentendido de que o assédio não teve fim, mas foi interiorizado por G9 como atitude normal.

(250) Eu tentava me policar para que isso não me prejudicasse. Eu falava assim: ‘[G9], você não pode se prejudicar!’. Porque eu quando não gosto de uma pessoa, eu deixo muito claro. Eu vim trabalhando essa questão de estar aceitando mais a presença dela, eu acho que já, eu acho que eu aprendi a conviver com ela, né? (G9).

(251) [...] a impressão que eu tinha do jeito dela de se portar, os trejeitos mesmo, de fazer careta, de olhar, um olhar meio dissimulado, uma coisa, assim, então, isso tudo mais a expectativa acho que da gente de se tornar supervisora, de todas nós, acho que isso tudo foi assim... juntou tudo e daí deu o que deu (G9).

O fim do assédio moral descendente de G10 proveniente da personagem “dono” ocorreu com a mudança de comportamento dessa personagem e não de G10. Conforme subentendido na seleção lexical sublinhada nos fragmentos de entrevista (252) a (254), o dono parou de contratar gerentes para a área de G10, percebeu o sofrimento que estava causando a G10 com as contratações sistemáticas e reconheceu a gerente como chefe de Recursos Humanos. Os vocábulos “homem” e “companhia” (252) e a antítese “companhia”/“sozinho” (252) levam ao implícito, subentendido, de que o fim das contratações de gerentes deu-se quando o dono percebeu que poderia aproximar-se da área de Recursos Humanos sem a companhia masculina.

(252) Parou de ter, ele viu que deu para ele entrar, que ele está aqui. Porque eu acho que a vontade dele sempre foi essa: ‘Eu quero ser, eu quero estar aí’, sabe? Então eu acho que para ter uma companhia de um homem para fazer e agora ele viu que ele não precisa de companhia de ninguém não, ele pode vir sozinho (G10).

(253) Hoje ele vem, ele fala, ele brinca. Ele escreve para mim, quando ele vai dar algum presente: ‘À minha superintendente de Recursos Humanos’ (G10).

(254) Ele conseguiu perceber o mal que ele fez, com certeza... ele me mandou uma vez um cartão num presente... falando: ‘Eu te agradeço por tantas coisas que eu já fiz você passar e você se mostrou forte, você se mostrou firme ao meu lado’ (G10).

Com relação aos dois gerentes de Recursos Humanos, GRH1 e GRH2, o fim do assédio moral descendente ocorreu quando G10 denunciou ao dono os comportamentos dos assediadores, conforme os fragmentos de entrevista (255) e (256).

(255) Cheguei para o [dono] e falei: ‘Com o [GRH1] não dá mais não’ (G10).

(256) Aí eu liguei para o [dono] num dia e falei: ‘O [GRH2] mandou cortar a aplicação de testes’. ‘Não, mas isso aí ele não tem conduto para mexer’ (G10).

G11 recorreu a várias atitudes para superar e se desvencilhar do assédio, descendente e horizontal, proveniente das personagens “presidente” e “perigosos”, esses também designados como “alta administração” (205) e “tubarões” (206). Com relação ao presidente, G11 utilizou as expressões “pergunte” (257), “mortinha”, “não apareço”, “pois não, presidente”, “não vou” e “*low profile*” (258) para deixar subentendido que adotou o distanciamento profissional como saída, dirigindo-se ao presidente somente quando é chamada. Por meio da expressão “me chama na segunda vez” (258), chega-se ao implícito, subentendido, de que G11 tem sinalizado ao presidente esse distanciamento, como se o chamado não tivesse prioridade. Já no fragmento (259), ficou implícito, subentendido, que a “auto-estima” de G11 foi

responsável pela superação do assédio que lhe estava fazendo mal, conforme os fragmentos (224) a (227), motivando-a a “diversificar” suas atividades (escrever um livro e dar aulas) e trazendo-a ao “equilíbrio emocional”. G11 visualiza essa diversificação nos vocábulos “capacitar”, “preparadíssima” e “ótimo para a empresa” (259), deixando subentendido que essa atitude trará benefícios para a empresa, o que parece permitir um entrecruzamento com o percurso semântico 2, no subconjunto “vestir a camisa”.

(257) Na hora que eu percebi que eu estava virando uma chata, que eu só estava levantando problema sério e o chefe não estava gostando, eu falei: ‘Bom, ele não quer escutar, ele não vai escutar, a não ser que ele me pergunte’. ‘Agora, se eu ficar sabendo que você vai morrer ao meio-dia... eu pulo na sua frente, eu faço um escarcéu’ (G11).

(258) [...] você fica mortinha, ninguém tá me incomodando porque eu só vou lá quando ele me chama na segunda vez...espero ser convocada, não apareço... então assim mas agora: ‘Doutor, pois não, presidente, o senhor me chamou e tal, tal’... ‘Ah, vai ter uma homenagem para a empresa’, eu não vou não vou, ninguém tem me visto mais socialmente... Então eu vou ficar low profile, tô mortinha (G11).

(259) Eles só não consideraram a minha auto-estima no processo... resolvi me diversificar, veio o processo do livro... começou a ter a oportunidade de dar aula... então isso foi me dando um equilíbrio emocional... uma coisa que é ligada a minha área... não busco mais coisas aqui por quê? Eu vou ter que marcar o meu espaço de forma diferente... quer dizer, eu mudei o foco da minha energia; não abandonei o que eu tinha que fazer aqui e aceitei a podação do espaço, mas aproveitei essa posição para me capacitar e trabalhar de outra forma... eu estou simplesmente ampliando e focando mais uma linha que eu tenho a certeza e a convicção profissional que isso é que vai mandar daqui a cinco, seis anos numa empresa e eu vou estar preparadíssima... não tem alguém que está tão preparado quanto eu e o livro vai ser a prova... aqui dentro ninguém vai saber mais do que eu. Ah, isso não! Eu acho que isso vai ser ótimo para a empresa, eu tô trabalhando isso tudo é para a empresa... da competência que eu estou adquirindo [...] (G11).

G2 referiu-se ao fim do assédio com relação à personagem “subordinada” por meio dos vocábulos “mudada”, “diferente” e “não teria espaço” (260), deixando subentendido que, caso a subordinada não mudasse o comportamento, poderia ser demitida. Diferentemente dos demais casos, G2 exerceu o poder que o cargo lhe confere para pôr fim ao assédio moral ascendente.

(260) Ela tirou férias o mês de janeiro inteiro e eu falei com ela para ela ir, pensar a vida dela e voltar, mas ela teria que voltar mudada, diferente porque senão não teria espaço aqui dentro para ela, entendeu? (G2).

O último tema deste subconjunto, “**demissão**”, apareceu, de alguma forma, nas narrativas de quase todas as gerentes, com exceção de G7, por meio da seleção lexical dos fragmentos (261) a (272). Para G1, G4, G5, G8, G9 e G10, a demissão foi um pensamento que não foi levado adiante. Já G3 (trecho 263), G6 e G12 optaram pela demissão para sair do processo de assédio. G3 teve esse pensamento no primeiro caso de assédio do tipo sexual (262) e demitiu-se em face do assédio proveniente da personagem “diretor industrial”, relatado no tema “ameaça ao poder”. G3 relacionou sua saída da empresa, na qual ficou por dezoito anos, à metáfora “luto” (263), deixando implícita, subentendida, a perda de um ente querido também com as expressões “chorei muito” e “sofri” (263). G6 pediu demissão durante o assédio proveniente da personagem “gerente financeira” (266); G12 pediu para ser demitida<sup>58</sup> do segundo banco, relacionando a demissão com o vocábulo “alívio” (270). Embora G10 tenha pensado em pedir demissão, indicou que essa atitude representaria o seu fracasso profissional, conforme a expressão “fracassada” (269).

(261) Foi assim, quinze anos de [empresa], no 16º ano eu pensei em sair... não estava agüentando, entrei em depressão (G1).

(262) E foi uma situação muito difícil pra mim, pensei até em sair da empresa porque ficou uma situação chata (G3).

(263) Chorei muito, sofri, mas sofri... eu vivi um luto porque a minha relação era extremamente forte com a empresa (G3).

(264) [Entrevistadora: ‘Você pensou em pedir demissão?’] Se eu cheguei? Cheguei (G4).

(265) ‘Não, eu vou pedir demissão, saindo daqui eu vou pedir demissão! Como é que ele tem coragem de falar para a minha equipe que eu nunca passei aqueles problemas para ele? O que ele estava fazendo?’ (G5).

(266) Eu pedi demissão para ela [gerente financeira] (G6).

(267) Tinha dias que eu ia para casa com vontade de não voltar no outro dia mesmo assim, de dificuldade (G8).

(268) [...] pensei algumas vezes sim [em pedir demissão] (G9).

(269) [Entrevistadora: ‘Você pensou em jogar tudo para o alto?’] Pensei, quantas vezes eu falava: ‘Puxa vida! Eu não preciso disso não! Pô, eu estudei, eu sou uma pessoa de bem... eu tenho outras coisas para fazer, eu tenho outras empresas para trabalhar, eu tenho o apoio da minha família, dos meus amigos, do meu marido? ... aí, por outro lado, eu falava: ‘Gente, mas eu tenho que mudar essa história, eu não tenho que sair como uma fracassada!’ (G10).

<sup>58</sup> G12 negociou a demissão com a empresa, sendo demitida sem justa causa.

(270) Aí eu fiquei o tempo inteiro, todo mês quando eu ia a São Paulo eu dizia: ‘Eu não quero mais ficar nesse banco, não quero!’. Eu falei: ‘Por favor, me manda embora’. ‘Ah, [G12], você pode se considerar fora da empresa’. Aí ao mesmo tempo foi um alívio, né? Eu pedi para eles me demitirem e eles me demitiram e aí no dia dois de fevereiro eu entrei aqui (G12).

Segundo G2, sua demissão ocorreu como resultado dos assédios horizontal e descendente, trazendo como personagem motivador “esposa” do superintendente, como se vê no fragmento de entrevista (271).

(271) Ele falou: ‘A [esposa] não admite mais você trabalhando aqui (G2)’.

Em contrapartida, para G11, a demissão não lhe passa pela cabeça, conforme relata no fragmento (272) com o trecho “eu não saio”. G11 deixou implícito, subentendido, nas expressões “tiro”, “tirar da reta” e “tirar, mas tirar, tirado” (272), que a demissão é algo difícil de ocorrer, reforçando com o vocábulo “adoro” (272) o vínculo com a empresa, evidenciado no trecho (070) do percurso semântico 2, subconjunto “vestir a camisa”, especialmente na expressão “ligação visceral”.

(272) Adoro o que eu faço... vão ter que me parar no tiro! Ou então vão ter que me tirar da reta porque eu não vou sair, por minha conta eu não saio. Eles vão ter que tirar, mas tirar, tirado! Mas tirar tirado, não é assim não! Que que é isso! (G11).

Por meio da análise dos fragmentos de entrevista (261) a (272), subentende-se que, para a maioria das gerentes, a demissão poderia colocar um fim ao assédio moral, representando, no entanto, o rompimento da carreira profissional. Tal decisão foi tomada por G3, G6 e G12 com o pedido de demissão, as quais conseguiram recolocação em outras empresas. Já G11, embora em processo de assédio, não pensa em demissão, talvez por estar superando-o.

Embora 66% dos entrevistados de Hirigoyen (2002b) tenham adoecido ou perdido o emprego por causa do assédio moral, esse subconjunto e o dos “sentimentos e reações em relação ao assédio moral” mostraram que isso não tem ocorrido com a maioria das gerentes entrevistadas nesta pesquisa. Considerando 37 casos relatados como assédio nas histórias de vida de doze gerentes, dezenove casos foram ou estão sendo resolvidos por “mudança de comportamento”, sete por “demissão” (sendo quatro casos relativos à demissão de G2), cinco por “transferência”, quatro foram silenciados e dois casos serão tratados no subconjunto “banalização do assédio moral”.

Os casos de assédio moral que foram ou estão sendo resolvidos por mudança de comportamento remetem à pesquisa de Ades (1999), que indicou que a maioria dos entrevistados, na decisão entre ficar e sair do emprego, decidiu ficar e tentar modificar a situação. Para Ades (1999, p. 76), “[...] o participante está consciente da dificuldade de arranjar um emprego, do momento complicado do mercado de trabalho no Brasil”. Subentende-se que, por ocuparem cargos altos em organizações, as gerentes pesquisadas tenham optado pela mudança de comportamento, mesmo pensando em demissão, devido a uma possível dificuldade em recolocar-se profissionalmente.

### **(g) Banalização do assédio moral**

“**Banalização do assédio moral**” é o sétimo e último subconjunto desse percurso semântico, com a recorrência do tema “**aceitação dos comportamentos de assédio moral**” no discurso de G1, G5, G7 e G9. Dejours (2003) utiliza o termo *banalização do mal* para um indivíduo que não percebe atitudes maldosas porque já as assimilou como parte do cotidiano. Na mesma concepção do citado autor, nesta pesquisa o termo *banalização* foi utilizado para definir a aceitação do comportamento do(s) assediador(es) por gerentes pesquisadas.

G1 definiu o comportamento da personagem “gerente da unidade” como o “jeito dele” (273), que não teria o fim de desqualificá-la quando a chama de “filhinha” (190), não passa o serviço, nem a ensina e ignora suas solicitações, conforme relatado no subconjunto “assédio moral horizontal”.

(273) É o jeito dele... de propósito, eu não acredito... (G1).

Da mesma forma, G5, ao mesmo tempo em que informou no subconjunto “assédio moral descendente” que a personagem “diretor” a desautoriza, a desqualifica e a usa, o desresponsabiliza na expressão “não faz por mal” (274) e aceita as atitudes do diretor como algo positivo para a sua carreira profissional no trecho “aprendido a me defender” (274).

(274) Mas ele não faz por mal, entendeu? Profissionalmente para mim tem sido até bom porque eu tenho aprendido a me defender, a me colocar melhor nas reuniões, a criar uma série de raciocínios a todos os questionamentos que possam aparecer (G5).

A partir do fragmento de entrevista (210), também utilizado para exemplificar os dois casos de assédio financeiro provenientes de fornecedores, percebe-se que G7 vinculou o fim do assédio ao trecho “eu acabo levando na brincadeira”. No entanto, G7 deixa implícito, subentendido, que o assédio não terminou, mas passou a aceitá-lo como parte do seu cotidiano.

(210) Então as duas vezes foram isso que aconteceu e... assédio, os fornecedores brincam mesmo, cantam, entendeu? Se você cair... tem aquela brincadeira e tal, se você cair, bem, se você não cair... só que, como você tem que ser amigável com todo mundo, eu acabo levando na brincadeira (G7).

Já G9 disse ter dificuldades em detectar assédio, com exceção do proveniente da personagem “supervisora”, uma vez que prefere “achar que tá no normal” (275).

(275) Eu não gosto de ficar pensando muito nessas coisas porque senão fica parecendo até que você está criando inimigo aonde não tem, né? Senão tudo você vai achar que os caras estão lutando contra você e que você é injustiçada e não sei o que, então assim, eu prefiro achar que tá no normal (G9).

Esse subconjunto “banalização do assédio moral” evidenciou alguns casos de assédio moral que passaram a ser aceitos pelas gerentes, embora tenham sido relatados como assédio.

O percurso semântico 3, do assédio moral, com os sete subconjuntos, tentou evidenciar nas entrevistas os casos de assédio de que as gerentes foram ou estão sendo vítimas, agrupando-os nas categorias propostas por Hirigoyen (2002b), para possibilitar uma melhor análise: “deterioração proposital das condições de trabalho”, “isolamento e recusa de comunicação”, “atentado contra a dignidade” e “violência verbal, física ou sexual”. As exceções à teoria disponível de assédio moral também foram tratadas no subconjunto “casos em que os assediadores são externos à empresa”. Percebe-se que, em vários casos, esse percurso semântico permitiu um entrecruzamento com os percursos 1 e 2, das relações com os profissionais e das relações com o trabalho, propiciando um melhor entendimento do discurso das gerentes entrevistadas. Entre os subconjuntos do percurso semântico 1 que mais

permitiram esse entrecruzamento, destacam-se: “relação com o superior hierárquico”, especialmente o tema “relacionamento de afinidade”, citado por dez gerentes; “preconceitos contra a mulher”, destacadamente o tema “machismo”, indicado também por dez gerentes; do percurso semântico 2, destacam-se os subconjuntos “vestir a camisa” e “formas de administrar”.

O agrupamento nos subconjuntos “assédio moral descendente”, “assédio moral ascendente”, “assédio moral horizontal” e “casos em que os assediadores são externos à empresa” de temas recorrentes permitiu construir a idéia de mosaico de Becker (1994): cada narrativa foi considerada uma peça do quebra-cabeça que, ao ser adicionada como nova peça, permitiu evidenciar o processo de assédio moral na gerência. Com o levantamento da trajetória profissional das gerentes pelas histórias de vida, verificou-se que a maioria dos casos de assédio moral relatados ocorreu na função gerencial.

Pode-se também relacionar o assédio moral às formas de relação de poder, dominação e subordinação, que, segundo Marre (1991), são também desvendadas pelas histórias de vida, ao reconstruir os conflitos, especialmente de gênero, e os relacionamentos entre indivíduos e grupos. Dessa maneira, os temas tratados nos quatro subconjuntos acima, “rejeição” (doze casos), “ameaça ao poder” (doze casos), “assédio do tipo sexual” (quatro casos), “preconceitos contra a mulher” (três casos), “competência” (dois casos), “relação de afinidade” (dois casos) e “assédio financeiro” (dois casos), embora analisados separadamente, não deixam de estar vinculados às relações de poder que permeiam o ambiente organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da presente pesquisa, objetivou-se evidenciar formas de assédio moral com doze mulheres gerentes. Pode-se considerar que o objetivo foi alcançado, especialmente com a escolha de um arcabouço teórico-metodológico que permitiu estudar este tema subjetivo: coleta das histórias de vida e análise dos depoimentos por Análise do Discurso. Verificou-se que a maioria das gerentes relatou mais de um caso de assédio moral de que foram ou estão sendo vítimas, no qual se percebe o prolongamento e a repetição dos comportamentos adotados pelo(s) agressor(es).

Anteriormente à apresentação dos aspectos concernentes à pesquisa em si, ressalta-se o comportamento adotado pelas gerentes durante as entrevistas. Em um primeiro momento, pensou-se que a pesquisa seria de difícil êxito, entendendo que as gerentes teriam receio de contar os casos de assédio moral, preferindo evitar a exposição. No entanto, à medida que as entrevistas foram transcorrendo, foi surpreendente a receptividade e disposição das gerentes em relatar a trajetória profissional e os assédios sofridos. Isso pode ter ocorrido porque: 1) tratava-se de uma pesquisadora, ou seja, mulher; 2) a pesquisa era baseada na trajetória profissional; 3) constituía uma oportunidade para *desabafar*. Por se tratar de uma pesquisadora, as gerentes podem ter criado uma identificação social, o que poderia não ter ocorrido se fosse um pesquisador do sexo masculino. O fato de que a base da pesquisa era a busca pela trajetória profissional, por meio da técnica de histórias de vida, pode ter gerado um contato amistoso, quando a gerente se sentiu importante e valorizada. E, finalmente, o *desabafo*, que significou o momento de contarem as situações hostis ou humilhantes por que passaram ou estavam passando, o que ocorreu, quase sempre, em tom de confiança. Nesse sentido, a técnica adotada de histórias de vida por investigação participativa foi considerada a peça-chave, pois auxiliou na interação pesquisadora-pesquisada, especialmente ao estabelecer uma empatia com cumplicidade e compreensão.

O termo *assédio moral* até há pouco tempo não fazia parte do cotidiano dos trabalhadores. No entanto, a utilização desse conceito vem se alastrando rapidamente na sociedade, com a ajuda de sindicatos dos trabalhadores, de reportagens veiculadas na imprensa e de pesquisas e artigos acadêmicos. As poucas pesquisas de assédio moral no Brasil têm sido realizadas, especialmente em níveis operacionais, nos quais se percebem comportamentos adotados

pelo(s) agressor(es) que humilham a vítima, sendo perceptíveis pelos colegas. Porém, ao definir esta pesquisa na gerência, buscou-se entender como o assédio na alta hierarquia poderia ocorrer, uma vez que a literatura aponta que tende a ser mais sutil. Ressalta-se que não há pesquisas que comparem a incidência e as especificidades de casos de assédio na gerência e no nível operacional. Mas, a gerência é repleta de ambigüidades, especialmente em razão das constantes reestruturações organizacionais, além de o gerenciamento de pessoas ser um desafio (MELO, 2001), tornando um ambiente propício para a adoção de comportamentos de assédio moral.

Verificou-se que a maioria das gerentes vivenciou situações que envolveram mais de um tipo de assédio ou com um grupo de assediadores, que podem agir conjunta ou isoladamente, o que também leva a uma maior degradação do ambiente de trabalho. Categorizando os assédios por Hirigoyen (2002a, b), houve predominância dos comportamentos adotados pelo(s) assediador(es) classificados por “deterioração proposital das condições de trabalho” e os demais, “atentado contra a dignidade”, “isolamento e recusa de comunicação” e “assédio sexual”. Como a categoria “deterioração proposital das condições de trabalho” foi a mais citada, também nos assédios do tipo descendente e ascendente, infere-se que os agressores preferiram atitudes que desabonassem a imagem da gerente em relação ao trabalho, como retirar sua autonomia e não lhe transmitir informações úteis, o que pode fazer com que a própria, ou outros profissionais, passem a duvidar da sua competência profissional. Adicionalmente, a pouca frequência da categoria “violência verbal e física” pode ratificar, pelo menos nos casos pesquisados, o comportamento sutil adotado pelo(s) agressor(es).

Pela definição da mulher, como objeto de estudo, buscou-se também entender como tem ocorrido a sua transição para cargos gerenciais, uma vez que as pesquisas vêm mostrando a crescente ocupação da mulher em cargos de poder, porém indicando que tem sido mais vítima de assédio moral. Dessa forma, pensou-se que a mulher na gerência poderia já ter superado as desigualdades e os preconceitos, como as barreiras à ascensão profissional e o desnível salarial, estando em um processo de consolidação e respeito profissional. Esse ponto de vista não foi ratificado neste estudo, pois a maioria dos casos de assédio moral relatado pelas gerentes ocorreu ou ocorre na função gerencial. Assim, grande parte das entrevistadas continua sofrendo assédios, mesmo em cargos de gerência, sendo talvez até mais expostas ao fenômeno por estarem em um terreno de domínio masculino, ficando fragilizadas, inseguras e submissas ao poder, o que remete aos fatores culturais brasileiros. Verifica-se, então, que a mulher ainda tem um caminho a trilhar para se igualar em direitos ao homem.

Mesmo em processo de assédio moral, as gerentes em nenhum momento referiram-se à denúncia, preferindo o silenciamento, o que pode indicar a influência da cultura brasileira. A denúncia, nesse caso, significaria arriscar o cargo conquistado por causa de comportamentos adotados por profissionais que, quase sempre, são subjetivos e difíceis de provar. A maioria das gerentes também optou por continuar trabalhando e mudar de comportamento, a pedir demissão, embora tenham pensado nessa possibilidade. A mudança de comportamento pode evidenciar a não-disposição da gerente em interromper a carreira e *abrir mão* da conquista profissional, pois, como lembra Melo (2001), a mulher no exercício da função gerencial sente-se reconhecida. Esse fato pode ser ainda compreendido quando, ao levantar as conseqüências dos casos de assédio para as gerentes, poucas relataram alguma forma de adoecimento físico ou mental; pelo contrário, ressaltaram os sentimentos de perda em relação ao trabalho, como fracasso, frustração, desrespeito e desprestígio.

Dentre os três tipos de assédio definidos por Hirigoyen (2002a, b), o mais indicado pelas gerentes foi o descendente, ou seja, de superior para subordinado, o que confirma o pressuposto da autora que esse seria o assédio mais comum nas organizações. Esses casos de assédio moral descendente foram agrupados em cinco temas: “rejeição”, “relação de afinidade”, “assédio do tipo sexual”, “preconceitos contra a mulher” e “ameaça ao poder”. Segundo Hirigoyen (2002a, b), esse assédio ocorre com vistas a eliminar o subordinado da empresa ou valorizar o poder do superior hierárquico. Nos casos relatados, foram entendidos os seguintes fatores motivadores para a ocorrência desse tipo de assédio: 1) não-legitimação da gerente no cargo, que pode ter sido causada por não deter conhecimento ou ser mulher, em um ambiente masculinizado; 2) proximidade com o superior, que extrapola a relação profissional; 3) utilização do poder do cargo para obter favorecimento sexual; 4) discriminação da mulher no trabalho por meio do salário inferior, das barreiras à ascensão profissional e da percepção da mulher como objeto de desejo; 5) ameaça ao poder, seja por deter o saber, seja por questionar a gestão.

Pela análise dos fatores levantados como possíveis causadores dos assédios, remete-se ao que Hirigoyen (2002a, b) denomina de valorização de poder do superior hierárquico. De alguma forma, o chefe tenta demarcar o espaço na organização por meio de atitudes hostis com a gerente, colocando-a em posição inferior de dominação e subordinação, o que pode estar relacionado à insegurança do agressor perante a gerente. Quase a totalidade dos casos de assédio do tipo sexual também teve como assediador o superior, evidenciando a relação de poder e autoridade em troca de algum benefício, como favorecimento sexual ou outros tipos

de ganhos ligados ao poder. No entanto, em nenhum desses casos de assédio sexual, a gerente pediu demissão ou denunciou o agressor, preferindo contornar a situação de outra forma, o que parece reforçar os preceitos culturais de que a mulher tem uma atitude mais reprimida em relação ao poder e de dependência e subordinação ao homem.

Pela predominância de casos de assédio moral do tipo descendente, com o agressor sendo um membro da alta hierarquia, poder-se-ia explicar por que as gerentes preferiram não denunciar e as empresas não interferiram nas situações de assédio sendo complacentes com os comportamentos de abuso de poder e autoridade. No entanto, as empresas poderiam adotar códigos de ética para inibir os comportamentos perversos e as humilhações no ambiente de trabalho, preferindo chefes com capacidade mediadora e habilidades interpessoais.

Já o assédio ascendente, de subordinado para superior, foi menos freqüente nos relatos das gerentes. Os casos narrados foram agrupados em um único tema: “rejeição”. Segundo Hirigoyen (2002a, b), esse tipo de assédio ocorre quando o estilo de administrar do superior é reprovado ou quando o chefe não é aceito pelo grupo. A causa dos assédios, mais identificada, foi a de um subordinado ou um grupo não aceitar a gerente como superior por causa da disputa pelo cargo ou porque eram pares hierárquicos, marcando um conflito de poder, quando o colega assume o *poder formal*. Com duas gerentes, grupos de subordinados adotaram comportamentos hostis para que não tivessem êxito no cargo, como *boicotar* o serviço e não passar informações, ou seja, atitudes com vistas a induzir a gerente ao erro no trabalho, comprometendo a sua gestão. Em ambos os casos, os assédios foram narrados pelas gerentes como uma situação que precisava ser resolvida rapidamente, uma vez que ameaçava a sua continuidade no cargo.

Embora se tentasse fazer uma ligação desses casos de assédio ascendente com a forma de administrar (estilo maternal ou masculino), as gerentes não indicaram esse aspecto como causador do assédio, mas pode sugerir que a adoção de um comportamento de proteger e criar laços afetivos leva à cooptação de subordinados e a uma maior aceitação da gerente, e, assim, a menos assédio ascendente.

Dos três tipos de assédio, o menos relatado nas entrevistas foi o horizontal, ou seja, entre colegas, que foram agrupados dentro dos temas: “rejeição”, “competência” e “ameaça ao poder”. Para Hirigoyen (2002a, b), o assédio moral horizontal ocorre quando grupos não toleram diferenças ou mesmo em disputa de um cargo. Entre os casos citados, foram

subentendidas as seguintes causas dos assédios: 1) não-legitimação da gerente no cargo, que pode ter sido causada por não deter conhecimento ou ser mulher, em um ambiente masculinizado; 2) destaque da gerente na empresa pela competência, resultando em ascensão profissional rápida; 3) ameaça ao poder por questionar a gestão ou ter afinidade com o superior hierárquico.

Nesses casos de assédio horizontal, não foi verificada a disputa de cargo como motivador dos assédios, mas, casos, especialmente com vistas a eliminar ou isolar a gerente porque ameaçava a gestão de um indivíduo ou grupo por deter alguma forma de poder. Esse aspecto pode ser compreendido dentro do motivo que Hirigoyen (2002a, b) chama de *grupos que não toleram diferenças*, pois a gerente possuía uma característica que a destacava do grupo, por ser competente, ser mulher ou ter um conhecimento ou relacionamento próximo ao superior hierárquico. As gerentes vítimas de assédio horizontal relataram também comportamentos de vários assediadores ao mesmo tempo, como se alguns pares hierárquicos fizessem um *complô*, consciente ou inconscientemente, para prejudicá-la ou até mesmo com vistas a expulsá-la da organização. Conforme pode ser percebido, todos os tipos de assédio degradam o ambiente de trabalho, levando a própria gerente a não saber em quem confiar.

Para Hirigoyen (2002a, b), o assédio moral pode ocorrer graças ao caráter perverso do assediador. A perversidade não foi identificada nesta pesquisa, uma vez que, por causa das limitações metodológicas, somente a gerente foi ouvida, mas a perversidade pode ter-se aliado às práticas organizacionais para corroer o processo, conforme lembra Heloani (2004). Também não se confirmou o processo de enredamento utilizado por agressores perversos para paralisar a vítima, como renúncia, confusão, dúvida, estresse, medo e isolamento. Alguns casos apresentaram indícios do processo de confusão, em que as vítimas pensaram que perderam a capacidade de raciocinar e preferiram acreditar que foram responsáveis pelas agressões. G1 é vítima dos três tipos de assédio e parece explicá-los pela insegurança que diz ter em relação ao trabalho, desde que assumiu a gerência; G5, vítima de assédio descendente e ascendente, chegou a pensar que estava enlouquecendo e a questionar sua índole; G9 culpou-se pelo assédio descendente.

Ao buscar a causa dos assédios na abordagem de Zapf (1999), baseada na organização, no agressor, no sistema social do grupo de trabalho ou na vítima, podendo ocorrer simultaneamente, verificou-se que as mais freqüentes podem ter sido a organização e o grupo social. A organização parece ter ficado presente nas narrativas de G3, G5, G6, G7, G8, G10 e

G12, com destaque para o nível de estresse do trabalho e a cultura organizacional, especialmente machista, e o grupo social para G2, G3, G4, G5, G8 e G11, que, por hostilidade, inveja ou pressão, passaram a assediar a gerente. O agressor como causa do assédio pode ter ocorrido com G2, G9 e G11, que objetiva, de alguma forma, eliminar ou neutralizar a vítima. No entanto, G1 e G11 pareceu ser a causa do assédio moral graças ao posicionamento em relação ao trabalho e aos colegas.

Essas considerações permitem vincular o assédio moral às práticas organizacionais contemporâneas pautadas na competitividade e nas disputas de poder, que gera nos trabalhadores estresse, instabilidade emocional, insegurança e desconfiança. Trazendo a discussão do assédio moral para o ambiente gerencial, onde predominam as dualidades e contradições, verifica-se que a maioria das pesquisadas sinalizou o desejo de assumir a gerência, que pode ter ocorrido ao *vestir a camisa* da empresa, dedicando-se intensamente ao trabalho. Questiona-se até que ponto as gerentes também não adotaram certos comportamentos para ascenderem e permanecerem na gerência, impondo um poder aos colegas e subordinados, que podem reagir com atitudes que também levam ao assédio moral. Alguns relatos como de G1, G5, G8 e G11 apresentaram vestígios desse processo que, na verdade, faz parte do sistema capitalista.

Neste sentido, a análise dos relatos permitiu perceber, como *pano de fundo* dos casos de assédio, as *relações de poder*. Essa proposição remete a Freitas (2001), que ressalta que a organização é um palco de disputas de poder e arenas de influência, não sendo propriamente um *clube de anjos*, a Barreto (2002), que lembra que a organização é um campo minado pela inveja, disputas, fofocas e rivalidades e a Melo (1984, 1995), que indica que o poder está presente nas relações sociais e os conflitos são inerentes às relações de poder. Os comportamentos de assédio moral compreendem uma forma de conflito no ambiente de trabalho, que revelam as relações de poder entre atores organizacionais (MELO, 1984).

As relações de poder permeiam a organização e ficaram presentes em todos os níveis hierárquicos e não somente nas relações de autoridade (MELO, 1984), o que explica a ocorrência de casos de assédio moral do tipo horizontal e ascendente, no qual o próprio subordinado exerce a relação de poder sobre o superior. Os dois percursos semânticos, das relações com os profissionais e com o trabalho, que estão interligados ao do assédio moral, ajudaram a evidenciar as relações de poder nas organizações, como forma de valorização, dominação ou subordinação dos(s) agressor(es), até como reprodução de conflitos de gênero.

No tema “relacionamento de afinidade”, do percurso semântico 1, revela-se a posição de poder da gerente em relação ao superior por meio da confiança e influência, o que faz com que seus pares tenham o poder ameaçado. No tema “machismo”, caracteriza-se a cultura machista de algumas empresas, que rejeita a presença de mulheres em cargos de poder, podendo ser reproduzida por atores organizacionais masculinos por meio de comportamentos hostis. Já o tema “dedicação exacerbada”, do percurso semântico 2, desvenda o controle sutil da organização, o que pode contribuir para que a gerente tenha uma dedicação intensa ao trabalho.

A leitura das relações de poder nas organizações e, conseqüentemente, da regulação de conflitos foi baseada em Melo (1984, 1995). A autora (1984, p. 12) ressalta que “a organização é um espaço de relações sociais significando que uma certa situação organizacional é constituída, antes de tudo de relações de poder”. As relações de poder, por serem formas de dominação e de controle (MELO, 1995), parecem trazer uma elucidação e uma possibilidade de (re)leitura bastante antiga do que se denomina hoje de assédio moral.

A maioria dos casos de assédio citados relaciona-se ao conflito gerado pela gerente no grupo social que, ao adotar certas atitudes, não reduziu o comportamento ao que é esperado pelo grupo social, gerando um desconforto e *quebrando* as regras de interação social, por isso tem-se, geralmente, a ocorrência de vários assédios simultâneos. O grupo pode tentar controlar e reestruturar as relações de poder e dominar o indivíduo, que se rejeita, pode ser até eliminado, por meio de comportamentos de assédio moral, como recusa de comunicação, isolamento ou, até mesmo, atitudes que resultem em demissão. A maioria das gerentes não quis romper com a organização e passou a adotar certas estratégias para se ajustarem ao conflito que pode ser desde uma forma de resistência ou até de resignação para sobreviver. Quando há a mudança de comportamento da gerente para se desvencilhar do assédio moral, verifica-se que para sobreviver, usa a racionalidade e cria um movimento em direção à coesão social. O vínculo entre relações de poder e assédio moral é reforçado por Melo (1995) ao ressaltar que a resistência do indivíduo pode gerar desqualificação e degradação das condições de trabalho, o que remete às categorias de Hirigoyen (2002a, b) em relação aos comportamentos adotados pelo(s) agressor(es).

Autores como Aguiar (2003) ressaltam que as humilhações **sempre** existiram no mundo do trabalho, mas que a expressão *assédio moral* surgiu com as demandas organizacionais do mundo contemporâneo baseadas em produtividade e competitividade. Isso leva a pensar que

as relações de poder também sempre existiram e que o termo pode ter sido cunhado como uma forma de o indivíduo cobrar as reparações na justiça como assédio moral. Essa reflexão emerge quando se entende que, após a utilização do termo *assédio moral*, pela sociedade, surgiram leis de assédio moral no mundo e no Brasil. Ou seja, o fenômeno não surgiu de repente, mas os indivíduos passaram a identificá-lo nas organizações em face do conceito adotado pelas leis e pela literatura, que dá ênfase na *formação* (condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes), no *objetivo* (atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência) e nas *conseqüências* (danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e à organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional), de forma que os trabalhadores fizessem a ligação dos comportamentos hostis de que são vítimas nas empresas, ao termo *assédio moral*. Já o conceito de *relações de poder* é abrangente e um tanto abstrato aos trabalhadores e à sociedade, não sendo possível pedir reparações na justiça com o objeto relações de poder.

Essa releitura também ganha reforço quando, na pesquisa de Corrêa e Carrieri (2004), os próprios assediadores se referem explicitamente ao primeiro livro da francesa Marie-France Hirigoyen (2002a) e ao conceito de *assédio moral* adotado pela autora, para nomear os comportamentos de que vinham sendo vítimas. A própria autora, ao publicar esse livro, em 1998, e utilizar o termo *assédio moral*, recebeu diversas cartas-denúncias de leitores, o que leva a acreditar que estava faltando um conceito às humilhações no ambiente de trabalho que os empregados pudessem se identificar, o que torna difícil quando a teoria se refere à dominação, subordinação ou mesmo relações de poder.

Adicionalmente, nesta pesquisa, embora predominassem os comportamentos sutis adotados pelo assediador, também se perceberam os conflitos em grupo, a violência física e verbal, o que reforça o ponto de vista de Ramírez (2002) de que o assédio moral incluiu todos esses comportamentos, que não só os sutis. Assim, parece incorreto nomear cada tipo de situação humilhante para o trabalhador por *mobbing*, *bullying* ou assédio moral, como tenta Hirigoyen (2002b), uma vez que o indivíduo sofre, geralmente, mais de um comportamento hostil e vários assédios, que nem sempre estão interligados. Para solucionar esse impasse teórico, resgata-se novamente o termo *relações de poder* como um ponto comum entre os comportamentos adotados pelo(s) agressor(es), pois revela a tentativa de dominação do indivíduo.

Ao verificar os conceitos utilizados por autores, destacados no referencial teórico, constata-se que somente Aguiar (2003, p. 14) construiu um que considera as relações de poder dentro do assédio moral: “[...] *maus-tratos aplicados aos indivíduos nas organizações, dentro de uma lógica perversa derivada da relação de poder existente nesses locais, manifestada como produto das relações autoritárias sob as mais diversas formas de perseguições e atritos entre chefes e subordinados, ou até entre colegas da mesma hierarquia funcional, configurando-se como um fenômeno destruidor da convivência pacífica, da coexistência harmônica e produtiva dos indivíduos no ambiente de trabalho*”.

No entanto, para abarcar o conceito adotado nesta pesquisa, que traz as ênfases na formação, no objetivo e na consequência, que facilita a identificação do fenômeno pelos trabalhadores, e parte do utilizado por Aguiar (2003), que ressalta as relações de poder, que pode abranger o assédio sutil e o direto, sugere-se um novo conceito: *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o trabalhador ou um grupo, dentro de uma lógica perversa derivada da relação de poder no ambiente de trabalho, manifestada como produto das relações autoritárias, controladoras ou dominadoras entre chefes, subordinados e/ou colegas, com vistas a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional*.

Após essa discussão conceitual, acredita-se ser interessante (re)estudar o assédio moral sob o enfoque das relações de poder, possibilitando novas reflexões e um aprofundamento do fenômeno, uma vez que nos trabalhos, tem-se debruçado, principalmente, em teorias vindas da Psicologia e da Antropologia. Entende-se que este trabalho pode ser revisto e complementado também com a realização de pesquisas que abordem outras perspectivas de análise, tais como as seguintes proposições:

- investigar o assédio moral em empresas públicas e privadas, identificando os pontos convergentes e divergentes;
- investigar o assédio moral entre homens e mulheres gerentes, identificando os pontos convergentes e divergentes;
- analisar o assédio moral sob o enfoque das relações de gênero;

- investigar o assédio moral nas diversas hierarquias de uma única organização.

Finalmente, por meio desta pesquisa, buscou-se uma contribuição para os estudos administrativos ao evidenciar como os comportamentos de assédio moral degradam as relações de trabalho, podendo adoecer indivíduos e colocar em risco o emprego. Com base nesse conhecimento, as empresas poderiam, então, desenvolver práticas para lidar com o autoritarismo, adotar políticas de prevenção e inibição de atitudes degradantes e controlar as relações de poder que podem recair em assédio moral. Essa preocupação se reforça pelo fato das mulheres estarem buscando realização profissional e conquistando, aos poucos, um espaço nas organizações. No entanto, em face de fatores culturais brasileiros, as mulheres ainda são minoria em cargos de poder, podendo ser mais vítimas de comportamentos de assédio que os homens, especialmente no que se refere aos baixos salários e à dificuldade em ascender profissionalmente. Assim, o Estado e as organizações poderiam contribuir para a proposição de práticas e leis que inibam esse fenômeno organizacional com vistas a melhorar as relações de trabalho; e o indivíduo, denunciar os comportamentos humilhantes de que tem sido vítima.

## REFERÊNCIAS

ADES, Lia. *Em nome da honra: reações a uma situação de humilhação*. 1999. 147 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio Moral nas Organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador - UNIFACS, Salvador, 2003.

ANDRADE, Webster Natalino Versiani, Ten Cel PM. *Assédio Moral: estudo de sua possível ocorrência e formas de manifestação na PMMG*. 2002. 162 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Instituto de Educação de Segurança Pública da Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

ARRIBAS, Mercedes. *Acoso moral en el trabajo: un tema preocupante*. Disponível em: <<http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/mobbing.pdf>> Acesso em: 06 jul. 2004.

BAILEY, Kenneth D. *Methods of Social Research*. 2 ed. New York: The Free Press, 1982. 553 p.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 266 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. *Jornal da rede feminista de saúde*, São Paulo, n. 25, jun. 2002. p. 12-16.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *O que é Assédio Moral?* Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/indexes/01conceito.htm>> Acesso em: 18 de jul. 2003.

BASSANEZI, Carla. Mulheres dos Anos Dourados. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 607-639.

BATISTA, Analia Soria. *Violência "sem sangue" nos locais de trabalho*. Disponível em: <<http://www.fne.org.br/opiniaio/art28.htm>> Acesso em: 03 de jul. 2004.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George (org.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: VOZES, 2002. p. 17-36.

BEAUVOIR, Simone de. *O Segundo Sexo: fatos e mitos*. 11 impr. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000. 309 p.

BECKER, Howard Saul. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1994. 178 p.

BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231. v. 2.

BETH, Anna. *Lutas e Conquistas: A evolução dos direitos da mulher ao longo das constituições*. Disponível em: <<http://www.universodamulher.com.br/default.asp?page=materia&VCodMateria=648>> Acesso em: 22 de nov. 2003

BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Mulher e Poder nas Organizações. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA, 2002.

BRASIL. Substitutivo ao Projeto de Lei nº 4.742 - 2001. Acrescenta o art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/legisla/BR-Marcos.php>> Acesso em: 21 de jan. 2004.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS. Disponível em: <<http://anuariorais.datamec.com.br>> Acesso em: 18 de jul. 2003.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987. 379 p.

CAMARGO, Aspásia. Os usos da História Oral e da História de Vida: Trabalhando com elites políticas. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-28, 1984.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBEROACADEMY, 2003.

CENTRO FEMININO DE ESTUDOS E ASSESSORIA - CFMEA. Disponível em: <<http://www.cfmea.org.br/mulheresnopoder>> Acesso em: 03 de nov. 2003.

CENTRO FEMININO DE ESTUDOS E ASSESSORIA - CFMEA. Disponível em: <<http://www.cfmea.org.br/guia/detalhe.asp?IDGuia=28>> Acesso em: 03 de nov. 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO RAMO QUÍMICO – CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES - CNQ-CUT. *Assédio Moral: a tirania nas relações do trabalho*. São Paulo: CNQ-CUT, 2002.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. “Administrar é criar Conflitos”: o Assédio Moral degradando as Relações de Trabalho no Poder Judiciário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENANPAD, 2004.

COSTA, Silvia Generali da. *Assédio Sexual: uma versão brasileira*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995. 129 p.

DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 272 p.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 5, p. 94-110.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 158 p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS – DIEESE. *Equidade de gênero nas negociações coletivas*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/es1out97.html>> Acesso em: 03 de ago. 2003.

DUARTE, Constância Lima. Feminismo e literatura no Brasil. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 151-172, set./dez. 2003.

DUARTE, Andréa Aparecida Rafael; MARTINS, Gizelda Batista; BORGES, Tatiana Correia. *O assédio moral na 1ª Instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais do Estado de Minas Gerais e sua influência sobre o clima organizacional*. 2003. 120 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica no Serviço Público) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

DUCROT, Oswald. *O dizer e o dito*. Campinas: Pontes, 1987. 222 p.

FARIA, Antônio Augusto Moreira de. Interdiscurso e intradiscurso: da teoria à metodologia. In: MENDES, Eliana Amarante de Mendonça; OLIVEIRA, Paulo Motta; BENN-IBLER, Veronika (org.). *O novo milênio: interfaces lingüísticas e literárias*. Belo Horizonte: UFMG/FALE, 2001. p. 31-37

FARIA, Antônio Augusto Moreira de; LINHARES, Paulo de Tarso Frazão Soares. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. *Cadernos de Pesquisa*, Belo Horizonte, v. 10, p. 32- 38, 1993.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanachiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - FENAE. *Assédio Moral*. [S.l. : s.n.], 2002. 15 p.

FENAE AGORA. São Paulo, n. 29, nr. 1, fev. 2002. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br/fenaeagora/2002/marco/capa.htm>> Acesso em: 05 de mar. 2004.

FERNANDES, Florestan. *Ensaio de Sociologia Geral e Aplicada*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 423 p.

FIGUEIREDO, Luciano. Mulheres nas Minas Gerais. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 141-188.

FIORIN, José Luiz. *Elementos de análise do discurso*. 7 ed. São Paulo: Contexto, 1999. 93 p.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e Ideologia*. 7 ed. São Paulo: Ática, 2003. 87 p.

FREITAS, Jeferson. O assédio moral no trabalhador lesionado. *Dignidade*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 17-19, maio 2004.

FREITAS, Maria Ester. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun 2001.

FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal*. 8 ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1954. v. 2.

FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal*. 14 ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1969. v. 1.

GIULANI, Paola Cappellin. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 640-667.

GOLDENBERG, Miriam. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 107 p.

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

HELOANI, José Roberto Montes. Assédio Moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun 2004.

HIRATA, Helena. *Abaixo as panelas*. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,ESP491-1654,00.html>> Acesso em: 07 de jan. 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002a. 223 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002b. 350 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Brasil em Síntese*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)> Acesso em: 10 jul. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo de 2000*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/perfildamulher/tabela012000.shtm>> Acesso em: 10 jul. 2003

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD 2002. *Brasil tem mais domicílios ligados à internet, mais crianças na escola e mais mulheres no mercado de trabalho*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/10102003pnad2002.pdf>> Acesso em: 15 de nov. 2003.

IRACEMÁPOLIS. Decreto nº 1134 - de 20 de abril de 2001. Regulamenta a lei de assédio moral. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/indexes/02SPiracemapolis.htm>> Acesso em: 16 de nov. 2003.

JONES, Gareth R. Life History Methodology In: MORGAN, Jones R. (ed.). *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Califórnia: Sage Publications, 1983. cap. 9, p. 147-159.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LEYMANN, Heiz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 5, n. 2, 1996. p. 165-184.

LONGMAN. *Dictionary of Contemporary English*. 3 ed. England: Longman, 1995.

LOURO, Guacira Lopes. Mulheres na sala de aula. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 443-481.

MAINGUENEAU, Dominique. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998. 154 p.

MARRE, Jacques Leon. História de vida e método biográfico. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 11-18, out./dez 1984.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (org). "*Recursos*" *Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 168-183.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Organização & Sociedade*, Bahia, v. 7, n. 17, p. 117-128, jan./abr. 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Gerência feminina no setor bancário brasileiro: Habilidades diferenciadas e desafios específicos. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 36, 2001, México. *Anais...* México: CLADEA, 2001.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBEROACADEMY, 2003.

MERRICK, Beverly G. The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. *Competitiveness Review*, Indiana, v. 12, n. 1, p. 94-114, 2002.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. March-April 1990. p. 163-176.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993. 256 p.

NADER, Maria Beatriz. Mudanças Econômicas, Mulher e Casamento em Vitória. 1970-2000. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 13, 2002, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ABEP, 2002.

NEVES, Lucília de Almeida. Ensaio Metodológico - Memória e História: potencialidades da história oral. In: ENCONTRO ESTADUAL DE HISTÓRIA, 1 e ENCONTRO NORDESTE DE HISTÓRIA ORAL, 3, 2001, Teresina. *Conferências...* Teresina: UFPI, 2001.

OLIVEIRA, Nélio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M; DALFIOR, Simone Da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Violence on the job – a global problem*. Disponível em:  
<<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/30.htm>> Acesso em: 11 de dez. 2003.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Relatório Global sobre Discriminação no Trabalho e Desigualdades e discriminação no mercado de trabalho brasileiro*. Disponível em:  
<<http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/infra/download/presskit.pdf>>  
Acesso em: 12 jul. 2003.

PAHL, Ray. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997. 252 p.

PASTORE, José; ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. *Assédio Sexual no Trabalho – O que fazer?* São Paulo: Makron Books, 1998. 137 p.

PENA, Maria Valéria Junho; LIMA, Elça Medonça. Lutas ilusórias: a mulher na política operária da Primeira República. In: BARROSO, Carmem; COSTA, Albertina Oliveira (org). *Mulher, Mulheres*. São Paulo: Cortez: Fundação Carlos Chagas, 1983. p. 17-33.

PINTO, Céli Regina Jardim. *Uma história do feminismo no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003. 119 p.

PRZELOMSKI, Mariana Lima Bandeira de. Investigando o assédio moral na organização pública. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. *Anais...* Lisboa: CLAD, 2002.

RAGO, Margareth. A experiência Feminina do Anarquismo no Brasil. In: ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro (org.). *Trabalho, cultura e cidadania: um balanço da história social brasileira*. São Paulo: Scritta, 1997. p. 63-84.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 578-606.

RAMÍREZ, Lydia Guevara. *Reflexões sobre o assédio moral no trabalho*. Disponível em: <<http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>> Acesso em: 04 de jul. 2004.

RIO DE JANEIRO. Lei nº 3921 - de 23 de agosto de 2002. Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do Estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/indexes/02RJ-Noel.htm>> Acesso em: 16 de nov. 2003.

RODRIGUES, Regina Lúcia de Figueiredo. *A temática ambiental no discurso da Companhia Vale do Rio Doce*: jornal Vale Notícias - Minas. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Lingüística) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera Lúcia Mattar. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 49, set./dez. 2003. p. 99-116.

SÃO PAULO. Lei nº 13288 - de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/indexes/02SPsaopaulo.htm>> Acesso em: 16 de nov. 2003.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 11, p. 184-200.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1965. 715 p.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS, FARMACÊUTICAS, PLÁSTICAS E SIMILARES DE SÃO PAULO E REGIÃO. *Assédio Moral: violência psicológica que põe em risco sua vida*. 2 ed. rev. e atual. Coleção Saúde do Trabalhador, n. 6, 2003. 27 p.

SOIHET, Rachel. Mulheres pobres e violência no Brasil urbano. In: PRIORE, Mary Del (org.). 6 ed. *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 362-400.

TEIXEIRA, Alessandra Luisa. Trabalho feminino e reestruturação produtiva: formas reconfiguradas de exploração ou novos horizontes de emancipação? In: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (org.). *Gestão, Trabalho e Cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 345-358

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. O trabalho dos Executivos: A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ZAPF, Dieter. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, v. 20, n. 1/2, p. 70-85, 1999.