

## **Assédio Moral: Ocorrências Regionais**

### **Resumo**

O assédio moral se refere a prática frequente, intencional e repetida, de forma abusiva e com o intuito de humilhar, constranger, diminuir, desqualificar, isolar, desestabilizar ou difamar um indivíduo ou grupo de modo a ferir a dignidade e integridade da vítima, através de um conjunto de ações violentas e de forma velada. O cerne da questão revela a extensão desse abuso, o qual infringe a fonte da dignidade do sujeito, que é o trabalho, elemento motor da vida humana, ultrapassando a fronteira individual. O presente trabalho teve como objetivo identificar as divergências e convergências, bem como analisar os distintos discursos das vítimas e dos (as) gestores (as), usando como referência algumas das categorias do assédio propostas em Bradaschia (2007), assim como o acréscimo de relatos de novas vítimas durante a pandemia de Covid-19, para analisar se esta gera efeitos na incidência de assédio moral nas relações laborais, ou se esta situação pouco se altera, sem grandes reflexos. A partir da análise das entrevistas, pode-se verificar o quanto o assunto ainda é velado dentro das organizações e as vítimas não se sentem à vontade para realizar as devidas denúncias, enquanto os gestores afirmam total desconhecimento de casos deste tipo de agressão. Ademais, verificou-se que a pandemia de coronavírus traz mais condições para a incidência do assédio moral no ambiente de trabalho. A falta de diálogo sobre o assédio moral não ocorre somente dentro das organizações, mas na sociedade como um todo, por se tratar de um assunto que vem sendo escondido de discussões ao invés de combatido.

Palavras-chave: trabalho; organizações; vítimas; abuso; violência.

## 1. Introdução

O assédio moral é um tema multidisciplinar que necessita de análises e reflexões sob diversos pontos de vista, sejam eles sociológicos, psicológicos, antropológicos, médico ou administrativo (VENTURA *et al*, 2017). Atualmente, é um tema muito discutido em diversos ambientes, como o acadêmico, profissional, jurídico e, também, nas mídias (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018), de modo que se pode verificar que os trabalhos sobre o tema são analisados dentro da perspectiva da saúde do trabalhador, suas delimitações conceituais, os determinantes e consequências deste fenômeno, assim como as formas de prevenção e intervenção do assédio moral no ambiente de trabalho (MARAZZO *et al*, 2017). Na área da Administração, se tornou um objeto de interesse e estudo a partir dos anos 90, apesar de ser considerado um tema novo e recente nas pesquisas do meio acadêmico e no debate social, assim como dentro das organizações (NOGUEIRA *et al*, 2019).

Desde então, o assédio moral no trabalho é identificado por diversas nomenclaturas, dentre as quais, destacam-se: *mobbing*, *bullying*, terror psicológico e *harassment*, que são utilizadas como sinônimos em diferentes estudos (PIÑUEL Y ZABALA; CANTERO, 2002; AGERVOLD, 2007; AYOKO; CALLAN, 2010; CLAYBOURN, 2011). Além de distintas nomenclaturas, há também conceituações diferentes, sendo algumas mais restritas e outras mais abrangentes. De todo modo, a expressão “assédio moral” e a utilização do termo estão rapidamente crescendo em diversos espaços sociais, tais como as organizações e as academias, o que conseqüentemente, a torna mais conhecida para o trabalhador, assim como para a sociedade (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017, OLETO; PALHARES; PAIVA, 2019). Neste estudo, foram destacados os elementos de algumas categorias selecionadas que compõem o assédio moral no trabalho, evidenciados na proposição a seguir: o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por **um ou mais indivíduos**, de maneira sistemática e de longo prazo, a **uma ou mais vítimas**, envolvendo um **desequilíbrio percebido de poder** (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s).

Como o sofrimento da vítima é de longo prazo e ocorre com frequência, sérios são os danos causados em um círculo vicioso composto pelo indivíduo, pela organização e pela sociedade. Leymann (1996), já em 1980, alertava a respeito da seriedade do psicoterror, indicando que 3,5% dos trabalhadores em uma empresa na Suécia vivenciavam esse mal. Utilizando a mesma percentagem sobre a população economicamente ativa no Brasil, chega-se a aproximadamente 2,5 milhões de trabalhadores afetados por essa epidemia silenciosa, representando, ainda, uma estimativa modesta, dada a base percentual antiga e as diferenças culturais e econômicas representativas entre os dois países (PIÑUEL Y ZABALA, 2003; BRADASCHIA, 2007).

O assédio moral danifica as relações de confiança que deveriam existir entre os ditos colaboradores em uma empresa, evidenciando um lado obscuro da vida organizacional, e, ainda, o ambiente de trabalho passa a ser um “campo de concentração” (PIÑUEL Y ZABALA, 2003, p. 6), termo que revela a situação da rotina de trabalho das vítimas, pois a sensação é de perigo e terror contínuo.

O cerne da questão revela a extensão desse abuso, o qual infringe a fonte da dignidade do sujeito, que é o trabalho, elemento motor da vida humana (BARRETO, 2006), ultrapassando a fronteira individual. Isso porque os prejuízos desse mal não se limitam aos muros da empresa, mas agem corroendo as famílias e a sociedade, ampliando o cinismo nos ambientes de convívio.

Devido à evidenciação, proliferação, ao mesmo tempo, necessidade de combate às situações assédio moral, a área de Gestão de Pessoas – GP tem o papel importante de instruir os

funcionários e prezar por um ambiente de trabalho saudável, a partir da observação das interações entre as características do trabalho, a satisfação dos colaboradores e as condutas morais (CLAYBOURN, 2011). Entretanto, a introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos não pode restringir-se à área de GP, pois todos na organização precisam compreender os malefícios dessa violência (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Na prática, a investigação dos comportamentos abusivos dentro das organizações não é tarefa fácil. Para isso, uma alternativa é utilizar outras formas de descrever as ações negativas que indicam a incidência do problema, não se referenciando, especificamente, ao termo assédio (BERTHELSEN *et al.*, 2011). Essa decisão justifica-se pela necessidade de acessar o ambiente real das inter-relações humanas, visto que não seria ético e nem possível uma investigação *via* simulação. Sob essa prerrogativa, pesquisadores ao redor do mundo estão trabalhando com sindicatos, organizações de saúde e outros organismos profissionais para obterem acesso aos casos de assédio, a fim de promover um avanço nas discussões acerca do tema (RAYNER; SHEEHAN; BARKER, 1999). Vale ainda destacar as iniciativas do primeiro setor por meio das ações do Ministério Público, Câmara dos Deputados, enfim, diferentes táticas de governo.

Dessa maneira, é necessário expandir os estudos sobre o assunto, para, também, conscientizar as organizações a respeito dos prejuízos advindos do assédio moral, fazendo romper as vendas dos olhos daqueles que insistem em negar o problema (HIRIGOYEN, 2010), discernindo que “um ambiente saudável faz com que as pessoas sintam prazer em trabalhar, o que eleva ainda mais a criatividade, a inovação e a dedicação dos funcionários em relação à organização” (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 32). Com esse propósito, esta pesquisa, de abordagem qualitativa, investigará casos de assédio moral.

É fundamental mapear as ocorrências de assédio moral e com base nessa perspectiva, este projeto foi dirigido em duas fases complementares, visando analisar a seguinte problemática: quais as divergências e convergências entre os casos de assédio moral, e como os discursos das vítimas e dos gerentes em casos selecionados se associam com categorias do assédio moral?

O objetivo geral foi identificar as divergências e convergências, bem como analisar os distintos discursos das vítimas e dos(as) gestores(as), assim como analisar depoimentos de vítimas que passaram por casos de assédio moral durante a pandemia de Covid-19, usando como referência algumas das categorias do assédio propostas em Bradaschia (2007).

Os objetivos específicos basearam-se nas categorias elencadas por Bradaschia (2007), as quais se constituem em direcionadores para a compilação das informações oriundas das fontes primária e secundária do estudo, são eles: relacionar as **multicausas** do assédio moral; verificar as **consequências** e **custos** da violência; identificar o **perfil das vítimas**; investigar as **direções** do assédio; identificar o **perfil dos agressores**; e analisar os casos de assédio moral a partir da categoria **processo**.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 Conceito

Segundo Valadão Júnior e Heinzmann (2019), determinadas estruturas, padrões nos relacionamentos intergrupais e interpessoais, assim como o nível de intimidade nessas relações são definidos através da cultura organizacional, seja de forma implícita ou explícita. Assim, os autores evidenciam que em um processo competitivo e para atingir seus objetivos, as organizações podem ser complacentes com certos abusos de poder, causando a fragilização dos trabalhadores.

Consonantemente, Oleto, Palhares e Paiva (2019) dizem que atualmente o trabalhador se encontra em uma ótica de subordinação, de modo que o poder do dirigente em relação às atividades a serem realizadas pelo empregado substitui a sua liberdade de fazer, de forma que muitas organizações praticam ações que agridem e desrespeitem os trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Assim, de acordo com os autores, essas organizações miram em práticas que acreditam serem competitivas, mas, por fim acabam reproduzindo ações como a prática do assédio moral. Dessa forma, este é um fenômeno que reduz o indivíduo a um estado de degradação das condições laborais de forma proposital que, em consequência, transforma os trabalhadores em indivíduos fragilizados e afetados emocionalmente, com danos que, muitas vezes, são irreversíveis (OLETO; PALHARES; PAIVA, 2019).

Estudos mais recentes como o de Silva, Castro e Dos-Santos (2018) reforçam estes argumentos utilizando-se de métodos quantitativos para a pesquisa e análise de resultados, pois, até então, grande parte da literatura acerca do tema sugeria ou demonstrava de forma qualitativa os efeitos dos elementos da cultura organizacional sobre a incidência do assédio moral. Para isto, os autores analisaram por meio de uma abordagem quantitativa diferentes tipos de cultura organizacional e como estas influenciam para que o ambiente laboral seja conivente com possíveis práticas de assédio moral.

Dessa forma, o assédio moral está relacionado com a violência no trabalho, que compromete a saúde dos trabalhadores bem como a organização e a sociedade como um todo, gerando prejuízos à qualidade de vida no trabalho (QVT) e consequências graves aos envolvidos. A violência pode se manifestar de diversas maneiras, desde agressões físicas a insultos verbais, isolamento, discriminações raciais, religiosas ou sexuais, *bullying*, entre outros. Sendo assim, pode-se classificar a violência no trabalho em duas formas: física, que é comumente mais evidenciada, e psicológica, que recentemente deixou de ser subestimada. A violência psicológica no trabalho pode ocorrer através de assédio sexual, discriminação racial, agressão verbal e, por fim, assédio moral, que, de acordo com as pesquisas, é um dos mais danosos em decorrência das consequências que o acompanha, e, portanto, é qualificado como o mais grave tipo de violência no trabalho.

Vale ressaltar que o assédio moral não é apenas um problema interpessoal e sim organizacional, ou seja, que diz respeito ao ambiente de trabalho e suas relações como um todo (SOARES, 2014) e por isso é indispensável que haja a compreensão cada vez mais aprofundada sobre suas ocorrências, capacitando as organizações a atuarem de forma positiva nas ações de apurar, coibir e punir os responsáveis, sem que haja exceções, de modo que suas ações de prevenção, intervenção e combate não sejam apenas discursos vazios por parte de administradores e gestores, e sim que sejam de fato aplicadas (NOGUEIRA *et al*, 2019).

O assédio moral no trabalho se refere a repetição de práticas, ações, condutas abusivas, intencionais e comportamentos hostis dirigidos a um ou mais indivíduos (VENTURA *et al*, 2017). É a prática frequente, intencional e repetida, de forma abusiva e com o intuito de humilhar, constranger, diminuir, desqualificar, isolar, desestabilizar ou difamar um indivíduo ou grupo de modo a ferir a dignidade e integridade da vítima, através de um conjunto de ações violentas e de forma velada. Sem a repetição a agressão não é classificada como assédio moral (FREITAS, 2007). É importante destacar que a utilização errônea do termo se dá pelo fato de que o tema não é de conhecimento comum entre a população (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Dessa forma, há situações que não se configuram como assédio moral, tais como: estresse, conflitos e injúrias (o assédio é velado, não falado e escondido, não enunciado), agressões pontuais e más condições de trabalho sem intencionalidade (MENDONÇA, 2013; MARAZZO *et al*, 2017).

Além disso, Oleto, Palhares e Paiva (2019) destacam que não se deve descartar o fato de que agressões pontuais podem ter sido seguidas de diversas outras agressões menores, veladas e

recorrentes, configurando-se como assédio por terem sido praticadas em um razoável lapso temporal. O fato é que o fenômeno de assédio moral possui graves repercussões para o indivíduo e por isso desperta o interesse de pesquisadores em diversas áreas do conhecimento, tratando-se de um processo extremo e grave de violência psicológica de tipo específica, continuada e repetida no ambiente de trabalho, produzindo humilhação, ofensa e constrangimento, que não pode ser generalizada ou confundida com outros comportamentos abusivos e isolados (OLETO; PALHARES; PAIVA, 2019). Assim, os autores evidenciam algumas situações não devem ser confundidas com a prática de assédio moral, tais como o conflito interpessoal e a gestão por injúria. Segundo os autores, no primeiro caso, isso se deve pelo fato de que não há uma relação de dominação entre os envolvidos, já que teoricamente, ambos estão em um nível igualitário na relação. Já quando se fala sobre a gestão por injúria, em que as atitudes adotadas por um gestor ou líder de um grupo são caracterizadas por possuírem pressão e flagrante desrespeito não se caracterizam por serem ações dirigidas de forma generalizada e na presença de todos os trabalhadores.

Se parte da população ainda não compreende de fato o que é o assédio moral, seria interessante investigar qual a perspectiva que as pessoas têm quando se fala no termo. Foi isso que o estudo de Nunes, Tolfo e Espinosa (2018) buscou analisar, visando descrever a definição de assédio moral no ambiente laboral em uma palavra ou termo tendo como público-alvo da pesquisa trabalhadores de diferentes áreas de atuação. Os autores defendem que a falta de compreensão do tema pode levar à sua banalização e interpretação de maneira incorreta do significado e alcance que este problema deveria ter. Os resultados mostraram que os respondentes podem ser agrupados em dois grandes grupos: aqueles que definem o assédio moral por aspectos da prática hostil, como abuso e humilhação; e aqueles que o definem como uma consequência ou efeito, tais como medo, raiva e vergonha.

O nível hierárquico em que ocorrem os abusos varia e pode ocorrer de maneira combinada e em todas direções, ou seja, não há especificação para os agressores e assediados. Assim, pode-se dividir os níveis em três categorias: ascendente, horizontal e descendente ou vertical. Existe também o “assédio misto”, que se configura quando dois ou mais assediadores possuem distintos níveis hierárquicos. (FREITAS, 2001; SOARES, 2014; VENTURA *et al*, 2017).

A agressão de forma ascendente acontece quando um superior é agredido pelo(s) subordinado(s) e é um caso muito mais raro de acontecer. Normalmente ocorre com profissionais expatriados que não fazem esforço para adaptarem-se ou se impor ou com a promoção de antigo colega sem a consulta dos demais. Já o assédio horizontal ocorre quando a(s) vítima(s) e o(s) agressor(es) pertencem ao mesmo nível hierárquico, podendo ocorrer devido a tendência dos grupos de não suportarem as diferenças e assim um colega agride outro colega (mulheres em grupos de homens, homossexuais, diferenças raciais, etc). Quando acontece este tipo de ataque a tendência de omissão dos colegas de trabalho é ainda maior. (FREITAS, 2001; SOARES, 2014; VENTURA *et al*, 2017).

O assédio vertical ou descendente é o caso mais frequente, muitas vezes tratando-se de abuso de poder e ocorre quando um ou mais superiores hierárquicos agridem moralmente um(a) ou mais subordinados(as). Ele se agrava no atual contexto em que existe o medo da perda de emprego e as empresas costumam fazer vista grossa perante os chefes. É comum em chefes histéricos e medíocres e uma ocorrência pode ser na inversão de papéis acusando o subordinado do seu próprio erro, perda de documentos ou esquecimento de agenda, criação de armadilhas para ver a vítima fracassar, dentre outros. (FREITAS, 2001; SOARES, 2014; VENTURA *et al*, 2017).

Ademais, em relação aos assediados, frequentemente se atribui o sentimento de culpa, de modo que a vítima pense que é a própria culpada pela situação de assédio moral, ou seja, há a

total inversão da responsabilidade das ações, visto que é perpetuado o sentimento de que a culpa é do alvo, e não do agressor (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Outro ponto interessante é o fato de que a maior parte das pesquisas aponta que as mulheres são a maioria no número de vítimas do assédio moral e também são as que mais procuram ajuda médica e psicológica, além de realizarem denúncias. Isso ocorre pois, segundo Heloani (2004), a reação do homem é mais passiva e ausente de ação, devido à nossa cultura machista que remete ao ferimento da identidade masculina, pois a denúncia e exposição pública do abuso remete a impotência do homem diante dos fatos – algo inaceitável na visão machista. Assim, os homens não conseguem expor que passaram ou passam por situações de assédio moral (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Tal pensamento parece se perpetuar ao longo do tempo, visto que estudos mais recentes como o de Silva e Nakata (2016) confirmam essa ideologia mesmo após mais de dez anos. Em sua pesquisa, os autores destacam que as mulheres ainda são consideradas as principais vítimas de assédio moral, pois para os homens, confirmar a sua ocorrência é visto como uma situação humilhante ao assumir sua impotência diante dos fatos.

Por fim, a respeito da visão e estudo global do assédio moral, Bradaschia (2007) define sete categorias de análise mais frequentes em trabalhos a respeito do tema. São elas: assédio moral como processo, causas do assédio moral, consequências do assédio moral, perfil da vítima, direções do assédio moral, perfil do agressor e custo do assédio moral. Primeiramente, o assédio moral como processo é subdividido em incidência, duração, evolução do assédio, táticas usadas, lei do silêncio e reação das vítimas. Já as causas são o que contribui para a concretização do abuso. As consequências são classificadas de três maneiras: consequências para as vítimas, consequências para as testemunhas e consequências para as empresas. Já o perfil da vítima é definido por sexo, idade, setor e tamanho da organização. As direções do assédio moral são os níveis hierárquicos em que ocorrem. O perfil do agressor são as características da personalidade e caráter dos assediadores e os custos do assédio moral podem ser individuais, organizacionais e sociais.

## **2.2 Causas e consequências**

Freitas (2007) evidencia as estruturas e ambiente de trabalho da empresa como possíveis causadores e facilitadores do assédio, uma vez que as organizações definem explícita ou implicitamente as suas relações, condições, autoridade e responsabilidades dos trabalhadores. Portanto, o assédio moral ocorre quando a organização não dá atenção aos aspectos que podem desencadear essa violência e também por encontrar um lugar propício para sua ocorrência, onde não há regras nem valores que impeçam seu acontecimento. Ademais, ambientes organizacionais onde a competição é valorizada e a cultura e clima são permissivos e coniventes com o insulto e abuso intencionais facilitam o acontecimento desse fenômeno, ou seja “um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais” (FREITAS, 2007, p.3-4).

Em consonância, Silva e Nakata (2016) também apontam a cultura como parte da estrutura social, através da qual é possível o desenvolvimento das relações interpessoais, bem como as relações de poder que são visualizadas no ambiente laboral. Assim, os autores destacam que essas relações de dominação e poder no ambiente de trabalho ficam ainda mais cristalinas em organizações com fins econômicos e lucrativos, onde a competição é ditada como essencial e, quando propagada de forma desrespeitosa, o assédio moral depara-se com um ambiente organizacional conveniente para que este ocorra.

Analogamente, Nogueira *et al* (2019) evidenciam que a própria cultura nacional, influenciadora de práticas e comportamentos dentro da organização alimentam o que definem

como “um processo de ismos”, englobando aspectos como o corporativismo, favoritismo e personalismo, que apresentam traços de impunidade para esse tipo de ocorrência. Dessa forma, os autores defendem que é imprescindível a construção de estratégias que possam possibilitar maior amparo e proteção, principalmente no que tange o indivíduo alvo desta violência no ambiente de trabalho, assim como medidas corretivas que visem resolver determinadas situações. Assim, sob a ótica da Administração, refletir sobre o assédio moral abrange a compreensão do que é, os elementos presentes na cultura e práticas organizacionais que podem influenciá-lo, o sistema de denúncias ou ouvidorias, as ações de apoio a vítima, prevenção e combate, entre outras práticas que se desdobram por todos os setores da organização, principalmente na Gestão de Pessoas (NOGUEIRA *et al*, 2019).

Adicionado a isso, quando a hierarquia é supervalorizada e os chefes são colocados em pedestais e vistos como intocáveis ocorre o favorecimento para que esses líderes ajam com abuso de poder e se tornem agressores. A personalidade narcisista e destrutiva de alguns agressores também é causadora dessa violência psicológica. Apesar de serem inseguros quanto à sua competência profissional, são caracterizados pela ambição e admiração pelo seu trabalho e principalmente pela arrogância e desprezo com os subordinados, além de fazerem política e tomarem decisões polêmicas na empresa. Além disso, se posicionam como inquestionáveis, possuem aversão à críticas e são extremamente invejosos em relação ao sucesso dos colegas. Logo, esses traços de caráter normalmente acompanham os assediadores que precisam diminuir o outro para alimentarem seus egos (HELOANI, 2004).

Dessa forma, conforme salientam Marazzo *et al* (2017, p. 47), pode-se perceber que alguns locais de trabalho mostram-se como um “palco de arbitrariedades e desrespeito ao trabalhador, contrariando não só as mais elementares regras do convívio social, mas as determinações do próprio contrato de trabalho”, fazendo com que, cada vez mais, o ambiente de trabalho seja propício para as práticas de assédio moral.

Em relação às consequências, pode-se observar um movimento em cadeia, capaz de afetar não somente o indivíduo, mas também a organização e a sociedade (SILVA; NAKATA, 2016). Quando se fala do indivíduo, o assédio moral interfere nas relações de trabalho e na produtividade, visto que o trabalhador é subordinado a situações constrangedoras e humilhações que perpetuam repetida e frequentemente ao longo do tempo através de ações negativas (VENTURA *et al*, 2017). Além disso, podem ocorrer pedidos de demissões voluntárias, de exoneração ou de remoção e as reações podem ser classificadas em: física, afetivas, cognitivas e sociais. As físicas correspondem a manifestações do sistema nervoso, por exemplo, palpitação, alterações na pressão, sensação de falta de ar, sudorese, gastrites e úlceras, colites, problemas de tireóide, náuseas e vertigens, desmaios, dentre outras. Já as afetivas correspondem a depressão, isolamento, fobia social, melancolia, estresse e pânico, enquanto as cognitivas são a dificuldade de concentração e perda de memória. Por fim, as consequências sociais representam os efeitos colaterais nos relacionamentos da vítima, seja com a família, colegas de trabalho, amigos e também a redução de empregabilidade. (SOARES, 2014)

Segundo Freitas (2007) não raro há consequências de autodestruição e tentativas de suicídio, bem como efeitos colaterais relacionados ao alcoolismo e drogas. Analogamente, existem consequências para a sociedade como o aumento de despesas médicas e previdenciárias em decorrência das licenças, hospitalizações, remédios, aposentadorias precoces e a perda do potencial profissional do indivíduo afastado devido a esse mal. Também devem ser contabilizadas às questões relacionadas aos processos judiciais e à sobrecarga que o sistema judiciário brasileiro enfrenta, pois são situações que poderiam ter sido evitadas ou solucionadas fora do âmbito judicial. Com isso, o custo econômico judiciário das ações e indenizações é repassado aos consumidores nos preços, logo, “cada vez que um profissional

capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta” (FREITAS, 2007, p.6).

Todavia, o ambiente de trabalho também sofre consequências como a criação de um péssimo e hostil clima organizacional que promove o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, além do repúdio da empresa pelos assediados, espectadores e testemunhas da agressão que também planejam sair da organização. (SOARES, 2017, online). Freitas (2001) também aponta efeitos no âmbito organizacional como afastamento por doenças e acidentes, perda de equipamentos devido a desconcentração, diminuição da produtividade e os custos judiciais envolvidos nos processos em relação ao assédio. A imagem da empresa também é afetada e o valor da marca sofre redução, diminuindo também a atratividade de novos funcionários, de modo que o assédio moral não deve ser ignorado pelas organizações e gestores, visto que seus efeitos são avassaladores (NOGUEIRA *et al*, 2019).

### **2.3 Combate e prevenção do assédio moral**

De acordo com Marazzo *et al* (2017), o combate ao assédio moral é dificultado a começar pelo comportamento do assediador que pode se utilizar de ações visíveis, expondo o trabalhador a situações humilhantes, e invisíveis, que muitas vezes se utilizam de agressões que possuem forma imperceptível para atacar a vítima, o que, conseqüentemente, impedem a vítima de reagir, de modo que a violência continue sem denúncia.

Uma das maneiras de impossibilitar a queixa é através da recusa a comunicação direta, ou seja, como o ataque é implícito o agressor faz com que a vítima tenha dificuldades em pensar, compreender e reagir sobre a situação, sem réplicas ou diálogos sobre. Adicionado a isso, a desqualificação de maneira não-verbal ou verbal, por suspiros, reações de desprezo e menosprezar os atributos profissionais do assediado faz com que a vítima crie dúvidas sobre o que está acontecendo, se sua percepção está correta ou se ela que é sensível ou paranoica diante dos fatos. O agressor também coloca a vítima em situações humilhantes mal entendidos que geram a desacreditação na mesma, colocando-a como louca diante dos colegas. O isolamento do funcionário também complica a acusação pois a vítima se sente desamparada e o constrangimento através de tarefas degradantes, maiores jornadas de trabalho, indução ao erro também colaboram para a piora do quadro. Por fim, o assédio moral pode vir acompanhado do assédio sexual e o agredido tem receio da denúncia por conta de sua reputação e da desaprovação social que o fato poderia desencadear. (FREITAS, 2001).

Segundo Valadão Junior e Mendonça (2015), a investigação de comportamentos abusivos dentro das organizações é uma tarefa difícil, visto que poucas pessoas querem falar sobre o assunto, sendo menor ainda a quantidade daquelas que querem ouvir. Os autores destacam que a incompreensão das vítimas sobre o problema e sua dimensão torna-se um verdadeiro drama, o que chamam como “[...] uma ferida interna e, por isso, não se vê nenhum arranhão. Não ocorre, pois de modo alarmante, fazendo barulho, mostrando sinais claros” (VALADÃO JUNIOR; MENDONÇA, 2015, p. 25), fazendo com que, por vezes, as vítimas não acreditam em ações providenciais por parte das organizações, o que justifica não reagirem ao problema.

Dessa forma, inicialmente é de suma importância que as chefias reconheçam a possibilidade de um funcionário sofrer assédio e a partir disso tomar providências para apurar o caso e punir os responsáveis, independentemente da posição hierárquica que ocupam, a fim de servir de exemplo para tentar que a situação não se repita. Ademais, a empresa deve criar instrumentos de apuração, denúncia e controle para que a organização não seja vista como conivente com esse tipo de prática. Porém, não é fácil implantar tal cultura principalmente em ambientes em que a impunidade já é consolidada e isso deve ser feito acompanhado da conscientização dos males e consequências que essa violência traz a toda sociedade. Portanto, deve-se incentivar



que os colegas também façam denúncia e não permitam que esse crime aconteça dentro ou fora do ambiente em que trabalham (FREITAS, 2007).

Contudo, conforme Heloani (2004) as ideias de combate acima são apenas passos que amenizarão o problema, mas que não são suficientes por si só. É necessário que a cultura de hipercompetitividade deixe de ser incentivada e a humanização do trabalho seja valorizada, de modo a não criar um ambiente propício para que a agressão ocorra e que todos os funcionários sejam vistos como seres humanos. O debate e a criação de um espaço público de discussão dentro das empresas poderia ser um passo de início para que os membros pudessem se expressar e interagir uns com os outros, expondo as suas angústias, impressões e sentimentos.

No aspecto legal, o estudo de Nogueira *et al* (2019) mostra que a legislação brasileira ainda não contempla uma lei em âmbito federal para analisar casos sobre o assédio moral de forma exclusiva, embora haja leis que o abrangem em crimes contra calúnia, difamação e injúria, ou seja, diferentes leis que se correlacionam com esta violência. Assim, os autores defendem que o Estado e demais órgãos devem agir em favor da proteção e saúde do trabalhador, por meio da criação de leis, fiscalizações e multas, de modo que as legislações e políticas sejam elementos que propiciem maior segurança ao trabalhador, visto que este se encontra sem amparo e sem saber a quem recorrer ajuda e socorro em situação de assédio moral. Sua pesquisa apresentou como objetivo geral descrever como as legislações dos estados brasileiros referem-se à prática de assédio moral no trabalho, analisando os aspectos de caracterização, punição, prevenção e proteção a vítima, de modo que é fundamental o debate sobre essas ações legislativas. Os resultados apontam que, apesar das legislações estaduais estarem progredindo consideravelmente na última década, quase metade dos estados não possui uma legislação específica contra o tema, demonstrando que ainda existe muito a se desenvolver. Por fim, os autores salientam que observar as ações do Estado em legislações que visem proteger o trabalhador possui extrema importância, devendo ser identificado, analisado e divulgado para o meio acadêmico e, principalmente, para a sociedade.

Tais constatações vão de encontro ao estudo realizado por Valadão Junior e Mendonça (2015) que, ao mapearem e analisarem as ocorrências de assédio moral levadas ao âmbito jurídico entre os anos de 2007 a 2011 e que não possuíam segredo de justiça, encontraram divergências nos valores indenizatórios, o que confirma a necessidade de legislações mais específicas contra o assédio moral, haja vista que, atualmente, por não ser considerado crime, precisa ser encaixado em outras leis que abrangem temas que se relacionam. Analogamente, Silva e Nakata (2016) reforçam que em casos de ações judiciais, é necessária a apresentação de provas materiais e testemunhas, além das impressões da vítima e denunciante, para que o assédio moral seja caracterizado, o que dificulta suas denúncias. Atrelado ao fato de ainda não haver uma lei federal que criminalize esta prática, além de outros motivos, as vítimas apresentam uma tendência a tentativas de resistência por continuar nas organizações em que sofrem o assédio moral, até de fato, decidirem por deixar o local ou serem demitidas (SILVA; NAKATA, 2016). Conforme elucidado nos resultados da pesquisa de Silva e Nakata (2016), esta permanência se dá pelos denominados motivos de manutenção, que se relacionam com o contexto do trabalho, envolvendo aspectos como o salário, e não aspectos relacionados ao conteúdo do trabalho.

Entretanto, devido à invisibilidade e característica velada do assédio moral há dificuldade em comprovação de que o abuso ocorreu devido a esse alto nível de subjetividade envolvido, pois as provas, causas e consequências nem sempre são aparentes. Além disso, também existem obstáculos se houver testemunhas, pois as mesmas podem ter medo de perder o emprego ou também serem afetadas de alguma forma (HELOANI, 2004). Por fim, ainda existem algumas lacunas nas pesquisas mencionadas por Valadão Junior e Mendonça (2015), sendo estas:

antecedentes implícitos ao acontecimento do assédio moral; como supervisores e colegas se comportam diante de uma situação de assédio; e também quais as ações dos gestores frente a este problema.

### 3. Aspectos metodológicos

Os objetivos deste trabalho foram descritivos, pois, conforme Andrade (2004, p.20), “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Isso não é uma defesa à neutralidade científica, já que as escolhas teóricas e metodológicas do pesquisador desmistificam tal consideração, no entanto, essa definição contribui para explicar que “[...] os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador” (ANDRADE, 2004, p. 20).

No tocante à abordagem desta pesquisa, pode-se categorizá-la como qualitativa, pois buscou interpretar aspectos mais profundos e próprios do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2006). As estratégias escolhidas de pesquisa basearam-se na análise de arquivos, e no estudo de caso (YIN, 2001).

De acordo com Yin (2001), a análise de arquivos procura responder às seguintes questões de pesquisa: quem, o que, onde, quantos e quanto. Já o estudo de caso, foca em duas indagações: como e por que. Essa segunda estratégia representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo real que permite, inclusive, um norteamento para coleta e análise dos dados. O autor indica três princípios para a coleta de dados, os quais podem maximizar as chances de estabelecer a validade e a confiabilidade do estudo: primeiro, a utilização de várias fontes de evidências, tendo como fundamento a triangulação; segundo, a criação de um banco de dados para a organização dos dados coletados para o estudo de caso; o último princípio se refere ao encadeamento de evidências, e deve referenciar as questões iniciais, levando às conclusões.

A partir da reunião dos casos de assédio moral, identificados por meio de buscas de vítimas em grupos de redes sociais da cidade de Uberlândia, os mesmos foram averiguados via análise de conteúdo, buscando identificar as divergências e convergências entre os mesmos, tais como: táticas do agressor; causas gerais; consequências do assédio; setor de atuação da organização; porte da empresa; sexo da vítima, cargo e tempo de trabalho da vítima na organização; sexo e cargo do agressor; direções do assédio e número de testemunhas.

Seguindo as instruções de Flick (2009, p. 234) buscou-se ver os documentos como uma forma de contextualização de informação, já que estes foram “[...] analisados como dispositivos *comunicativos metodologicamente desenvolvidos* na construção de versões sobre eventos”. Na sequência, alguns casos foram escolhidos para análise mais detalhada, tendo em vista a triangulação de dados. As fontes primárias foram baseadas em: a) **entrevista narrativa** com as vítimas; e b) **entrevistas semiestruturadas** com os gestores das organizações responsabilizadas por assédio moral.

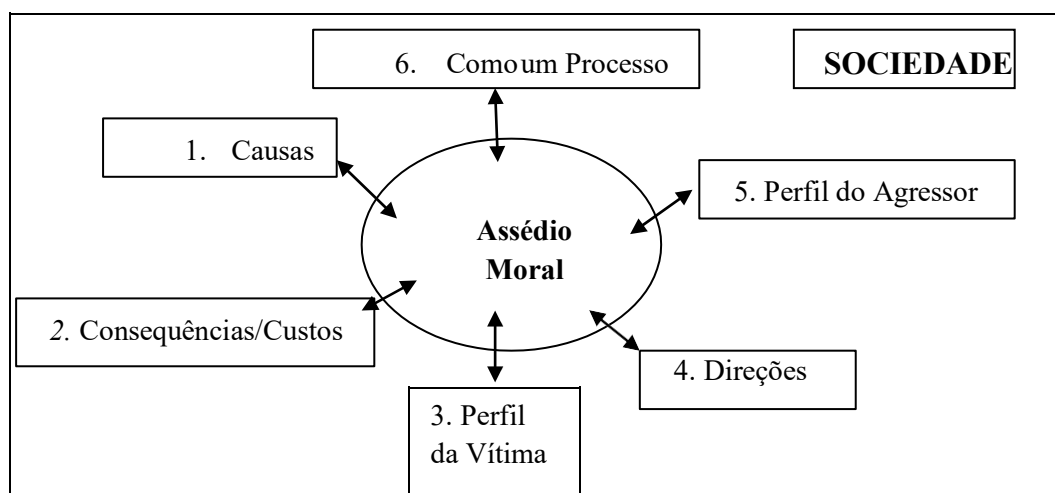
A forma de entrevista narrativa, segundo Jovchelovitch e Bauer (2008, p. 93-95, “[...] é considerada não estruturada, de profundidade [...]”. É, portanto, motivada “[...] por uma crítica do esquema pergunta-resposta da maioria das entrevistas”, visto que o propósito dela “[...] não está no ‘fim’ [...]”; “[...] ele permeia toda a história”, e por isso torna-se importante para a compreensão “[...] não apenas seguir a sequência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias: é também reconhecer sua dimensão não cronológica, expressas pelas funções e sentidos do enredo”.

A análise desse material pautou-se na análise de discurso que, ao mesmo tempo, buscou examinar a maneira como a linguagem é empregada, como também se deu atenção àquilo que não é dito – aos silêncios. Visto dessa maneira, o espírito da leitura, para esta análise, não foi

synthetizar o texto, ignorando as nuanças, ao contrário, foi importante dar crédito aos detalhes (GILL, 2008).

Na análise, os conteúdos oriundos das fontes de evidência foram classificados e reconstruídos tendo por base as categorias expressas na Figura 1. Essas categorias, identificadas a partir da literatura (BRADASCHIA, 2007), revelam os elementos mais recorrentes que envolvem a temática do assédio moral no trabalho.

Figura 1 - Categorias de análise mais frequentes na literatura



Fonte: Elaborada pelos autores.

Como esses elementos se complementam, as categorias não são fixas, mas há um diálogo, e até mesmo influências entre elas. Essas relações foram enriquecidas por intermédio das diferentes fontes de evidência, como também das versões das distintas óticas, já que elas se sobrepõem ou mesmo revelaram oposições.

Caracterizados os aspectos metodológicos, volta-se para os procedimentos utilizados para atingir o objetivo proposto, que foi identificar as divergências e convergências, bem como analisar os distintos discursos dos autos, das vítimas e dos(as) gestores(as), usando como referência algumas das categorias do assédio propostas em Bradaschia (2007).

A princípio, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema. Após isto, iniciou-se a busca por possíveis vítimas, primeiramente no campo jurídico, com visitas à 2ª e 6ª Varas de Uberlândia, para verificar a possibilidade de entrar em contato com pessoas que se manifestaram perante a justiça. Entretanto, devido ao sigilo dos casos, esta possibilidade não foi autorizada pelos juizes. Assim, iniciou-se uma busca através das redes sociais por pessoas que estivessem dispostas a conversar sobre o assunto, utilizando-se um instrumento de pesquisa on-line com intuito de encontrar pessoas que acreditavam ter passado por esse tipo de situação e que se estariam dispostas à conversar um pouco sobre o assunto. Foi evidenciado que todas as informações contidas na pesquisa eram de cunho sigiloso, sem identificação e exposição de nenhuma pessoa.

O instrumento possuía apenas uma pergunta em que dizia “Você acredita que já passou por alguma situação em que sofreu assédio moral no ambiente de trabalho?”, seguida de meios de contato para que a pesquisadora realizasse uma entrevista com esses possíveis respondentes. Dessa forma, dentre dez respostas recebidas, nove atenderam ao critério desta pergunta central, iniciando assim a fase de entrevistas que foram agendadas conforme disponibilidade

da pesquisadora e dos entrevistados, em locais públicos e calmos, para que a conversa fluísse de forma natural. Neste ponto, ressalta-se que dentre as nove entrevistas realizadas, apenas cinco se enquadraram como vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho. Isto se deu ao fato de, conforme explicitado por Mendonça (2013) e Marazzo *et al* (2017), algumas situações pontuais serem frequentemente confundidas como assédio moral pelas pessoas. Deste modo, ao total obteve-se 51 páginas de transcrição para análise.

Já em relação ao contato com as organizações, a maioria das empresas não se disponibilizou a conversar sobre o tema, e, naquelas em que o contato foi realizado, os atuais gerentes dizem não possuir informações sobre a incidência de casos de assédio moral nessas organizações, sempre defendendo um bom ambiente de trabalho, com ótimo clima organizacional e relacionamento interpessoal saudável entre todos os trabalhadores, conforme será melhor explicitado adiante.

Outro fato que deve ser alvo de pesquisas futuras é a atual situação de enfrentamento da pandemia de Covid-19. Aparentemente, estamos passando por um processo de mudança nas relações de trabalho com a implantação de outras formas laborais, como a maior incidência do teletrabalho e as configurações que este assume, tais como o *home office*. Neste sentido, é interessante investigar se a pandemia gera efeitos na incidência de assédio moral nas relações laborais, ou se esta situação pouco se altera, sem grandes reflexos.

Desta forma, acrescentou-se o relato de novas vítimas que se propuseram a falar sobre o assunto. Novamente, a busca se deu por meio das redes sociais através de um instrumento online, que possuía como intuito encontrar pessoas que acreditavam ter passado por esse tipo de situação durante o desenvolvimento do trabalho em sua modalidade *home office*, em decorrência da pandemia de Corona Vírus. O instrumento possuía a mesma estrutura da versão anterior, apenas acrescida uma pergunta em que dizia “Você já trabalhou ou está trabalhando em *home office* durante a pandemia de Covid-19?”. Dessa forma, obtendo-se onze respondentes, apenas cinco atenderam aos critérios das perguntas de triagem, iniciando assim a fase de entrevistas. Neste ponto, ressalta-se que dentre os cinco contatos obtidos, apenas quatro se disponibilizaram a ceder uma entrevista, e destas, três se enquadraram como vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho. Devido aos novos cuidados em decorrência da disseminação do vírus, os encontros foram realizados virtualmente, em horários favoráveis tanto para os entrevistados, como para a pesquisadora. Ao total obteve-se mais 30 páginas de transcrição para análise.

Por fim, salientam-se alguns fatores que se mostram como pontos de atenção, como a dificuldade em encontrar possíveis vítimas dispostas a conversar sobre o assunto, assim como a resistência dos gestores das organizações em não identificarem – ou assumirem – que essas ocorrências de assédio moral podem ter acontecido. Acredita-se que o baixo número de participantes e a dificuldade para encontrar vítimas de assédio é consequência do receio que as vítimas possuem de receberem represálias ao relatarem seus casos, ou seja, há um “teto de vidro” entre as vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho. Tal situação é constantemente verificada nos estudos realizados sobre o tema, como em Marazzo *et al* (2017) e Ventura *et al* (2017). Desta forma, entende-se que essa limitação da pesquisa deve ser encarada como um momento de superação pessoal das vítimas que compartilharam momentos de sofrimento, angústia e dor e assim, apesar da pequena quantidade de respondentes, foi possível verificar a gravidade do assédio moral e todas as suas consequências que este carrega.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1. Ótica das vítimas**

Da análise de conteúdo sobre os dados das entrevistas realizadas, pôde-se extrair seus principais pontos-chaves que foram então agrupados em sete categorias de análise, definidas por Bradaschia (2007), sendo elas: Assédio moral como processo; Causas do assédio moral; Consequências do assédio moral; Perfil da vítima; Direções do assédio moral; Perfil do agressor; e Custo do assédio moral. Essas categorias são apresentadas nos tópicos 4.1.1 a 4.1.7.

#### **4.1.1 Assédio moral como processo**

O assédio moral como processo divide-se em duração, incidência, táticas usadas, reação da vítima, evolução do assédio e lei do silêncio.

O caso de maior duração relevado em uma das entrevistas foi de uma vítima que diz ter convivido por quase dez anos em um ambiente de trabalho desfavorável, relatando que “depois que eu fui pra lá, esses dez anos da minha vida foram um inferno, e eu não saía de lá porque eu não tinha condição, não tinha outro lugar, [...] eu tenho família pra sustentar, eu tenho meus pais que são doentes, eu preciso trabalhar, e eu peno aqui todo dia, todo dia. [...] Eu colocava como sendo rotineiro até, eu não reconhecia aquilo como sendo um assédio moral” (ENTREVISTADO DOIS, 2017). Os demais casos também apresentaram diferentes variações de tempo, em que uma vítima relatou ter sofrido durante quatro anos em razão de uma troca de gestão que não aceitava sua opinião em favoritismo à gestão passada; outra relatou ter passado por esse processo durante dois anos em seu primeiro emprego; e duas vítimas, apesar de não conseguirem dimensionar o tempo com maior precisão, relataram ter convivido com este tipo de situação por aproximadamente um ano. Já em relação às vítimas entrevistadas durante a pandemia de Covid-19 há relatos de que as situações começaram há ocorrer um mês após as mudanças de modalidade do trabalho, tais como a implementação do *home office* e uma vítima que sempre trabalhou remotamente acredita que já passa por essas situações há dois anos. Todas as vítimas relatavam que os acontecimentos eram frequentes e constantes, conforme defende Freitas (2007), que a agressão precisa ter como característica a repetição para ser classificada como assédio moral.

Em relação às táticas usadas pelos agressores para provocarem o assédio moral, as vítimas destacam ações de humilhação na frente dos demais funcionários e colegas de trabalho, assim como momentos em que os agressores os encontravam sozinhos e dessa forma, faziam insultos mais graves emocionalmente.

Eram coisas que eram faladas, assim, diretamente pra mim igual ela falou, eu acho que assim, eu... eu encaro como sendo um assédio moral como uma violência psicológica, toda uma pressão que você faz em cima de uma pessoa, seja por questões de prazos, tipo aqui tem muito isso, coisas que você não via outras pessoas passarem, [...] aquelas coisas que você não entende, sabe, que era pras coisas fluírem tão bem, sabe, o ambiente era pra ser tão bom de se trabalhar, [...] era pra ser um ambiente agradável, mas você tem toda uma pressão de trabalho (ENTREVISTADO DOIS, 2017)

Ele me chamava nesse quartinho escuro e lá ele falava coisas muito feias, por exemplo, que eu era incompetente, que eu não tinha motivo pra levantar de manhã da cama, que se fosse pra ficar à toa, era melhor ficar em casa, que se eu tava lá só pra embelezar a loja era pra fingir que é manequim (ENTREVISTADO TRÊS, 2017)

Ele me xingava muito, qualquer coisa que eu fazia. [...] Era desse jeito mesmo que eu era tratado, como... praticamente como um lixo, e era desagradável... muito desagradável. [...] Eu sabia que aquilo ali [...] ele tava me ofendendo, tentando me atingir (ENTREVISTADO CINCO, 2017)

Um fato que começou a acontecer em decorrência do *home office* e relatado por outras vítimas, é a perseguição do funcionário, sem qualquer motivo aparente, mas com o intuito de desacreditar que o trabalho está realmente sendo realizado, apenas pelo fato de estarem trabalhando remotamente, assim como a ideia de que o funcionário precisa e deve estar o tempo todo disponível para a realização do trabalho, como mostram alguns dos fragmentos abaixo.

Basicamente, as pessoas duvidarem que eu tava realmente trabalhando, então, ficar meio que fazendo perguntas pra ver se eu realmente [...] tava trabalhando, me comprometendo com o trabalho, é... [...] é algo que não acontecia presencialmente... eu tava trabalhando, as pessoas me viam lá e era suficiente. Agora, não. Agora as pessoas tem que ficar perguntando se eu estou trabalhando, como eu estou trabalhando. [...] Então, no meu caso eu nunca tinha sofrido um assédio tão forte como eu to sofrendo agora em casa, o que me deixa [...] muito mais apreensivo, então, por exemplo, [...] eu fico com a sensação de que as pessoas vão achar que eu não estou trabalhando e que eu não estou fazendo o possível, é... enfim, a sensação é que toma [...] toda a sua vida, assim, o trabalho (ENTREVISTADO SEIS, 2020)

Tem um software que ele conseguia acessar o meu computador pelo computador dele [...], ele fez isso duas vezes, e [...] eu fiquei muito preocupada, muito preocupada, eu me senti total invadida, porque era meu computador, [...] minhas coisas pessoais, sabe? [...] Que tem minhas senhas, minhas coisas logadas [...]. Não sei se [...] em outras circunstâncias, em outros lugares, esse tipo de coisa é feito, não sei como que funciona esse software [...] Aí eu fiquei muito cismada, [...] muito, muito! Mas aí eu não falei nada porque eu não sabia, [...] ficou naquele negócio assim “Será que eu to sendo paranoica? Será que o que eu to falando faz sentido? Será que ele realmente pode entrar no meu computador? Será que ele só entrou naquele momento que ele precisava e foi lá e fez? Tipo, é uma pessoa que eu posso confiar ou não?”, não sei... não sabia, aí ficava assim [...] tensa, fiquei tensa (ENTREVISTADO SETE, 2020)

Por achar que a qualquer momento eu posso estar disponível pra empresa, mas eu não tenho o direito de em nenhum momento falar “olha, eu não posso”, o que não existe na minha boca pra eles é um “não”, sabe? (ENTREVISTADO OITO, 2020)

Já em relação à reação das vítimas, nas entrevistas realizadas, nenhuma delas identificou um espaço na organização para tratar o assunto com confiança, e, conforme mostram fragmentos de alguns depoimentos, as vítimas declaram interesse na existência de departamento para que este tipo de acontecimento fosse relatado. Neste sentido, é interessante notar que, apesar de às vezes existir um departamento ou algum responsável para lidar com a Gestão de Pessoas, muitas vezes as vítimas não se sentiam à vontade para conversar sobre estes problemas. Outro ponto interessante é o fato de que, em organizações que não possuem esse departamento, o chefe é encarregado de resolver esses conflitos, entretanto, em alguns casos é a mesma pessoa identificada como o agressor pelas vítimas.

Então pra gente não criar problema, a gente fica calado, né, porque se a gente for bater de frente... [...] Bom, eu acho que esse local deveria ter sim, né, [...] é, deveria ter sim uma pessoa responsável por isso, né, um departamento, algumas pessoas. [...] Se existir, não é tão divulgado (ENTREVISTADO UM, 2017)

Nenhum apoio, não tinha ninguém lá... até porque lá, os funcionários eram proibidos de conversar entre si, e não tinha, por exemplo... eu acho que, assim, esse supervisor poderia ser uma pessoa que a gente podia contar, [...] então assim, a ideia que eu tenho de supervisor, seria essa, mas lá não tinha esse apoio... todo mundo tinha só quem... negasse ajuda (ENTREVISTADO TRÊS, 2017)

A gente tem o RH... e no RH é onde fica a psicóloga, a gente tem duas pessoas lá mas não pra esse tipo de coisa, a gente não tem uma psicóloga que possa te orientar, conversar com você (ENTREVISTADO QUATRO, 2017)

As evidências abaixo mostram que o papel da área de Recursos Humanos, nos casos estudados, não se modificou muito durante a pandemia de Covid-19, ou seja, a área continua sob a gestão dos próprios agressores sem qualquer planejamento diferenciado em relação aquilo que os funcionários podem estar vivendo neste momento de apreensão social condicionado à pandemia.

Teoricamente existe, que na verdade são duas pessoas que meio que fazem um RH né, mas [...] não é algo muito definido então poderia ser só eu indo falar pra outra pessoa algo que tá acontecendo e [...] virar fofoca ou nada ser resolvido, então a sensação é de que não existe, a sensação real é de que eu to passando por isso sozinho (ENTREVISTADO SEIS, 2020)

Não tinha, não existia [...] gestão de pessoas, recursos humanos, nada disso, [...] meus próprios chefes, assim, os sócios, eu digo, eles tipo que resolviam as coisas (ENTREVISTADO SETE, 2020)

A respeito da evolução do assédio, atrelado à falta de um espaço adequado para que o assunto fosse discutido dentro das organizações, nenhuma das vítimas entrevistadas decidiu iniciar um processo judicial devido aos acontecimentos sofridos. Segundo Heloani (2004), o medo da realização de qualquer denúncia pode contribuir com a persistência dos abusos. Apesar de possuírem conhecimento sobre essa possibilidade, suas principais justificativas estão em fatores como: dificuldade de provar o assédio moral, assim como em encontrar pessoas dispostas a testemunharem ao seu favor; medo de que a falta de provas faça uma inversão de papéis e as vítimas se sintam ainda mais prejudicadas; e também por acreditarem que a justiça brasileira possui características como a morosidade, que dificultam esse processo. Um fato interessante que pode ser observado é que as vítimas do sexo masculino ainda relatam que um processo judicial poderia ser visto como fraqueza pelos demais colegas de trabalho, o que é mais um aditivo para que eles escolham não denunciar. Tal fato é também defendido por Heloani (2004), destacando a cultura machista ainda presente nos dias atuais como principal causa.

Pra mim não convinha mexer, isso é porque é pior pra mim, independente do que eu fizer aquilo ia se reverter contra mim, então na maioria das vezes, eu acho até que muitas pessoas que sofrem esse tipo de coisa não denunciam por isso, é o medo da retaliação mesmo, porque é aquela coisa, sabe, aquele velho ditado que 'a corda sempre arrebenta do lado mais fraco'? Aqui isso acontece... aqui isso acontece, não adianta eu te falar que não, [...] e fica muito exposto, a pessoa fica exposta, aquilo é constrangedor e aí aquela pessoa, mesmo ela saindo de um setor e ela indo pra outro, ela não é bem vista, entendeu? Você já... você carrega sempre aquele problema com você (ENTREVISTADO DOIS, 2017)

Muita gente chegou e falou 'não, processa eles, isso não é certo e tal', meu marido, ele falava na época, 'processa, isso não tá certo, isso não tá certo...', a gente nem conhecia o termo 'assédio moral' na época, e eu falava 'não, se eu processar vai sujar meu nome', não sei o que, ficava com muito medo. Deixei, não processei, não falei nada. [...] Eu fiquei com medo porque a palavra 'denúncia', 'processo', pra mim, sempre foi muito forte e eu pensava assim, se eles pagavam bons advogados e eu não tinha nem onde cair morta, qual seria minha chance de ganhar alguma coisa? Quem iria testemunhar por mim? Se todo mundo que tava lá, tava nesse estado também, aí quando meu marido falou 'olha, junta pelo menos umas duas pessoas que tá vendo e tal, vamo... vamos procurar ajuda, isso não tá certo, vamos no Ministério do Trabalho, né', que eu nem sabia onde era, na época, eu falava

‘não, eu tenho medo... tenho medo’. Era sempre medo (ENTREVISTADO TRÊS, 2017)

Como eu vou provar que isso é assédio moral? [...] É porque você sabe que aqui no Brasil, todo tipo de coisa que você vai denunciar leva tempo, então a gente acaba caindo nesse ponto aí da morosidade da lei brasileira [...] Além dele ter o problema da justiça que é lenta, demorada, outro fator que é o preconceito que eu vou te falar, principalmente pro homem, você vai lá e reclama, porque ele gritou com você, o seu próprio colega fica falando ‘parece uma mulherzinha, fica reclamando de tudo’, isso é um ponto muito forte também, [...] por mais que você se sente humilhado pelo patrão você pensa assim, ‘se eu for lá denunciar ele e ter um processo com ele por causa desse tipo de coisa eu vou virar chacota’, isso aí que atrapalha também (ENTREVISTADO QUATRO, 2017)

Eu tenho meus motivos pra querer colocar eles na justiça e já pensei em fazer isso, mas depois eu penso que vai me dar dor de cabeça demais, vai me queimar, e aí desisto (ENTREVISTADO OITO, 2020)

Por fim, todos estes fatores contribuem para que a vítima escolha não falar sobre o assunto por vergonha de assumir que está sendo vítima de situações de assédio moral, o que é conhecido como lei do silêncio.

Lá eu preferia guardar, sofrer com aquilo, chorar lá em casa, do que falar alguma coisa. [...] As coisas que aconteceram comigo [...], todas eu aguentei calada, caladinha... me colocavam aonde queriam, fazia o que queriam, mandava fazer e eu ficava calada (ENTREVISTADO DOIS, 2017)

Na época, eu não falava, não tinha coragem de falar [...] porque eu precisava do trabalho. [...] Na loja, eu parecia um cachorrinho, eu obedecia, eu calava, eu abaixava a cabeça, eu não revidava, eu não questionava, [...] e eu chorava muito, de manhã eu não tinha vontade de levantar, mas também eu não contava pras pessoas o que tava acontecendo, [...] então eu guardava segredo porque eu sentia vergonha de tá sendo mole demais, era segredo mesmo (ENTREVISTADO TRÊS, 2017)

#### **4.1.2 Causas do assédio moral**

Segundo Bradaschia (2007), as causas do assédio moral podem ser divididas em três características para análise, sendo elas: individuais; organizacionais; e sociais. Entretanto, “é preciso analisar o assédio moral como uma interrelação de fatores individuais, fatores organizacionais que estimulam (ou se omitem) e fatores sociais” (BRADASCHIA, 2007, p. 90), fazendo com que o assédio moral seja oriundo de multicausas.

Dessa forma, analisando as entrevistas realizadas, pode-se constatar que os entrevistados não percebem e não conseguem distinguir fatores dentro da organização ou até mesmo da sociedade que possam contribuir para a incidência dessas situações. Em contrapartida, frequentemente as vítimas se questionam se são culpadas pela ocorrência do assédio moral sobre elas, de modo que suas características pessoais fossem propulsoras de tais situações, conforme relatam algumas vítimas.

Eu sempre achava que o problema era comigo, sabe, eu achava que era eu que tava fazendo alguma coisa errada ou tava fazendo alguma coisa que levasse aquelas pessoas a tomar determinadas atitudes ali, eu pensava que eu era a causa. [...] Então assim, pra você ver que com os outros não é dessa maneira, mas é assim comigo, aí pergunta, por que é assim comigo? Se o problema é... eu que deixo acontecer? Eu permito que isso aconteça? (ENTREVISTADO DOIS, 2017)



Eu ficava praticamente calada, [...] eu ficava chateada, eu chorava, eu engolia o choro, eu ia tomar banho e voltava a trabalhar. [...] Sofria calada, não falava e muitas vezes, muitas vezes, eu cheguei a pedir desculpa, sabe? É... ele me colocava de uma forma [...] que eu tava tão errada, que acabava a reunião, [...] eu sentava, ficava pensando, falava “nossa, não to sendo uma boa funcionária, to errada, ah, então vou pedir desculpa”, aí eu ia lá, pedia desculpa [...] E aí eu ficava “nossa, vou fazer o que pra melhorar?”, eu vou ter que deixar de ser eu e ser outra pessoa, sabe? E isso é muito complicado de lidar... (ENTREVISTADO OITO, 2020)

#### 4.1.3 Consequências do assédio moral

De acordo com Bradaschia (2007), as consequências do assédio moral podem se classificar em três formas: para as vítimas; para as empresas; e para as testemunhas. No caso da pesquisa realizada, não é possível fazer a análise das consequências para as testemunhas, por se tratar de casos em que as vítimas optaram por não denunciar os fatos. Entretanto, as consequências para as empresas e, principalmente, para as vítimas, são notórias nas entrevistas realizadas.

Para as organizações, foi possível perceber como o assédio moral pode ser diretamente ligado à perda de profissionais: dentre os oito casos analisados, em três deles os funcionários deixaram a empresa. É importante ressaltar que em apenas um dos casos a demissão foi expedida pela organização, de modo que nos demais, o funcionário que abdicava ao seu ofício devido às situações vividas. Todavia, é interessante notar que todas as vítimas apresentavam o desejo de deixar o emprego, de forma que aquelas que não o fizeram se justificavam por fatores como dependência do cargo e os bônus que ele possuía, conforme alguns relatos dos entrevistados.

O que me segura aqui é o plano de saúde, não vou mentir pra você não, é o plano de saúde, porque eu tenho meu pai e minha mãe doentes, [...] e cuidar dos meus pais não é barato, e o que eu ganho aqui, não é muito, então o que acontece, eu não podia simplesmente sair e falar assim: ‘Pronto, cansei!’, e vou pedir exoneração e vou sair, vou viver do que? Ajudar meus pais com o que? E como que eu vou pagar um plano de saúde pra dois idosos doentes? Entendeu? Eu não tenho condição (ENTREVISTADO DOIS, 2017)

Eu me sentia extremamente humilhada, nesse dia eu falei “não, isso é mais do que eu dou conta”, mas a necessidade era maior... (ENTREVISTADO TRÊS, 2017).

Em relação às vítimas durante a pandemia de Covid-19, um fator em comum destacado por elas é a sensação de maior dependência do salário e o medo de não conseguirem uma recolocação no mercado de trabalho, em decorrência da disseminação do vírus e os efeitos que este trouxe para a economia e os empregos.

A sensação é de que a gente permite que isso aconteça, [...] eu poderia bater de frente e correr o risco de perder meu emprego, por exemplo, mas eu permito, entre aspas, que a situação aconteça meio que pra manter... manter a segurança mesmo, a estabilidade (ENTREVISTADO SEIS, 2020)

Eu tenho muito medo, muito medo... medo de perder o emprego, medo de falar porque eu dependo desse emprego, né, eu dependo do salário no final do mês, então se eu falar alguma coisa eu acho que vão me mandar embora e por outro no meu lugar, [...] Eu fico com muito medo e eu queria ter mais coragem porque eu já devia ter falado, sabe? Então se eu for falar agora, por exemplo, talvez eu devia ter falado há dois anos atrás, antes de começar a me adoecer e eu perder o sono, ter dor de cabeça, essas coisas. (ENTREVISTADO OITO, 2020)

A respeito das consequências para as vítimas, todas sentem que carregam marcas para toda sua vida. Os principais fatores alegados pelas vítimas são: necessidade de acompanhamento

profissional de psicólogos e psiquiatras; falta de confiança na construção de novas relações interpessoais; maior incidência de doenças; e sentimento de incapacidade.

Eu vi tanta coação e assédio moral [...] que eu passei até por um psiquiatra [...] porque eu tava surtando e tivemos quatro horas de conversa, né, a psiquiatra falou assim ‘você não tem nada, o problema é que você tem que enfrentar as pessoas, [...] não vejo nenhum problema psiquiatra em você, é uma pressão muito grande o que eles tão fazendo, um assédio, coação...’ [...] E não é fácil, não é fácil porque tanto atrapalha a gente profissionalmente como na vida particular. [...] Não tem como superar não, ficam as marcas, né... é, tanto que você pensa naquilo, por que que será que aconteceu? Uma coisa tão irracional, tão, assim... pessoas... sei lá, acho que não tem nem palavras. [...] Eu acho que assim, fica as marcas dentro da gente, a gente fica com... até quando a gente entra na rede social fica aquele assim, nossa, será que eu vou postar isso? Será que eu vou postar aquilo? [...] Você fica assim, dá vontade, tem hora, nem ter, é... Facebook, Instagram, esses tipos de coisa moderna, dá vontade de você não ter mais, você fica até com medo de postar alguma coisa. [...]então com isso você vai se afastando cada vez mais do ser humano, você não vai acreditar, né, se você pensar, antigamente quantos amigos eu tinha? Pensar hoje, quantos amigos eu tenho? Né, são raras pra falar assim, esse é meu amigo, a gente tem colegas, colegas de profissional, colegas pra tomar cerveja, colegas pra sair, mas amigo, amigo, amigo... de frequentar casa, já não tenho mais, né, você acaba abolindo, né, aí você fala assim, ah mas eu tenho três mil... cinco mil amigos no Facebook, mas aquilo lá não é amigo, né. Aquilo ali você não pode contar como amigo, pessoas que você conhece, as vezes tem pessoas ali que é amigo do amigo, né, mas tem, tipo, vontade de pertencer ao seu Face e pronto, mas não são amigos. (ENTREVISTADO UM, 2017)

Isso aconteceu há mais de dez anos, elas ficam refletindo às vezes, então às vezes quando eu vou levantar da cama eu pergunto pra mim se eu tenho motivo pra levantar, e eu lembro direitinho dele falando, ‘você é incompetentes’. [...] Hoje em dia eu faço terapia né, que eu acho que também tem a ver com isso, né, eu acho que foi muita coisa pra mim que eu passei que chegou um ponto que eu não conseguia lidar sozinha, então assim, é... quando eu falho em alguma coisa, eu me pergunto ‘peraí, eu tenho motivo pra levantar de manhã? Compensa mesmo eu levantar? Será que eu tenho capacidade de fazer isso? Será que eu consigo cumprir essa meta?’. [...] Então acontece isso ainda, as palavras dele ficam... e quando eu vou em loja também, eu fico muito desconfortável, [...] eu evito até de levar sacola, porque vai que tem um quatinho escuro lá né... (ENTREVISTADO TRÊS, 2017)

A gente se sente incapaz né, a gente acaba se sentindo incapaz, é... porque... poxa, o cara tá me menosprezando, eu to aqui pra trabalhar pra ele, por ele, pela empresa, eu to aqui pra ajudar, [...] a gente acaba se sentindo... é... uma bosta. [...] Isso leva para o resto da vida. (ENTREVISTADO CINCO, 2017)

Eu tenho... eu tenho esse receio, sim. [...] Então assim, eu acho que tá muito arraigado, tá muito na nossa cultura, o que não justifica, certo? Mas está... e estando assim, eu ainda acho que é muito comum de acontecer em vários lugares [...] São muitas coisas que vem acontecendo com tanta gente ao nosso redor que é difícil de acreditar que isso tá perto de acabar ou que existe um lugar lindo e maravilhoso onde essas coisas não acontecem mais, sabe? (ENTREVISTADO OITO, 2020)

Quando o assunto foi abordado nas entrevistas, este foi o principal momento em que muitos dos entrevistados sentiam como um espaço de desabafo, e por vezes se emocionando, sendo necessária a realização de pausas e maior cuidado para a abordagem do assunto, respeitando os limites de cada entrevistado.

#### **4.1.4 Perfil da vítima**

Ao total, foram realizadas oito entrevistas com pessoas que se enquadram como vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho, selecionadas por conveniência, sendo três pessoas do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Os entrevistados possuem idades entre vinte e três e cinquenta e um anos e os setores de atuação das empresas foram enquadrados em cinco grupos, sendo eles: educação; comércio; vestuário; eventos; e jornalismo.

#### **4.1.5 Direção do assédio moral**

Em todas as entrevistas realizadas há a prevalência do assédio descendente – ou vertical –, que ocorre quando um ou mais subordinados são agredidos moralmente por um ou mais superiores hierárquicos. (FREITAS, 2001; SOARES, 2014).

Apenas uma vítima relatou sofrer assédio misto, sendo este descendente e horizontal, em que, ao mesmo tempo em que a relação com seu superior não era amistosa, a colega de trabalho se sentia ameaçada pensando na possibilidade de perder o cargo pela contratação mais recente da empresa. A vítima relata que “ela implicou comigo de tal forma que, assim, ela tornou minha vida um inferno dentro do gabinete” (ENTREVISTADO DOIS, 2017). Tal situação faz a vítima se sentir aprisionada no próprio ambiente de trabalho, conforme mostra o trecho a seguir: “que aí você acaba perguntando, uma prisioneira dentro do meu próprio local de trabalho para evitar determinados tipos de coisas” (ENTREVISTADO DOIS, 2017).

Por fim, nenhum caso de assédio ascendente foi relatado pelas vítimas, o que vai ao encontro de Freitas (2001), que afirma este ser um caso raro de acontecer.

#### **4.1.6 Perfil do agressor**

De acordo com as vítimas, as características da personalidade e caráter dos assediadores são marcadas por falta de profissionalismo e despreparo para a ocupação do cargo que desempenham na empresa. Segundo os entrevistados, “as pessoas que trabalham muito com isso, que trabalha com gente, [...] são mal formados, são mal informados, que não se preparam antes de abrir um negócio. Eu acho que se você vai abrir um negócio, você tem que se preparar” (ENTREVISTADO CINCO, 2017) e “como administrador, como uma pessoa que vai ser líder ou gerir, você tem que ser receptivo, sempre tá receptivo com todo mundo da empresa, é o meu modo de pensar, então se você não se tornar uma pessoa receptiva, a sua equipe fica retraída a chegar em você, e o produto que você quer desenvolver dentro da empresa, ele não vai pra frente, porque a equipe não te apoia. Você pode morrer lá na frente, falar, pedir dez mil vezes que não vai fluir, porque você não sabe liderar e nem comandar” (ENTREVISTADO QUATRO, 2017).

#### **4.1.7 Custos do assédio moral**

Segundo Bradaschia (2007), os custos do assédio moral podem ser individuais, organizacionais e sociais, e, apesar da dificuldade em se fazer tal análise, a autora analisa as informações encontradas na literatura.

Os custos individuais de uma situação de assédio moral são extremamente difíceis de calcular, são valores subjetivos e seria impossível calcular a perda da saúde ou mesmo do valor de uma vida no caso das pessoas que chegaram ao extremo do suicídio (BRADASCHIA, 2007, p. 127). Neste caso, podem-se agregar custos relacionados a gastos médicos, que foram identificados nas entrevistas em que as vítimas assumem a necessidade de um acompanhamento profissional, assim como a maior propensão ao adoecimento da vítima, conforme alguns relatos abaixo.

Eu já cheguei inclusive a fazer acompanhamento psicológico pensando que o problema fosse comigo, [...] e o corpo acaba não aguentando porque você vai

sofrendo tanta pressão, [...] o imunológico acaba baixando, você acaba adoecendo e foi o que aconteceu comigo. [...] Eu passei a não dormir, me sentia muito mal, é... então, passava por médicos, consultava, exames... e não tem nada, não tem nada, não tem nada... me encaminhou pra um psicólogo, e aí com o psicólogo foi que eu fui começar a conversar foi que eu fui começar a perceber essas coisinhas... (ENTREVISTADO DOIS, 2017)

Eu fico pensando né, remoendo as palavras que o cara falou, e isso faz mal para a pessoa, [...] tudo que a pessoa fala com você de forma destrutiva. [...] Eu acredito que [...] já apareceu os problemas... eu fiquei hipertenso, eu fiquei diabético... eu acredito que tudo que aconteceu... [...] como eu te falei, eu ficava remoendo... eu ficava remoendo... eu não colocava pra fora, nem nada, e isso vai afetando minha saúde, eu sei com certeza (ENTREVISTADO QUATRO, 2017)

E aí isso começou a me fazer mal, eu comecei a perder o sono, eu não durmo direito, sabe? Assim, eu deito na cama pensando em tudo o que aconteceu durante o dia e aí quando eu acordo parece que eu não dormi porque eu acordo no mesmo tipo de pensamento, sabe? [...] Pra mim ainda é um problema, e um problema muito sério que tem afetado a minha saúde física, sabe? Eu to extremamente cansada e [...] o meu cansaço é mental, da cabeça tá o tempo todo pensando tudo isso que tá acontecendo comigo, sabe? O quanto eu to sendo... eu me sinto muito humilhada, sabe? E [...] toda forma que eu tento fazer não tá dando resultado, não tá bom pra eles, então é um problema, sim, pra mim (ENTREVISTADO OITO, 2020)

Para as organizações, isso se reflete no aumento de custos de recrutamento e seleção para ocupação dos cargos deixados, assim como o treinamento de novos funcionários. Além disso, é possível notar que, nas entrevistas realizadas, os custos relacionados ao assédio moral podem ser observados na desmotivação com o trabalho e a grande intenção das vítimas em se desligar da empresa, conforme um relato em que a vítima diz que “Eu chorava muito porque eu me sentia presa em um lugar, [...] e nesse dia eu decidi, a hora que acontecer mais alguma coisa, eu saio desse emprego, porque eu to mendigando já” (ENTREVISTADO TRÊS, 2017). Esta observação vai ao encontro do estudo de Soares (2014), que aponta o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários como algumas das consequências que o assédio moral traz às empresas envolvidas com estes casos.

Por fim, os custos sociais são ainda mais complicados de serem dimensionados, pois “não se pode simplesmente adicionar os custos individuais aos custos organizacionais” (BRADASCHIA, 2007, p. 133). Neste sentido, por ser uma discussão e análise mais profunda, não é possível dimensionar através das entrevistas realizadas, pois seria necessário avaliar os custos incididos em toda a sociedade.

#### **4.2 Ótica das empresas**

Após a realização de entrevistas com as vítimas, buscou-se ouvir o outro lado da história: os gerentes das empresas em que os fatos ocorreram. Entretanto, a maioria das empresas não se disponibilizou para conversar sobre o assunto, e, naquelas em que o contato foi realizado, os atuais gerentes alegam não ter qualquer informação sobre “casos de conflitos tão graves” (GERENTE Y, 2017), conforme menciona um deles.

Neste ponto, ressalta-se o caso de um gestor que, apesar de ser apontado pela vítima como responsável pelo assédio moral sofrido na empresa, afirma que o ambiente é tranquilo e considera as relações de trabalho normais. O que mais chama a atenção neste caso é a autoconfiança do gestor em afirmar que sempre teve uma posição de respeito com seus funcionários e que, se algum dia existiu qualquer conflito interno (somente entre os funcionários), nada chegou até ele e que até prefere desta maneira, pois “assim eles resolvem entre eles” (GERENTE X, 2017). A ironia dos fatos se dá na afirmação de um ambiente

agradável e sem grandes problemas, mas que, enquanto gestor, prefere não se envolver em possíveis conflitos entre funcionários.

Em outro caso, o gerente afirma que “todos os funcionários se consideram como irmãos” (GERENTE Y, 2017), possuindo uma ótima relação interpessoal e quando questionado sobre a incidência de conflitos na organização, afirma que prefere resolver os problemas direta e individualmente. Em relação ao assédio moral, afirma que nunca ocorreram casos na empresa, mas reconhece que “às vezes pode acontecer no ambiente de trabalho... em qualquer empresa” (GERENTE Y, 2017) e, no caso da empresa em questão, os funcionários podem se dirigir diretamente ao próprio gerente ou, caso não se sintam à vontade para isso, a organização possui uma plataforma intitulada de “Portal do Reclame”, em que os funcionários podem reportar qualquer tipo de situação incômoda.

Por fim, em relação às empresas das vítimas durante a pandemia de Covid-19, não foi possível realizar o contato, visto que em suas entrevistas não se sentiram à vontade para revelar o local onde os casos aconteceram e ainda acontecem. Isso se deve ao fato de que, por medo do desemprego e maior dependência financeira que este atual momento causa, a maior parte das vítimas ainda mantém seus respectivos empregos.

## **5. Discussão dos dados**

Analisando os depoimentos colhidos por meio das entrevistas realizadas, verificou-se que muitas evidências relacionam-se com aquilo que diferentes autores já discutem sobre o tema na literatura, no que tange às táticas utilizadas pelos agressores e o seu perfil, a reação das vítimas, as causas, consequências e custos do assédio moral, assim como as perspectivas dos gerentes de organizações em que ocorreram casos de assédio moral.

Quando se observam as táticas utilizadas e os comportamentos que os assediadores possuem frente às vítimas, foram destacadas ações de humilhação em momentos que os agressores os encontravam sozinhos e dessa forma, faziam insultos mais graves emocionalmente, assim como na frente dos demais funcionários e colegas de trabalho. Tais comportamentos vão de encontro aos mencionados por Marazzo et al (2017), em que os autores evidenciam que as práticas de assédio moral podem ser visíveis ou invisíveis.

De acordo com as vítimas, as características da personalidade e caráter dos assediadores são marcadas por falta de profissionalismo e despreparo para a ocupação do cargo que desempenham na empresa. Heloani (2004) já destacava diversos traços de personalidade existentes nos agressores, como narcisismo, insegurança, ambição e arrogância, sendo considerados como indivíduos que possuem a necessidade de diminuir o outro para alimentarem seus próprios egos.

Em relação à reação das vítimas, nas entrevistas feitas, nenhuma delas detectou um espaço na empresa para falar sobre o assunto e também declararam possuir interesse na existência de departamento para que estes acontecimentos fossem relatados. Segundo Nogueira *et al* (2019), é indispensável que as organizações se capacitem para atuar em ações de apuração, coibição e punição dos responsáveis, promovendo assim ações de prevenção, intervenção e combate. A falta de um local adequado contribui para que as vítimas escolham não falar sobre o assunto, o que é chamado como lei do silêncio. Valadão Junior e Mendonça (2015) já haviam destacado o fato de que a investigação desses comportamentos abusivos é uma difícil tarefa em vista de que poucas pessoas querem falar sobre o tema.

Quando se falam sobre as causas do assédio moral, os entrevistados não enxergaram e não conseguiram distinguir fatores dentro da organização ou até mesmo da sociedade que possam contribuir para a incidência dessas situações. Em contrapartida, frequentemente as vítimas se questionam se são culpadas pelo ocorrido, procurando em suas características pessoais

motivos que pudessem justificar tais situações. O sentimento de culpa por parte das vítimas é destacado por Nunes, Tolfo e Espinosa (2018), no que os autores denominam de “inversão de responsabilidade”, visto que o sentimento de culpa é perpetuado no alvo, e não no agressor.

De acordo com Silva e Nakata (2016), as consequências do assédio moral podem se classificar em três formas: para as vítimas; para as empresas; e para a sociedade. Em relação às consequências para as vítimas, todas sentem que carregarão marcas ao longo de toda sua vida, de modo que suas principais alegações são: necessidade de acompanhamento profissional de psicólogos e psiquiatras; falta de confiança na construção de novas relações interpessoais; maior incidência de doenças; e sentimento de incapacidade. Soares (2014) já alertava sobre todas essas consequências individuais, assim como as organizacionais observadas neste estudo. Para as organizações, foi possível perceber como o assédio moral pode ser diretamente ligado à perda de profissionais, absenteísmo e rotatividade. Outro ponto importante de análise é o fato de que todas as vítimas apresentavam o desejo de deixar o emprego, de modo que aquelas que não o fizeram se justificavam por fatores como dependência do cargo e os bônus que ele possuía, o que é denominado por Silva e Nakata (2016) como “motivos de manutenção”, que se relacionam com o contexto do trabalho, envolvendo o salário, por exemplo, e não o conteúdo do trabalho em si.

Assim como a análise das consequências do assédio moral, os custos também podem ser analisados nas três categorias citadas anteriormente. Entretanto, neste ponto, é ainda mais difícil realizar a sua mensuração. Isso se dá pelo fato de que, quando se fala sobre custos individuais, fala-se sobre valores subjetivos impossíveis de calcular a perda da saúde ou mesmo do valor de uma vida no caso de pessoas que chegaram ao extremo, como o suicídio (BRADASCHIA, 2007, p. 127). Assim, podem-se agregar custos relacionados a gastos médicos e hospitalares, que foram identificados nas entrevistas em que as vítimas assumem a maior propensão ao adoecimento, assim como a necessidade de um acompanhamento profissional, que também foram destacadas por Soares (2014). Já para as organizações, os custos identificados vão de encontro ao defendido por Soares (2017, online), isto é, o aumento de custos de recrutamento e seleção para ocupação dos cargos deixados, assim como o treinamento de novos funcionários.

Ademais, as consequências e custos sociais são ainda mais complicados de serem dimensionados, pois “não se pode simplesmente adicionar os custos individuais aos custos organizacionais” (BRADASCHIA, 2007, p. 133). Neste estudo, não é possível realizar uma análise a fundo das consequências e custos do assédio moral para a sociedade, visto que para isso é necessário uma pesquisa mais aprofundada sobre estas vertentes do tema em específico.

Já em relação à perspectiva dos gerentes das empresas em que os fatos ocorreram, observa-se uma negação sobre os acontecimentos, afirmando que o ambiente de trabalho é tranquilo e possui relações interpessoais saudáveis. Esta postura vai ao encontro do que é defendido por Freitas (2007), em que o autor evidencia a importância de que as chefias reconheçam a possibilidade de que um funcionário possa sofrer com o assédio moral e, a partir disto, tomar providências para a apuração dos casos e punição dos responsáveis. Entretanto, o que é percebido é a tentativa de ignorar os casos, o que não contribui para o combate desta prática hostil e violenta.

Por fim, reconhece-se que o quadro de apreensão que toda a sociedade está vivendo em decorrência da pandemia de Covid-19 não está sendo minimizado por meio de ações que poderiam – e devem – ser implementadas pelas áreas de Gestão de Pessoas, quando estas de fato existem nas organizações. Ao contrário, as ameaças se intensificaram, visto que o desemprego é uma evidência com sinais de aproximação e muitas vezes utilizado implicitamente nos discursos dos agressores.

## 6. Conclusão

A pesquisa foi desenvolvida com o propósito de analisar os distintos discursos sobre a ocorrência de assédio moral dentro das organizações, ouvindo tanto as vítimas como os(as) gestores(as) de tais empresas, sendo utilizadas como referência algumas das categorias do assédio propostas em Bradaschia, (2007).

A partir da análise das entrevistas, pode-se verificar o quanto o assunto ainda é velado dentro das organizações. Por um lado, vítimas não se sentem à vontade para realizar as devidas denúncias, enquanto que, por outro, gestores afirmam total desconhecimento de casos deste tipo de agressão. Desta forma, os principais achados desta pesquisa se resumem à divergência de discurso e perspectivas entre vítimas e gestores, com a incidência de negação dos fatos e a inversão de responsabilidade, de modo que os indivíduos que passam por estas situações se sentem de mãos atadas.

Neste sentido, estamos diante de um impasse que só faz com que o ambiente seja ainda mais propício para a ocorrência deste tipo de situação. O silêncio impede que medidas sejam tomadas, de modo que os casos são facilmente esquecidos ou nunca considerados, conforme diagnosticado nas conversas com os gestores, enquanto que, para as vítimas, as marcas das agressões sofridas são refletidas ao longo de suas vidas.

Além disso, pode-se analisar que o assédio moral é capaz de dilacerar oportunidades, causando a perda de profissionais e, conseqüentemente, a formação de pessoas que se sentem incapazes diante do mercado de trabalho, com constante medo de que as situações voltem a se repetir em outros ambientes de trabalho, possuem maior incidência de doenças e dificuldades na formação de novas relações interpessoais. Muitas vezes, para que o assunto seja amenizado para a vítima, é necessário o acompanhamento de um profissional da saúde.

Outro importante ponto diagnosticado na pesquisa realizada foi que, enquanto vítimas, as pessoas são incapazes de reconhecer qualquer justificativa para que o assédio moral seja realizado. Neste cenário, as vítimas passam a buscar motivos intrínsecos à sua própria personalidade ou modo de agir, de tal maneira que acreditam ser culpadas pelas agressões sofridas e se questionam o tempo todo sobre como deixaram que a situação chegasse a tal ponto.

Em relação ao direcionamento do assédio moral, há a prevalência de casos descendentes, em que um superior agride seu subordinado. Nestes casos, pode-se perceber que os líderes – ou pessoas que assumem cargos de maior nível hierárquico – necessitam de certa reafirmação do poder, sendo refletido na violência realizada em seus subordinados.

Salienta-se que as conseqüências do assédio moral dentro das organizações se refletem na sociedade como um todo. O assunto ainda precisa ser mais discutido e disseminado nas empresas buscando sua erradicação e, assim, teremos o desenvolvimento de melhores organizações com a participação de gestores e funcionários trabalhando lado a lado.

Ademais, outro fato que necessita maior destaque é a atual situação de enfrentamento da pandemia de Covid-19. Por se caracterizar como um período de mudança em várias relações de trabalho, com a implantação de outras formas laborais, como a maior incidência do teletrabalho e as configurações que este assume, tais como o *home office*, foi investigado se este cenário gera efeitos na incidência de assédio moral nas relações laborais, ou se esta situação pouco se altera, sem grandes reflexos. Na pesquisa realizada, notou-se que a pandemia traz mais condições para a incidência do assédio moral no ambiente de trabalho, pelo fato de que o indivíduo já está isolado em decorrência da realização de teletrabalho, o que complica ainda mais a acusação dessas situações, visto que a vítima se sente

desamparada. Dessa forma, iniciativas que visem prevenir e combater tais situações também devem ser pensadas dentro das organizações.

Sobre as limitações da pesquisa, vale ainda mencionar as dificuldades encontradas em cada ótica. Na prática, não é uma tarefa fácil realizar a análise da incidência de casos de assédio moral nas organizações, visto que este é um assunto poucas vezes discutido. A começar pelo contato inicial com as vítimas, em que um número pequeno de pessoas se sentiram à vontade para conversar sobre o assunto, foi possível perceber a resistência e o medo a falarem sobre este tipo de situação. Muitas relataram que não havia justificativa em falar sobre isso agora, já que se tratava de casos que não foram levados à justiça devido à ausência de fatos que comprovassem os abusos. Ao entrar em contato com as vítimas, foi necessário muito respeito e sensibilidade para conversar, pois a maioria sentia como um momento de desabafo emocional e por vezes precisavam fazer pequenas pausas para conseguirem continuar a relatar os fatos. Apesar disso, os encontros marcados foram realizados sem muitos obstáculos, diferentemente dos contatos realizados com as organizações, que se mostravam mais resistentes a conversas e nem todas se disponibilizaram, um processo marcado por várias tentativas de retorno.

Uma das principais contribuições desta pesquisa foi o confronto de duas perspectivas: o das vítimas e o das empresas. Diferentemente da maioria das pesquisas realizadas sobre a incidência de assédio moral dentro das organizações, que buscam ouvir somente as vítimas, tem-se aqui a oportunidade de analisar como as empresas lidam com o assunto, o que possibilita uma visão mais ampla sobre o tema.

Dessa forma, é proposta a realização de estudos mais aprofundados que também tragam à tona o outro lado dos fatos, assim como a pesquisa de questionamentos como “seria o assédio moral um vício comportamental?”, de modo que as discussões sobre o tema sejam expandidas e aprofundadas. Por fim, salienta-se a importância do maior debate sobre o tema, pois a falta de diálogo sobre o assédio moral não ocorre somente dentro das organizações, mas na sociedade como um todo, por se tratar de um assunto que vem sendo velado em vez de combatido.

## 6. Referências

AGERVOLD, M. Bullying at work: a discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 48, p. 161-172, 2007.

ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2004.

AYOKO, O. B.; CALLAN, V. J. Teams' reaction to conflict and teams' task and social outcomes: the moderating role of transformational and emotional leadership. **European Management Journal**, v. 28, p. 220-235, 2010.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 189-217.

BERTHELSEN, M et al. Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 2, p. 178-193, 2011.



BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

CLAYBOURN, M. Relationship between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. **Journal of Business Ethics**, v. 100, p. 283-301, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.6, n.1, Art.5, jan/jun 2007. Disponível em: <  
[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000100006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100006.pdf)>.  
Acesso em: 18 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. 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, abri/jun 2001.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 244-270.

HELOANI, R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, Art.10, jan./jun. 2004. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>>. Acessado em: 10 mar. 2012.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 90-113.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MARAZZO ET AL. Assédio moral nas organizações e seus impactos moral. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 46-66, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MENDONÇA, J. M. B. **Relações que dilaceram em oportunidades**: o espaço invisível entre o “Eu” e o Outro”. 2013. 233f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013.

NOGUEIRA et al. A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 4, p. 1-19, 2019.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018.

OLETO, A. F.; PALHARES, J. V.; PAIVA, K. C. M. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores Brasileiros. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 2, p. 141-162, 2019.

PIÑUEL Y ZABALA, I. **Mobbing , la lenta y silenciosa alternativa al despido**. 2003. Disponível em: < [www.mobbing-opinion.com](http://www.mobbing-opinion.com) >. Acesso em: 04 mar.2012.

PIÑUEL Y ZABALA, I.; CANTERO, A. O. **Informe Cisneros II**. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Universidad de Alcalá de Henares, 2002.

RAYNER, C.; SHEEHAN, M.; BARKER, M. Theoretical approaches to the study of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20. n. 1/2, p. 11-15, 1999.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 249-270, 2018.

SILVA, V. V.; NAKATA, L. E. Da deterioração das relações à escolha pela permanência: O assédio moral no trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 206-214, 2016.

SOARES, L. Q. Combate ao Assédio Moral no Trabalho: uma das preocupações centrais para a viabilização da Qualidade de Vida no Trabalho. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA E FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 14, 2014. **Anais...** Porto Alegre, 2014, p. 45-66.

VALADÃO JUNIOR, V. M.; HEINZMANN, L. M. Assédio moral: análise do tema por meio de uma bibliometria. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2019.

VALADÃO JUNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 19-39, 2015.

VENTURA ET AL. Assédio moral e seu dano na saúde mental dos indivíduos. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 4, p. 56-72, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.