

O ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE DOMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

MORAL HARASSMENT AS A DOMINATION STRATEGY IN ORGANIZATIONS

*Patrícia Regina Stumpf Paes Leme**

*Cláudio Pinho Mazzilli***

RESUMO

O assédio moral existe desde que surgiram as primeiras relações de trabalho, porém só nos últimos anos vem sendo amplamente discutido, principalmente devido às grandes mudanças que surgiram no ambiente organizacional. Embora atualmente o trabalho seja fisicamente menos duro devido ao desenvolvimento tecnológico, psicologicamente as pessoas sofrem mais em virtude do sistema de produção em que estão inseridas. Neste ensaio, busca-se analisar o conceito de assédio moral como estratégia de dominação, partindo do pressuposto individual, em que existe a figura de quem assedia e a figura de quem é e se permite ser assediado. Como forma de subsidiar a análise, foram utilizadas informações referentes ao Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil, realizado em 1995.¹ Ao final, se poderá verificar que dar visibilidade aos atos de assédio moral é a única forma de o indivíduo transcender seu sofrimento e transformá-lo em uma causa maior, que é a busca por relações de trabalho mais justas.

Palavras-chave: Assédio Moral; Indivíduo; Trabalho; Sofrimento.

ABSTRACT

Moral harassment exist since the first labor relationships have begun, but only in the last few years it has been widely discussed, mainly due to the great changes that appeared in the organizational environment. Although, labor nowadays is phiscally

* Patrícia Regina Stumpf Paes Leme é doutoranda em Administração na Escola de Administração da UFRGS. O endereço eletrônico da autora é: prspleme@ea.ufrgs.br.

** Cláudio Pinho Mazzilli é docente do Programa de Pós-Graduação em Administração na Escola de Administração da UFRGS. O endereço eletrônico do autor é: cpmazzilli@ea.ufrgs.br.

¹ O Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil foi tema de dissertação de Patrícia Regina Stumpf Paes Leme, com orientação do Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli, em que se buscou analisar o prazer e o sofrimento dos indivíduos que aderiram ao Programa em 1995.

less tough due to the technological development, people suffer more psychologically in virtue of the production system they are part. In this essay, the analysis of the moral harassment concept is done as a domination strategy, beginning with the individual focus where the role of the one who does the harassment and the role of the other who is and allows to be harassed exist. As a way to fundament the analysis, informations of Banco do Brasil Voluntary Dismissal Program, realized in 1995, were used. In the end, it will be verified that giving visibility to moral harassment acts is the only way for the individual being to surpass its suffering and transform it in a bigger cause, that is the search for justice in labor relationships.

Keywords: Moral Harasment; Individual; Labor; Suffering.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, configuram-se cada vez mais rapidamente transformações na organização do trabalho. Essas transformações podem ser percebidas a partir de fenômenos como globalização da economia, reestruturações organizacionais que envolvem redimensionamento de pessoal por meio de demissões e processos de terceirização,² além da introdução de tecnologias, as quais substituem cada vez mais o homem pela máquina.

Seguindo esta tendência, entende-se ser necessário dar um novo significado ao trabalho, considerando desde as primeiras substituições do homem por máquinas, as quais levaram posteriormente ao emprego de métodos racionais na execução e na organização do trabalho, preconizados pela Administração Científica de Taylor e pela Teoria da Burocracia. Esses métodos de trabalho são discutidos por autores como Mazzilli; Lunardi Filho (1995) e Agra (1998), que compreendem serem essas técnicas, formas de possibilitar à direção capitalista a apropriação de conhecimentos práticos dos operários, configurando-se, portanto, relações de poder e controle. Nesse sentido, formas de coerção passam a ser concebidas, sendo essas coerções um processo de mediação entre as restrições da empresa e os privilégios oferecidos aos trabalhadores (PÀGÈS; BONETTI; GAULEJAC; DESCENDRE, 1987).

No que concerne ao indivíduo, seus anseios são satisfeitos e apontam no mesmo sentido dos anseios organizacionais, porém a manutenção de um vínculo com a organização pode representar fonte de sofrimento quando não existe convergência nessa busca. Em nome da manutenção dessa relação, aceitam-se muitas vezes conviver em um ambiente que não condiz com sua moral,³ gerando sofrimento cumulativo e paradoxal, já que, embora não concordando com as diretrizes da organização, o indivíduo se mantém nela.

O foco de análise deste trabalho está centrada no indivíduo pertencente a organizações que trazem sofrimento, e na precariedade das relações que se estabelecem,

² Terceirização é a contratação de terceiros pela administração da organização para, mediante ajustes de variados tipos (contratos, convênios, etc.), buscar parceria em outras empresas, na execução de serviços que não se constituam em sua atividade-fim.

³ A moral, se analisada a partir de sua conceituação, consiste em questionar-se o que é correto ou incorreto, o que é uma virtude ou uma maldade nas condutas humanas. A moralidade é, portanto, um sistema de valores do qual resultam normas que são consideradas corretas por uma determinada sociedade (BARTON, 1984).

as quais inúmeras vezes estão ligadas à prática de assédio moral, que ocorre quando pessoas que exercem função de liderança, abusam da autoridade recebida, interferindo de forma negativa nas pessoas lideradas.

A prática do assédio moral, de acordo com Barreto (2001) impõe novos riscos que são responsáveis por distúrbios mentais e psíquicos, explicitados na pressão e opressão para produzir e ultrapassar as metas pré-determinadas. Essa opressão se traduz no tempo exíguo para concluir um projeto; no ritmo intenso e em jornadas prolongadas; fazer mais com menos pessoas e em ambiente de competitividade acentuada.

Como forma de demonstrar a importância do estudo do assédio moral, em dezembro de 2000, o Fundo Europeu para Melhoria das Condições de Trabalho e de Vida (Fundo Dublin) concluiu, após extensa pesquisa, que 8% dos trabalhadores da União Européia, ou seja, 12 milhões de homens e mulheres, vivenciaram, nos seus ambientes de trabalho, situações de humilhações e constrangimentos, sendo que 4% sofreram violência física, e 2%, assédio sexual. Na Suécia, 15% dos casos de suicídio têm sua causa nos fatores organizacionais. Internacionalmente, vem aumentando a morbimortalidade cardiovascular (5 a 10%) e casos de estresse em consequência da degradação das condições de trabalho, oriunda da violência moral (BARRETO, 2001).

No Brasil, é recente a discussão da exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a humilhações, constrangimentos e situações vexatórias como responsáveis por danos psíquicos. Essa discussão tomou fôlego a partir da divulgação de uma dissertação de mestrado, defendida em 2000, no Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, denominada *Uma Jornada de Humilhações* (BARRETO, 2000), em que a autora constatou que 42% das pessoas entrevistadas⁴ abordavam vivências de humilhações, constrangimentos e situações vexatórias repetitivas no local de trabalho, impostas por superior hierárquico, forçando-os, frequentemente, a desistir do emprego.

A forma como o indivíduo consegue suportar e conviver com essas situações, nas quais forte tensão emocional se conforma, poderá ser observada por meio da análise que será realizada dos mecanismos de defesa incorporados pelos indivíduos, de forma a se proteger de situações de forte estresse emocional. A identificação do perfil do líder agressor e a forma como este age sobre o indivíduo também será alvo deste

⁴ A pesquisa de campo de Margarida Barreto foi de março de 1996 a julho 1998, tendo como universo duas mil e setenta e duas pessoas (mil e trezentos e onze homens e setecentas e sessenta e uma mulheres). Realizada com o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas e Cosméticos de São Paulo, envolveu trabalhadores de 97 empresas.

estudo, mediante apreciação sob o prisma freudiano dos comportamentos sádicos e masoquistas adotados. Com forma a embasar suas premissas teóricas, a autora buscará também, a partir de dados coletados em sua dissertação, defendida em 2000, cujo tema era o Programa de Demissões Voluntárias (PDV) do Banco do Brasil, demonstrar que, com base em parte dos discursos dos entrevistados, se percebiam práticas de coerção a adesão ao Programa, o que se constitui numa forma de exercício de assédio moral.

Considerando, portanto, que se pretende observar o assédio moral como estratégia de dominação nas organizações, estruturou-se o modelo de pesquisa abaixo, o qual será utilizado como base de sustentação para o presente estudo.



FONTE: Elaborado pelos autores.

2. O CONCEITO DE TRABALHO EM ANÁLISE

O trabalho pode ser entendido como a realização de uma obra que sirva à expressão, que garanta o reconhecimento social e permaneça além da vida de quem a criou. Se observado o trabalho sob este aspecto, pode-se dizer que o conceito de sublimação freudiana, segundo Laplanche e Pontalis (2001) está ligado às organizações, pois certas atividades são alimentadas por desejos que não visam a um objetivo sexual, ou seja, a pulsão sexual, a qual se põe à disposição do trabalho cultural em quantidades de força muito grandes sem perda de intensidade. Assim, a capacidade de trocar a meta se-

xual originária por outra meta, que já não é sexual, mas que psiquicamente se aparenta como ela, é a capacidade de sublimação, da qual muito se faz uso em organizações. Por outro lado, o trabalho também possui o significado de ser um esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável (ALBORNOZ, 1994). Dessa forma, o trabalho é concebido como paradoxal, já que é usado como uma forma de medida de valor de um indivíduo, sendo, também, convertido à situação de uma restrição necessária a sua sobrevivência.

Para Weber (1983), o trabalho constitui-se, antes de qualquer coisa, na própria finalidade de vida, sendo vista a falta de vontade de trabalhar como um sintoma de ausência do estado de graça. Essa interpretação weberiana relativa ao significado do trabalho fica clara quando este autor coloca,

(...) pela preferência divina, alguns estão predestinados a ter êxitos, e outros a ficar na miséria, contudo é vontade de Deus que todos trabalhem, e é pelo trabalho árduo que alguém pode chegar ao êxito, e assim realizar a vontade de Deus, que o inclui entre os eleitos (op. cit. p. 53).

Assim, pode-se entender que o valor do sujeito, a partir dos preceitos de Weber, estava em sua vontade de trabalhar, pois só na labuta diária e incessante o indivíduo seria merecedor das graças divinas, permanecendo, portanto, o indivíduo restrito a um papel de executor de atividades, alienado de seu real papel organizacional.

Segundo Freud (1980), o trabalho é o principal vínculo do homem moderno com a realidade. Dessa forma, o princípio do trabalho é o princípio da realidade, ou seja, a necessidade ontológica imperativa do homem em prover sua existência material e dela produzir a cultura e a civilização. Nesse sentido, Jahoda (1981) entende que até vínculos desagradáveis são melhores do que nenhum vínculo, podendo assim ser entendida a dimensão que o trabalho ocupa na vida dos indivíduos. O trabalho, portanto, representa, além de um retorno financeiro às necessidades humanas, maneira que o indivíduo encontra de se inserir e de se sentir parte de um contexto social.

Freud (1980) enfatizava a tendência humana ao princípio do prazer, embora essa tendência tenha como contrapartida a oposição de forças tais que a tornam perigosas à autoconservação do indivíduo em face das dificuldades do ambiente externo. Entre essas forças destacam-se o adiamento da satisfação do prazer, o abandono do propósito do prazer, a aceitação do sofrimento como um caminho para a obtenção do prazer.

Assim, o trabalho, de acordo com Mendes (1999), ainda é considerado como uma pressão da necessidade de produção da existência. Isso pode dever-se tanto às condições impostas pelo trabalho como às condições psíquicas do indivíduo, resultando nos

mecanismos de defesa para suportar o sofrimento ou na incapacidade de trabalhar. As pulsões⁵ sexuais e agressivas convivem com as regras e normas no ambiente de trabalho. Nesse processo, o trabalho ajuda o indivíduo a reagir de forma mais saudável aos apelos pulsionais. Desse modo, o trabalho passa a ser um fator importante para a manutenção do equilíbrio psíquico.

Portanto, o trabalho pode ser visto como a atividade humana por excelência, por meio da qual o homem intervém na natureza e em si mesmo, buscando transcender e expressar sua liberdade. Nessa mesma linha, Dejours (1994), citando Rebérioux, aponta que o trabalho continua sendo o único mediador da realização do ego⁶ no campo social, e não se vê atualmente nenhum candidato capaz de substituí-lo.

Após analisar o conceito de trabalho e apreender que este tem na vida pessoal de cada um papel preponderante e por que não dizer nuclear, cabe salientar que as mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, onde demissões em massa, precarização das relações de trabalho tomam lugar, tem-se em contrapartida trabalhadores cada vez com menos espaço, cuja conseqüência, segundo Forrester (1997) é de que se tem uma multidão de seres humanos sem razão razoável para viver neste mundo, onde entretanto, eles encontraram a vida.

3. MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

Se nos primórdios o trabalho podia ser entendido como uma atividade artesã, em que todas as etapas de produção eram realizadas pela mesma pessoa, quase como uma arte, com a organização racional do trabalho esta estrutura de produção tornou-se arcaica e inadequada.

Segundo Motta e Pereira (1980), o emprego das máquinas na produção industrial não levou imediatamente ao emprego de métodos racionais na execução e organização

⁵ As pulsões são feitas parte de um processo dinâmico, que consiste numa pressão ou força que faz o organismo tender para um objetivo. Para Freud, uma pulsão tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu objetivo ou meta é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir a sua meta.

⁶ O ego pode ser visto sob diferentes pontos de vista: pode representar eminentemente, no conflito neurótico, o pólo defensivo da personalidade, no qual põe em jogo uma série de mecanismos de defesa, estes motivados pela percepção de um afeto desagradável (sinal de angústia). Por outro lado, o ego surge também como um fator de ligação dos processos psíquicos; mas nas operações defensivas, as tentativas de ligação da energia pulsional são contaminadas pela característica que especificam o processo primário: assumem um aspecto compulsivo, repetitivo, desreal (LA-PLANCHE; PONTALIS, 2001, p. 124).

do trabalho, os quais vieram a surgir posteriormente com a Escola de Administração Científica, já no início do século XX.

Com efeito, a utilização de métodos que buscavam, por meio da racionalização e da padronização dos processos de trabalho, levar as organizações a operar de forma mais eficiente possível pode ser vista a partir de Frederick Taylor, criador da Escola da Administração Científica. De acordo com Etzioni (1984), o alicerce do taylorismo está na suposição de que, quanto mais um trabalho específico possa ser fragmentado, quanto mais especializado for, mais capaz se tornará o indivíduo para a execução de sua tarefa. Esses métodos e instrumentos podem ser encontrados e melhorados por meio de uma análise científica e de um estudo de tempos e movimentos, em lugar de ficar a critério de cada operário, sendo este procedimento denominado *organização racional do trabalho*.

Por outro lado, Rago e Moreira (1988) entendem o taylorismo como uma técnica de dominação pela qual – a partir do momento em que ocorre reorganização do processo de trabalho, divisão entre trabalho de concepção e o de execução, estruturação das relações de trabalho e distribuição individualizada da força de trabalho – a organização consegue impor o seu controle e o seu poder.

Corroborando o que dizem estes autores, Mazzilli e Lunardi Filho (1995) compreendem o taylorismo como possibilitando à direção capitalista meios de se apropriar de conhecimentos práticos, até então monopolizados pelos operários, conduzindo à separação entre trabalho manual e intelectual. Para Aktouf (1996), no mesmo sentido, o empregado é tratado como instrumento passivo, do qual é solicitada apenas execução estrita e rápida. Suas qualificações são aquelas necessárias para compreender as diretivas e as aplicar segundo as prescrições de ritmo e características impostas. Não obstante, passa a ser percebida a busca por eficiência no trabalho, à mercê da intuição do operário e da forma tradicional de executá-lo que lhe foi ensinada.

A organização racional do trabalho é observada também sob o prisma de Henry Fayol (1995), através de sua Teoria Clássica da Administração. Fayol considera que as organizações possuem seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Porém cabe à função administrativa coordenar e sintonizar as demais funções, já que é ela que prevê, organiza, comanda, coordena e controla as ações gerais da empresa. De acordo com Fayol (1995), para se alcançar eficiência em todas as partes envolvidas no processo produtivo, sejam essas órgãos ou pessoas, deve partir-se do todo organizacional, havendo co-relacionamento entre as partes envolvidas. A organização restringe-se apenas à parte formal e caracteriza-se

por uma divisão do trabalho e pela conseqüente especialização das partes que a constituem.

Sob a ótica da organização racional do trabalho, os indivíduos têm em suas atividades o agir e o pensar cerceados, uma vez que a possibilidade de criar e inventar não compete a eles. Dessa maneira, formas de coerção passam a ser concebidas no intuito de que esses indivíduos se mantenham nos papéis a eles designados – meramente executores –, as quais são vistas por Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1992), como um processo de mediação que se coloca como aliança das restrições (coerções) da empresa e dos privilégios oferecidos aos indivíduos.

Hirigoyen (2000), ao analisar a racionalização do trabalho e a padronização das tarefas com a finalidade de aumento da produtividade, percebe o indivíduo não contemplado na construção desse modelo de sociedade, do qual é cobrado cada vez mais incremento nos resultados no menor tempo possível. Dessa forma:

De agora em diante é a corrida contra o relógio: os ritmos de trabalho são fixados, as interrupções são restringidas, a comunicação é limitada ao mínimo estrito. A evolução muito rápida das novas tecnologias obriga os assalariados a se enquadrar permanentemente e se tornar polivalentes. Eles têm de assimilar rapidamente modificações de procedimentos sem a menor lógica, reorganizações permanentes, instruções de serviço incessantes. O que interessa é o cumprimento dos objetivos. Aquele que não seguir sai do jogo (HIRIGOYEN, 2002, p. 188).

Percebe-se, assim, que, em face da busca incessante pela racionalização do trabalho, as organizações passaram a se engessar, e, nesse mesmo compasso, a alienação alcançou seus limites mais extremos. Destarte, surgiu um modelo disfuncional do que seria uma organização burocrata já que o uso que foi dado aos preceitos primeiros de burocracia preconizados por Max Weber em nada correspondem com as ditas burocracias ineficientes existentes.

De acordo com Weber (1983), a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, para garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia – como forma de organização humana – remontam à época da Antiguidade, quando o ser humano elaborou e registrou seus primeiros códigos de normatização das relações entre o Estado e as pessoas e entre as pessoas. Weber salienta que o moderno sistema de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas nem das relações de propriedade e, sim, de um conjunto de normas sociais morais, às quais denominou “ética protestante”: o trabalho

duro e árduo, a poupança e o ascetismo que proporcionaram a reaplicação das rendas excedentes, em vez de seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio.

Se considerado o conceito de burocracia sob o julgo dos leigos, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa ou organização em que o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O laico passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo.

O conceito de burocracia para Weber (1983) é exatamente o contrário. A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Assim, a burocracia é uma organização cujas conseqüências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento para obter a maior eficiência da organização. Todavia, ao se estudarem as conseqüências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, notaram-se também as conseqüências imprevistas (ou indesejadas) e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A essas conseqüências imprevistas, deu-se o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto.

Merton (apud CAMPOS, 1978) salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tais estruturas; enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente as imperfeições da burocracia.

Na verdade, não existe uma organização plenamente racional, e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. Por outro lado, o conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa desse sistema social racional é baixíssimo. Isso porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens. O homem (excluído dos estudos de Max Weber, que descreveu um sistema social desumano e mecanicista), quando participa da burocracia, faz com que toda a previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior conseqüência da organização, escape ao modelo preestabelecido. Ocorre, então, o que passou a se denominar disfunções da burocracia, isto é, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia. Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em

cada uma das características do modelo burocrático explicado por Weber (MERTON apud CAMPOS, 1978).

Para Katz e Kahn (1970), as instituições burocráticas são super-racionalizadas, em que, por meio de regras impessoais, decisões centralizadas, hierarquias isoladas e paralelismo nas relações de poder, não são considerados variáveis como a natureza organizacional, o ambiente de trabalho e as interações entre os indivíduos. Dessa forma, permeiam o sistema burocrático decisões arbitrárias, regras impessoais e centralização de conhecimento pelas altas instâncias, que impedem o conhecimento dos fatos e evitam possíveis mudanças e adaptações a uma nova realidade.

Crozier (1981) percebe a organização burocrática como um conjunto complexo de jogos entrecruzados e interdependentes, por meio dos quais os indivíduos procuram maximizar seus benefícios, respeitando as regras não escritas e subjetivas do jogo que o meio lhes impõe, tirando partido sistematicamente de todas as suas vantagens e tentando minimizar as dos outros.

Vergara e Carpilovsky (1998) entendem a burocracia, em sua busca de previsibilidade, como atuando de forma a rejeitar possíveis posturas que possam atentar contra o funcionamento rotineiro do sistema. Sendo assim, a burocracia é entendida como agente inibidor da criatividade e da inovação.

Nesse sentido, Hirigoyen (2000) salienta que a sociedade atual exalta as diferenças, porém o que os dirigentes procuram verdadeiramente são indivíduos formatados, compatíveis com diferentes funções e diferentes tarefas, que preferencialmente não façam muitas perguntas, nem pensem demais por eles mesmos. Ou seja, o que se busca é um profissional qualificado, multifuncional, que “vista a camiseta” sem pensar e questionar muito, já que para a organização um funcionário questionador é visto como problema, passível de solução, uma vez que o mercado está repleto de mão-de-obra qualificada.

Logo, é criado todo um sistema inibidor no indivíduo, que, para se enquadrar, deve passar a acreditar nas verdades organizacionais em lugar das suas se quiser manter seu trabalho. É, a partir de então, que as alterações nas relações de trabalho são analisadas, levando em conta todas as transformações que ocorreram na sociedade atual.

3.1 ALTERAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As alterações nas relações de trabalho podem ser melhor percebidas segundo o entendimento de Sennett (2003) quanto ao que é o “capitalismo flexível”, já que este

ataca a burocracia e a rotina, exige agilidade do trabalhador e que esteja aberto a mudanças e disposto a assumir riscos.

De acordo com Paula (2002), o fato de reinventar a empresa e flexibilizar a produção se tornou uma regra em um mercado em que o que interessa é o retorno a curto prazo para os acionistas e a pronta resposta à demanda do consumidor. Assim, a aceleração dos processos se transformou em um fator crítico, de forma que foi necessário permitir que funcionários tenham mais controle sobre suas atividades.

Se antes fazer carreira em uma organização fazia parte do projeto de vida de grande parte dos indivíduos, hoje esta perspectiva é vista como forma de acomodação. O importante é estar sempre em busca; logo, a flexibilidade está mais nas forças que condicionam as pessoas. Esse quadro pode vir a gerar ansiedade, uma vez que as pessoas não sabem que caminho seguir e se os riscos serão compensados.

Para Sennett (2003), essa nova forma de capitalismo criou novo sistema de controle que se estrutura em três elementos: reinvenção descontínua das instituições, em que há perda da noção linear e precisa da organização do trabalho e da vida; especialização flexível da produção, que não se detém apenas à produção, mas, também, às tarefas que devem ser feitas a curto prazo; e concentração de poder sem centralização, na qual as tarefas realizadas em pequenos grupos supostamente levariam a uma maior distribuição do poder de decisão, porém o evidenciado é que o que ocorre é a partilha de responsabilidades e de cobranças pelos líderes de grupos, por meios tecnológicos.

Assim, o controle dado aos funcionários tem vigilância, a qual é operada via novas tecnologias de informação, em que os sistemas burocráticos de supervisão (REED, 1996) se adaptam às mais diferentes circunstâncias. Paradoxalmente, esse novo sistema de dominação está sendo construído sob a insígnia da liberdade. Um dos melhores exemplos disso é a nova forma de se organizar o tempo no local de trabalho – o *flexi-tempo* (SENNETT, 2003). Este é caracterizado pelo planejamento flexível das jornadas e pelo trabalho virtual, em que o funcionário deixa de ser monitorado pelo relógio de ponto para a ser controlado via tela do computador (PAULA, 2002).

Por meio desses métodos ditos desburocratizantes, pode-se perceber o controle sobre o trabalhador, em que a dominação e a alienação do trabalhador predominam. Nesse contexto, Mazzilli e Lunardi Filho (1995) percebem que o trabalho cria em torno de si um paradoxo. De um lado, devido a sua divisão e organização, se apresenta de forma fragmentada e sem sentido, com normas e rotinas. Por outro, é por meio dele que os indivíduos conseguem obter recursos para sua sobrevivência e também modificar e recriar a natureza, gerindo a cultura, a linguagem, a história e a si mesmos. Seguindo a

mesma linha, Chanlat (1994) entende que a organização, contrariamente à idealização que aparece, tem se mostrado com frequência como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e, mesmo, ao desespero. O indivíduo, nesse contexto essencialmente racionalista, é visto sob a mesma ótica que equipamentos: ambos devem dar o melhor de si para permanecerem possuindo “utilidade”.

Assim sendo, relações de solidariedade dão espaço para atitudes tais como o individualismo, a perversidade, a inveja⁷ e as perseguições nos locais de trabalho. Os indivíduos que têm emprego sofrem cada vez mais a pressão da flexibilidade, do fantasma do desemprego e do salário, passando a trabalhar de forma intensa, já que o temor da perda cria um ciclo de insegurança e medo. A cultura que permeia o ambiente organizacional, portanto, é competitiva na qual todos procuram vencer a qualquer custo.

A partir deste contexto social, pode-se perceber que, toda a sociedade se transformou qualitativamente, a ponto de não ter mais as mesmas reações de antes. Nesse sentido, Dejours coloca que:

Para sermos mais precisos, vemos nisso essencialmente uma evolução das reações sociais ao sofrimento, à adversidade e à injustiça. Evolução que se caracterizaria pela atenuação das reações de indignação, de cólera, de mobilização coletiva para a ação em prol da solidariedade e da justiça, ao mesmo tempo em que se desenvolveriam reações de reserva, de hesitação e de perplexidade, inclusive de franca indiferença, bem como de tolerância coletiva à inação e de resignação à injustiça e ao sofrimento alheio (2003, p. 23).

É, a partir dessa conjuntura organizacional, que podem ser percebidas ações do tipo “gerenciamento pela ameaça”, no qual o respaldo está na precarização do trabalho, que favorece o silêncio, o sigilo e o individualismo. O assédio moral surge nessas circunstâncias, nas quais o trabalhador é visto como um objeto a serviço da organização, cuja subjetividade não é considerada.

4. ASSÉDIO MORAL: CONCEITUAÇÃO

Se considerado o espaço de trabalho o local onde o indivíduo permanece a maior parte do seu tempo e entendido o seu conceito como um valor central na vida de cada um, a partir do momento em que passam a ocorrer agressões de toda a sorte nesse

⁷ A inveja, segundo Klein (1975) é o sentimento raivoso de que outra pessoa possui e desfruta algo desejável, sendo o impulso invejoso o de tirar este algo ou de estragá-lo.

ambiente, patologias podem emergir de diferentes formas: doenças ocasionadas por esforços repetitivos, estresse,⁸ falta de auto estima, etc. Atualmente, as situações em que ameaças e violações à dignidade humana são percebidas recebem o nome de “assédio moral”.

De acordo com Hirigoyen (2002), o assédio moral no local de trabalho invoca um ato que só adquire significado pela insistência; é a submissão sem tréguas a pequenos ataques repetidos que podem levar à desestruturação do indivíduo. Dessa forma, o assédio moral é identificado quando é violada a dignidade do trabalhador por condutas inadequadas dentro do contexto profissional.

Nesse sentido, verifica-se que a conceituação de assédio moral está ligada à exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, em que predominam condutas negativas, relações desumanas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego.

Dolores e Ferreira (2004) citam Heinz Leymann, um dos pioneiros no estudo do assédio moral, quando este aborda que o processo de assédio moral pode ser visto como uma *psicologia do terror*, ou simplesmente *psicoterror*. Esse psicoterror se manifesta no ambiente de trabalho por uma comunicação hostil e não ética direcionada a um indivíduo ou mais, que acaba resultando em sofrimento mental, psicossomático e social aos trabalhadores vitimizados. Assim, pode-se perceber que assédio moral é uma espécie do gênero do sofrimento no trabalho, que se apresenta de diferentes formas.

Christophe Dejours, em parte e seu estudo sobre a Psicodinâmica do Trabalho, aborda o temor do indivíduo de não estar à altura do que é imposto pela organização do trabalho, o que envolve:

Imposição de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de rapidez, de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (2003, p. 28).

⁸ Existem inúmeros conceitos que definem estresse, porém optou-se pela utilização de Kalimo (1986), que percebe o estresse como uma relação de desequilíbrio entre o ambiente e o indivíduo, entendendo-se, entretanto, que o cérebro necessita de determinado nível de estímulo do ambiente para trabalhar bem.

Portanto, o assédio moral envolve o indivíduo de tal forma que se este não se percebe na situação de vítima e passa a se ver como culpado pela situação em que se encontra, pode ser gerado um sentimento de resignação, que é entendido como uma incapacidade de se indignar com o que causa sofrimento, que nada mais é do que uma consequência da *banalização do mal*.⁹

4.1 A PERCEPÇÃO DO ASSÉDIO MORAL: ENFOQUE INDIVIDUAL

O movimento de assédio se verifica quando uma vítima é escolhida e isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Esses, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante da competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, freqüentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, “perdendo” sua auto-estima (DOLORES; FERREIRA, 2004).

Dejours (1994), ao analisar o trabalho sob a ótica do sofrimento humano no âmbito organizacional em suas diferentes formas, destaca a importância da valorização do trabalho humano para que a condição humana também seja valorizada. Nessa mesma linha, Seligmann e Silva (1994) argumentam que indivíduos não valorizados apresentam tendências à alienação, como forma a não perceberem a violência que é dolorosa e que pode levá-los ao desespero e à ruptura do funcionamento psíquico.

Como forma a corroborar com a assertiva acima, a autora se utilizou de dados de sua dissertação (PAES LEME, 2000). O estudo se caracterizou como um estudo de caso, composto de pesquisa exploratório-descritiva junto a uma amostra de ex-funcionários do Banco do Brasil que aderiram ao Programa de Demissões Voluntárias (PDV), realizado em 1995. A abordagem centrou-se em um caso específico – a adesão ao PDV do Banco do Brasil –, considerando para tanto a dicotomia prazer-sofrimento no trabalho. Como forma de tratamento dos dados, esses foram analisados mediante o método de categorização da análise de conteúdo.

⁹ Hannah Arendt e posteriormente Christophe Dejours utilizam a expressão *banalização do mal*, que pode ser entendida, segundo Dejours, como o desenvolvimento da tolerância à injustiça e à falta de reações coletivas de mobilização que possibilitam o aumento progressivo do desemprego e de seus estragos psicológicos e sociais. (DEJOURS, 2003, p. 24).

Em relação aos indivíduos que integraram a amostra, foram entrevistados oito ex-funcionários do Banco do Brasil, escolhidos de forma intencional por meio de uma listagem em que constavam nomes, telefones e cargo que ocupavam à época da adesão. Foram contatadas 12 (doze) pessoas, das quais oito concordaram em participar da pesquisa. O baixo número de entrevistados não trouxe qualquer prejuízo para a pesquisa, que, por ser qualitativa, observa a regularidade do fenômeno. Segundo Kerlinger (1980), os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações.

Foram realizadas entrevistas com roteiro semi-estruturado junto à amostra utilizada como referencial, cujas questões eram:

1. O que levou você a aderir ao Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil? Nesta questão, buscaram-se identificar as dicotomias: descontentamento/aprovação, sofrimento/prazer, poder/coerção, expectativas/obstáculos durante o processo de adesão ao Programa.
2. Como você vê o trabalho antes do PDV? E após? Com essa pergunta, procuraram-se analisar as estratégias defensivas representadas pela dicotomia entre prazer e sofrimento no trabalho como funcionário do Banco do Brasil e posteriormente, após a adesão.
3. Como você vê o futuro? Realizando essa pergunta, buscou-se descobrir como o indivíduo se encontrava em termos de satisfação e de perspectivas quanto a sua vida profissional.

A partir das entrevistas realizadas, tratamento dos dados e categorização, pode-se perceber que uma das categorias finais alcançadas, que é pertinente a este estudo, era “A Mudança no Significado do Trabalho”, na qual aparecia o sofrimento no trabalho como um dos motivos para adesão. As licenças-saúde foram utilizadas em diversos períodos da vida profissional à época do Banco, por depressões oriundas da ausência de perspectivas profissionais e crises de auto-estima. Logo, à época da adesão, pressão para adesão de maneira impositiva foi percebida por parte dos entrevistados:

(...) foi uma tensão muito grande aqueles dias porque tinha um prazo para aderir e como eu te falei eu estava de licença saúde e eu recebi telefonemas na minha casa de supervisores do Banco pressionando, não só a mim como a outros. Como eu trabalhava à noite e ganhava a mais por isso, ele (um dos supervisores) ligou e disse: “Olha, de 50 vão ficar 15, os outros vão ter que ir para o dia”. E aí eu ia perder 50% do meu salário e eu ia trabalhar 6 horas ao

invés de 8. Ele disse também: “Ou tu trabalha de dia ou vão te propor agência”. Mas eu sabia que não tinha vaga em Porto Alegre, provavelmente teria que ir para uma agência bem distante de Porto Alegre ou em outro Estado (...). No penúltimo dia para adesão eles me ligaram e disseram: “Olha, se tu não aderir tu já está numa lista aí de tantos nomes”. Então, olha, foi uma pressão horrível nesse sentido. (Entrevistado X).

Desse modo, percebia-se nos discursos quanto ao processo, que, embora todos os entrevistados fossem considerados elegíveis, alguns assumiram que houve coerção direta para adesão, o que implica uma demonstração explícita de assédio moral. Outros por sua vez, preferiram ver o processo de assédio incidindo em seus colegas, não reconhecendo em si sua condição de elegível.

Os indivíduos, ao buscar manter sua normalidade, atuam de forma a moderar e controlar as suas pulsões, sendo o inconsciente e a cultura formas manifestas e ocultas de repressão que acompanham o desenvolvimento da sociedade humana. Em outras palavras, a essência da sociedade é a repressão ao indivíduo, e a essência do indivíduo é a repressão de si próprio (FREUD apud MORGAN, 1996).

De acordo com Morgan (1996), a repressão pode dar origem a diversos mecanismos de defesa que deslocam e redirecionam as lutas inconscientes para assumir formas menos ameaçadoras e mais controladas. Segundo a teoria freudiana, um indivíduo é considerado amadurecido quando mantém seus desejos e impulsos sob controle ou mantidos em nível de inconsciente. O inconsciente para Freud é o local em que se depositam os impulsos reprimidos do adulto e, para mantê-los sob controle, utiliza diferentes mecanismos de defesa. Nesse sentido, Anna Freud, segundo Laplanche e Pontalis (2001), dedicou-se a descrever a variedade, a complexidade e a extensão dos mecanismos de defesa,¹⁰ mostrando principalmente como estes podem incidir não apenas em reivindicações pulsionais, mas em tudo que pode suscitar um desenvolvimento de angústia: emoções, situações, etc.

¹⁰ Alguns dos mais importantes mecanismos de defesa são: *repressão* (empurrar impulsos não desejados e idéias para dentro do inconsciente); *negação* (recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso); *deslocamento* (remessa dos impulsos ligados a uma pessoa ou situação para outro alvo mais seguro); *fixação* (adesão rígida a uma atitude em particular ou comportamento); *projeção* (atribuição dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas); *introjeção* (internalização de aspectos do mundo exterior no psiquismo de uma pessoa); *racionalização* (criação de elaborados esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções subjacentes); *regressão* (adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância, a fim de reduzir o atual nível de solicitação do ego); *sublimação* (canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis); *idealização* (valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos); *Desintegração* (fragmentação dos diferentes elementos da experiência, freqüentemente a fim de proteger o bom do mau) (HAMPDEN-TURNER (1981, p. 40-42) e Klein (1980, p. 1-24) apud MORGAN, 1996).

Portanto, quando a vítima não sabe mais quem tem razão é que o agressor age, fazendo com que o indivíduo se sinta incapaz de ser útil na organização ou em qualquer outra, caso seja despedido. Assim sendo, prefere não reagir, para não ser isolado ainda mais, uma vez que, para o agressor, não basta assediar, ele necessita de pessoas aliadas inconscientemente para que seu plano perverso tenha cada vez mais êxito, sendo a derrota da vítima a vitória do agressor.

4.2 O LÍDER ASSEDIADOR E O TRABALHADOR AGREDIDO

Ao abordar a figura do agressor, podem ser estabelecidas relações que invocam os padrões de liderança existentes nas organizações. A manutenção de pessoas com incapacidade de trabalhar com indivíduos em cargos de direção, podem levar a erros e injustiças, além da falta de tato nas relações com subordinados e um clima que não favorece o trabalho cooperado e com sinergia. Como decorrência, as perdas podem se dar em termos culturais, organizacionais, financeiros e principalmente, humanos e éticos.

De acordo com Hirigoyen:

Um perverso age tanto melhor em uma empresa quanto mais ela for desorganizada, mal-estruturada, “depressiva”. Basta-lhe encontrar a brecha e ele vai ampliá-la para realizar seu desejo de poder. A técnica é sempre a mesma: utilizam-se as fraquezas do outro, leva-se o outro a duvidar de si mesmo, a fim de aniquilar suas defesas. Por um procedimento insidioso de desqualificação, vítima perde progressivamente a confiança em si, e por vezes fica tão confusa que pode chegar a dar razão a seu agressor: “Eu sou nulo, eu não consigo, eu não estou à altura!”. Assim, a destruição se dá de forma extremamente sutil, até que a própria vítima se põe na condição de quem está em erro (2002, p. 96).

Nesse sentido, podem ser definidos vínculos aos conceitos de sadismo e de masoquismo já que o sadismo é o prazer obtido por meio do provocar a dor, e o masoquismo é a habilidade e o dom de sentir prazer por meio da dor. Para Laplanche e Pontalis (2001) o sadismo é percebido como uma agressão contra outrem, em que o sofrimento deste não entra em consideração enquanto que o masoquismo corresponde a um retorno sobre a própria pessoa e ao mesmo tempo a uma inversão da atividade em passividade.

Quando considerados esses dois conceitos (sadismo e masoquismo) dentro da perspectiva do assédio moral, poderá se perceber que o que está em jogo são questões de poder, de domínio, utilizado na obtenção do prazer nos relacionamentos profissio-

nais. Pessoas que exercem cargos de liderança no trabalho muitas vezes estabelecem relações de poder e humilhação com seus subordinados, com a contrapartida daqueles que se submetem à ordens aviltantes e, inclusive, só se tornam produtivos quando sob exacerbada pressão.

Dessa forma, a liderança está intimamente ligada à prática do assédio moral, pois onde há um, com certeza não existe o outro, já que liderança *pode ser entendida como um processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos*. Assim sendo, não basta a existência de um líder, na essência da palavra, ou seja, uma pessoa possuidora de postura ética e decisões sensatas; necessita-se também de que esta pessoa tenha capacidade de se fazer aceita pelo grupo, conquistando com isso o resultado maior que o esperado. Além disso, as pessoas ligadas ao líder estarão, acima de tudo, se espelhando em seu comportamento ético, o que resultará no comportamento ético de toda a organização (disponível em: <www.assediomoral.org.br> 2004).

Caso não ocorram as qualidades de liderança que foram descritas acima, o líder possuirá uma posição dentro da organização que lhe cabe hierarquicamente, porém não exercerá a liderança de fato que se dá por meio do respeito conquistado por suas atitudes. Sua falta de capacidade de interação o levará a manter, de alguma maneira, a posição de líder apenas por meio do autoritarismo, desencadeando um possível assédio moral. Corroborando com tal assertiva, Lapierre (1995) entende que a liderança não pertence apenas ao líder. De acordo com o autor, não existe liderança se não existir adesão ao líder. Deve existir, portanto, correspondência ente a visão e as ações que ele propõe e os desejos e as necessidades de uma comunidade. É nessa correspondência que uma liderança se vê confirmada.

Na descrição de Lapierre (1995), quanto aos padrões de liderança, percebe-se que, dentre os modelos existentes, o líder com aspecto reativo é o que mais se enquadra no perfil assediador já que, dentre suas características, podem ser destacados aspectos tais como: os argumentos dos trabalhadores são ignorados se vão contra as idéias do patrão, apresenta tolerância apenas com subordinados cheios de solicitude, os outros são “dispensados”. Além disso, tem tendência maquiavélica: para crescer não se importa em ferir ou explorar os outros e ignora completamente as necessidades de seus subordinados. Dessa forma, muitas vezes, passa a tirar vantagens dos outros para satisfazer seus próprios desejos ou para seu benefício pessoal, sem consideração pela integridade e pelos direitos dos outros. Assim, o assediador é aquele que abusa de seu poder, o qual é direto e mais difícil de ser aceito pelos trabalhadores, em virtude da forma como se desenvolve:

A agressão é clara: um superior hierárquico que esmaga seus subordinados com seu poder. A pretexto de manter o bom andamento da empresa, tudo se justifica: horários prolongados, que não podem sequer negociar, sobrecarga de trabalho dito urgente, exigências descabidas (HIRIGOYEN, 2002, p. 82).

Na busca de um melhor entendimento do agressor, pode ser abordado Sennett (2003) já que este autor percebe o indivíduo como parte de uma sociedade capitalista baseada em relações de curto prazo em que a realidade corrói seu caráter, sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável. Assim, o agressor pode ser visto como engrenagem de um sistema na qual valores como confiança, lealdade e compromisso mútuo não fazem parte do jogo; ele é apenas um instrumento para perpetuação, porém sem caráter suficiente para sair fora dele.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças na organização trabalho, a partir do taylorismo e posteriormente da adoção de modelos burocráticos, introduziram em um primeiro momento a substituição do homem pela máquina e posteriormente o estabelecimento de caráter racional à atividade laboral, constituindo-se uma mudança de paradigma sem precedentes no mundo do trabalho.

A organização do trabalho estabelecida atualmente impõe novos riscos que são responsáveis por distúrbios mentais e psíquicos, explicitados na pressão e opressão para produzir e ultrapassar as metas pré-determinadas. Essa opressão se traduz no tempo exíguo para concluir um projeto; no ritmo intenso e em jornadas prolongadas; fazer mais com menos pessoas e em ambiente de competitividade acentuada.

De acordo com Barreto (2001), novas exigências foram incorporadas gerando múltiplos sentimentos: medos, incertezas, angústia e tristeza. A ansiedade ante uma nova tarefa, o medo de não saber, a avaliação constante do desempenho sem o devido reconhecimento, a requisição da eficácia técnica, excelência, criatividade e autonomia, geram tensão e incertezas. As múltiplas exigências para produzir são “transversadas” por abuso de poder e freqüentes instruções confusas, ofensas repetitivas, agressões, maximização dos “erros” e culpas, que se repetem por toda jornada, degradando deliberadamente as condições de trabalho.

Assim, a deterioração das relações de trabalho é percebida por meio da manipulação para aumento de produção e como forma a ressaltar comportamentos autoritários, submissos, disciplina, vergonha e o pacto do silêncio no coletivo. São condições de assédio moral vivenciadas por todos os trabalhadores, que geram um clima de instabilidade emocional coletiva, insegurança e desconfiança entre os pares.

Para Dejours (1994), o reconhecimento dos que trabalham é decisivo na dinâmica subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Da valorização depende o sentido do sofrimento; quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções adquirem um sentido. Portanto o não-reconhecimento e a desvalorização permitem a existência de sentimentos de acomodação e de vazio.

O entendimento de Dejours quanto à desvalorização do trabalho do indivíduo é plenamente condizente com as práticas de assédio moral sofridas pelos ex-funcionários do Banco do Brasil entrevistados por esta autora:

(...) depois de um tempo que eu sai, encontrei com alguns que também tinham saído. Estava todo mundo mal, negócios arruinados, endividados até o fim, sem ter mais casa para morar. Muitos internados por depressão, até suicídio de gente boa teve. Então é aí que eu te falo, o PDV veio muito rápido e o pessoal não estava preparado para aquilo. O Banco deveria ter dado mais tempo para pensar e decidir, pois a gente teve que resolver sem pensar. Eles até deram uns cursinhos para a gente fazer, mas não adiantou nada. O que ele queria era se livrar da gente. E consegui (...) (Entrevistado Y).

(...) Mas o que eu vi foi que foi uma explosão o Programa. Eles chegaram apresentando e davam duas semanas para ti decidir. Eu queria sair, mas assim, sendo mandada quase embora, eu me senti ofendida. Tanto tempo de casa para depois ser convidada a conhecer o Programa, porque foi assim que nos falaram. Eu queria sair, digo de novo, mas depois que saí vi que não tinha condições para ter saído. Sabe, o Banco nos torna pessoas automáticas, sem iniciativa, tudo já tá definido, então quando tu sai e tem que tomar conta de um negócio, tu pira, porque tu não sabe fazer nada, só obedecer e seguir regras. Eu consegui com terapia ficar legal, mas perdi muito dinheiro nisso tudo. Mas colegas meus piraram mesmo (Entrevistado Z).

Dessa forma o Programa foi implementado sob forte pressão, o que não lhes permitiu maior reflexão quanto à decisão a ser tomada. O assédio moral se evidenciou quando do entendimento dos entrevistados de que este foi apresentado de forma coercitiva, quando as chefias chamavam para reuniões, explicando que seria “interessante” aderir, principalmente com relação a quem se encontrava endividado com o Banco.

Atualmente, de acordo com Barreto (2004), está sendo realizada pesquisa em âmbito nacional, envolvendo trabalhadores(as) de empresas privadas e públicas de diferentes categorias. Até o momento, os dados preliminares apontam para um índice nacional de 33% de assédio moral, variando percentualmente segundo a região. As situações mais vivenciadas são: predomínio de instruções confusas e imprecisas (65%); o bloqueio ao trabalho e atribuir erros imaginários (61%); ignorar a presença do outro (55%); solicitar trabalhos urgentes para, posteriormente, jogá-los no lixo ou deixá-los na gaveta (49%); mandar o(a) trabalhador(a) realizar tarefas abaixo da sua capacidade profissional (servir cafezinho, limpar banheiro), fazer comentários maldosos em público (41%); não cumprimentar (38%); impor horários injustificados ou forçar a pedir demissão (35%); impedir de almoçar ou conversar com um colega, disseminando boatos que desvalorizam e desqualificam profissionalmente e pessoalmente; retirar o material necessário à execução do trabalho (fax, computador, telefone), isolando do convívio com os colegas (33%).

Dar visibilidade social aos atos de terror e violência moral no trabalho é a única forma de mostrar que a crueldade existe sim nas organizações mas que a conscientização de sua existência deve levar a denúncias desses atos. A perversidade não deve nunca ser vista como algo normal, inerente ao mundo do trabalho, sob pena de que se caia novamente na banalização do mal, em que a maldade é percebida com neutralidade.

Para tanto, é necessário compreender que a amizade do outro e a ajuda mútua possibilitam a resistência, as idéias claras, adequadas e verdadeiras, o saber que sabemos, permitindo com isso que o indivíduo não se sinta sozinho neste momento tão delicado de sua existência. Logo, a cura, pode dar-se na integração desse acontecimento traumático como um episódio estruturante da vida, que permite reencontrar um saber emocional reprimido (HIRIGOYEN, 2002, p. 210).

Espera-se, enfim, que este trabalho contribua para estudos referentes ao assédio moral, analisado aqui sob o enfoque de estratégia de dominação individual. Cabe salientar também a pertinência de uma reflexão posterior no que concerne às mulheres, em especial as que detêm cargos de liderança, quanto a sua forma de percepção do assédio moral em suas carreiras, uma vez que, se por um lado, exercem poder sobre outras pessoas incluindo homens, por outro lado, têm uma trajetória profissional na qual podem ter sido ou são objeto de assédio moral. Nesse sentido, realizar um estudo comparativo entre diferentes países, vinculando o assédio moral a mulheres que exercem cargos de liderança seria uma forma de se buscar perceber se existe ou não um padrão nas formas de assédio e nos comportamentos reagentes por parte do público alvo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRA, Caio. *As perspectivas do trabalho multifuncional em processos de reestruturação produtiva*. Porto Alegre: UFRGS, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.
- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BARRETO, Margarida. *Assédio moral: violência psicológica que põe em risco sua vida*. *Coleção Saúde do Trabalhador*. São Paulo, n. 6, 2001.
- BARRETO, Margarida. *Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho*. *Jornal da Revista Feminista de Saúde*, n° 25, 2004.
- BARTON, W. E.; BARTON, G. M. *Ethics and law in mental health administration*. New York: International Universities, 1984.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CHANLAT, Jean F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. V. 1, 1993.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sintomas de organizações modernas e suas relações na França, com o sistema social e cultural*. 2. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DEJOURS, Christophe. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

- DOLORES, Hádassa; FERREIRA, Bonilha. *Assédio moral nas relações de trabalho*. Campinas: Russell Editores, 2004.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. 4. ed. São Paulo: Unesp, 1997.
- FREUD, S. O mal-estar na civilização. In: FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- FREUD, S. *O futuro de uma ilusão*. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- JAHODA, M. Work, employment and unemployment. *American Psychologist*, v. 36, 1981.
- KALIMO, R. Assessment of occupational stress. In: KARVONEN, M.; MIKHEEV, M. L. *Epidemiology of occupational health*. Copenhagen: World Health Organization, 1986.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KLEIN, Melanie. *Inveja e gratidão e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- LAPASSADE, G. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo na empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, J. *Vocabulário de psicanálise*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 2001.

MAZZILLI, Cláudio; FILHO, Wilson Danilo Lunardi. A visão dejouriana do sofrimento humano nas organizações. *Revista Executivo*. FDRH, v. 17, out./nov. 1995.

MENDES, Ana Magnólia. *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutoramento em Psicologia. Brasília; Universidade de Brasília, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luis C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PAES LEME, Patrícia Regina Stumpf. *Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil*. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

PAGÈS, Max. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PAULA, Ana Paula Paes de. As Inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. São Paulo, *Revista Espaço Acadêmico*, Ano II, n° 16, Setembro/2002.

RAGO, Luiza M.; MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é taylorismo?* 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 1996.

SELIGMANN-SILVA, Edith. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ: Cortez Editora, 1994

SENNET, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

Site *Assédio Moral*: Disponível em <<http://www.assediomoral.org.br>>. Acesso em 15 out. 2004.

VERGARA, S.; CARPILOVSKY, M. A metáfora da organização como sistema criativo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 32 (3), mai./jun. 1998. p. 5 – 13.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito da capitalismo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1983.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Volume 2. Brasília: Editora da UnB, 1999.