

ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: PROPOS-TA DE QUADRO ANALÍTICO BASEADA EM ESTUDO EXPLORATÓRIO NUMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Paloma Gomes Franco¹ Elizandra Pinoti Ferreira² Anne Pinheiro Leal³

RESUMO

O assédio moral, apesar de estar na "ordem do dia" das organizações e da sociedade, no Brasil ainda carece, para seu melhor entendimento, de um aprofundamento. Assim, definiu-se como objetivo deste trabalho propor um quadro inicial para a análise do tema assédio moral nas organizações e suas intersecções com a gestão de pessoas, o que, acredita-se, fornecerá bases para futuras pesquisas sobre o assunto. Para tanto, foi realizado um estudo de caso exploratório de natureza qualitativa, referente a uma organização bancária privada com sede em Curitiba-PR. Os dados levantados por meio da pesquisa levaram ao estabelecimento de três grandes categorias de análise: o assédio moral em si, a conduta do agressor e as conseqüências para a vítima, além de variáveis subjacentes à Gestão de Pessoas que podem estabelecer conexões significativas no encaminhamento de casos de assédio moral nas organizações.

Palavras-chave: Assédio moral, gestão de pessoas, setor bancário.

¹ Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos pela Unibrasil. adv.eliz@onda.com.br

² Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos pela Unibrasil.

³ Graduada em Administração pela FURG (Universidade Federal do Rio Grande). Mestre em Administração pela UFPR. Professora Assistente e Coordenadora do Núcleo de Monografías do Curso de Administração da Unibrasil. Professora em cursos de Pós-graduação. Pesquisadora vinculada ao CNPq. annepleal@terra.com.br

ABSTRACT

The moral harassment, although to be in the "order of the day" of the organizations and society, still lacks, for its better agreement, of an empirical deepening, what if it has shown sufficiently insufficient, mainly in Brazil. Thus, it was defined as objective of this work to consider an initial picture for the analysis of the moral harassment in the organizations and its intersections with the Human Resources Management, what, are given credit, will supply bases future research on the subject. For in such a way, a study of exploratory case of referring qualitative nature to a private banking organization with headquarters in Curitiba-PR was carried through. The data gotten with the research had led to the establishment of three great categories of analysis: the moral harassment in itself, the behavior of the aggressor and the consequences for the victim, beyond underlying the variable to the Human Resources Management who can establish significant connections in the guiding of cases of moral harassment in the organizations

Key-words: Moral harassment, human resources management, bank industry.

INTRODUÇÃO

O assédio moral nas organizações caracteriza-se principalmente pela exposição dos trabalhadores e trabalhadoras repetidamente a situações humilhantes. O assunto passou a ser mais bem discutido a partir da década de 1990, contudo o desenvolvimento empírico do assunto ainda é bastante insipiente, principalmente no Brasil (CORRÊA e CARRIARI, 2005). Além disso, apesar de bastante comentado, a exemplo do alarde causado pelo "movimento" contra o assédio sexual nos Estados Unidos, nas décadas de 1980 e 1990, ainda se carece de uma definição mais precisa dos elementos que compõem o fenômeno. As organizações e a sociedade em geral ainda fazem uma certa confusão sobre o que é e o que não é assédio moral, o que muitas vezes acarreta certo esvaziamento do conceito.

Nesse sentido, buscou-se, através da literatura especializada no assunto e no estudo de caso de uma organização bancária privada, encontrar os elementos que compõem o quadro do assédio moral nas organizações e estabelecer a relação com a gestão de pessoas. Pretende-se com isso contribuir para futuras pesquisas que possam gerar conhecimentos mais precisos a respeito do tema nas organizações brasileiras. Assim, definiu-se como objetivo deste trabalho propor um quadro inicial para a análise do assédio moral nas organizações e suas intersecções com a gestão de pessoas.

1. METODOLOGIA

O presente trabalho realizou-se através de uma pesquisa de campo exploratória de natureza qualitativa e corte transversal. Foi conduzido um estudo de caso relativo a uma organização bancária privada com sede em Curitiba-PR, aqui denominada Banco Atenas. O nome fictício foi adotado a fim de se preservar a identidade da empresa, que não autorizou a divulgação de sua identidade. Encontrou-se uma enorme dificuldade na coleta de dados, em função da natureza delicada do tema para a organização e para os trabalhadores. Apenas foi possível realizar 3 entrevistas de roteiro semi-estruturado: a primeira com uma ex-funcionária do banco que sofreu assédio moral, a segunda com uma advogada do departamento jurídico do sindicato representante da categoria e uma terceira com a secretária de saúde do mesmo sindicato. As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a abril de 2006 e tiveram duração média de 40 minutos cada uma.

Os dados coletados foram, posteriormente, organizados e passaram por análise de conteúdo por categorização temática, conforme orientação de Bardin (2002). Após classificados, os conteúdos das entrevistas foram cruzados a fim de permitir o entendimento sobre o assédio moral sob as três diferentes perspectivas.

2. O ASSÉDIO MORAL NO SEU CONTEXTO PRODUTIVO

Vários são os estudos que tratam do sofrimento no trabalho como um mal contemporâneo (DEJOURS, 2003, SENNETT, 2002, entre outros). O sofrimento no

trabalho definitivamente não é um fenômeno exclusivo do nosso tempo, mas manifesta-se hoje nas organizações e na sociedade de uma maneira característica profundamente ligada ao atual modelo produtivo. A partir da década de 1970, viu-se emergir, a partir da crise estrutural do capital que se estende até hoje, um processo de reestruturação produtiva cujo principal objetivo é fazer com que o capital recupere o seu ciclo reprodutivo, tanto sob o ponto de vista econômico como político.

"O capital deflagrou, então, várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, do toyotismo. Essas transformações, decorrentes da própria concorrência intercapitalista (num momento de crises e disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas) e, por outro lado, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, acabaram por suscitar a resposta do capital à sua crise estrutural." (ANTUNES, 2001:47-8)

Os novos padrões de acumulação, cada vez mais exigentes em termos de produtividade, exigem que o novo modelo produtivo seja eficaz na obtenção da competitividade global do capitalismo monopolista. O modelo produtivo flexível, que vem cumprir esse papel, exige, consequentemente, um novo perfil de trabalhador, capaz de lidar com novas exigências (INVERNIZZI, 2000). Nesse sentido, Sennett (2002:9) observa que "pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais". Ainda como características do novo modelo produtivo, Dejours (2003) ressalta que o que caracteriza uma empresa, além do seu objetivo principal de lucro, não é mais o trabalho, mas o seu gerenciamento, com novas formas de gestão, sobretudo de "recursos humanos" e a exaltação da cultura da empresa. "Trata-se de uma verdadeira reviravolta cuja característica principal não é promover a direção e a gestão, que sempre ocuparam um lugar de destaque, e sim desqualificar as preocupações com trabalho, cuja 'centralidade' agora é contestada tanto no plano econômico quanto nos planos social e psicológico" (DEJOURS, 2003:41).

Observa-se, portanto, que se vive uma época em que, de uma forma muito profunda, todas as esferas da vida e da sociedade submetem-se ao critério econômico. A centralidade das empresas na dinâmica social e as exigências de altíssimos padrões de produtividade que elas enfrentam geram um fenômeno do tipo "dominó" nas relações interpessoais, especialmente nas organizações. Todos os membros de uma organização, em especial os de nível diretivo, precisam adaptar-se às novas exigências. Dedicação, esforços, sacrifícios, flexibilidade e lealdade são cada vez

mais exigidos. Os diretores, por sua vez, passam a exercer sobre seus subordinados a mesma cobrança em relação à dedicação, esforços, sacrifícios, flexibilidade e lealdade. Nessa dinâmica, o sistema de poder toma uma forma bastante particular, o autoritarismo sutil, calcado no controle dos afetos e no cinismo nas relações. Isso porque as formas de gestão explicitamente autoritárias são pouco eficazes em tempos em que o comprometimento e o amor à organização são atributos fundamentais para o sucesso do trabalho.

"Valores como respeito e dignidade nada mais são que redefinições operacionais, visando transformar o significado dos termos em mensagens convenientes. O respeito ao indivíduo subentende apenas a possibilidade de sua participação em programas de treinamento e desenvolvimento, o estímulo à atuação empreendedora e a utilização de seu talento e experiência, além do aproveitamento de sua iniciativa para o sucesso da organização ou mesmo da equipe." (FREITAS, 2002:98)

Assim, fatores que afetam economicamente as organizações e que geram incertezas no ambiente de trabalho influenciam para que a fragilidade e a insegurança dos trabalhadores se instaurem em menor ou maior grau, sem levar em consideração como os trabalhadores serão atingidos pelos novos mecanismos de gestão. "A reestruturação e conseqüente enxugamento da máquina empresarial exigem trabalhar mais com menos pessoas. Neste contexto, aparece o assédio moral que transversa toda a jornada, em íntima relação como os pensamentos, emoções e afetos" (BARRETO, 2002). É claro que o assédio moral não é um fenômeno exclusivo do nosso tempo nem das organizações de trabalho, como ressaltam Freitas (2001) e Hirigoyen (2003), mas encontra um terreno fértil numa sociedade com relações humanas tão deterioradas.

"Ser leal, fiel à empresa, ser um bom estrategista, ter acumulado conhecimentos pertinentes não serve às vezes para nada senão para fazer parte da primeira fornada de demitidos ou aposentados, pois os novos proprietários da empresa não podem deixar de suspeitar dos membros particularmente leais à velha empresa." (ENRIQUEZ, 2000:28)

3. O QUADRO DE ASSÉDIO MORAL

Segundo Hirigoyen (2003:65), o assédio moral pode ser definido como "toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo por comportamentos, palavras, atos e gestos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho".

Já para BARRETO (2003:118), assedio moral é

"...uma operação ou conjunto de sinais que estabelece um cerco com a finalidade de exercer domínio. Conhecido também como violência moral ou tortura psicológica, envolve atos e comportamentos agressivos, na maioria das vezes, por parte de um superior hierárquico, contra uma ou mais pessoas. Visa desqualificá-la e desmoralizá-la profissionalmente, além de desestabilizá-la emocionalmente, tornando o ambiente de trabalho desagradável e hostil, forçando o trabalhador a pedir demissão. Pressupõe exposição, prolongada e repetitiva, a condições de trabalho que vão sendo degradadas ao longo da jornada. Predominam relações desumanas e antiéticas marcadas por manipulações contra um trabalhador ou, mais raramente, entre os próprios pares".

O assédio moral é praticado em nível mundial e cada país tem sua própria conceituação e as suas variadas formas de abordar o assunto. Entretanto, alguns pontos são inerentes a todos os países.

Primeiramente, para que haja assédio, devem existir as figuras do agressor e do agredido. Mesmo que o assédio moral seja fruto de uma série de relações econômicas e políticas, ele acontece de fato no seio das relações humanas e personifica-se efetivamente nessas duas figuras. No Banco Atenas, os agredidos são bancários em geral, cuja

"maioria são jovens. Jovens que eu digo assim, com idades variadas, mas normalmente entre trinta, trinta e poucos anos. Não tem idade... Mas a maioria está em idade muito produtiva." (Advogada).

A auto-estima é o alvo principal e, uma vez atingido, resulta no deterioramento da vítima, que se tornará cada vez mais insegura, desanimada, indecisa, dispersiva, passível de cometer erros que afetem diretamente o resultado de seu trabalho na empresa. Desta forma, passa a ter sua competência reavaliada pelos dirigentes, que julgarão a vítima incapaz, piorando ainda mais a situação de assédio, pois o agressor passará a contar com a simpatia e apoio daqueles que deveriam intervir na situação. Já com relação ao agressor, percebe-se pelos depoimentos que normalmente ocupam cargos de chefia e apresentam problemas de auto-afirmação.

"A chefia imediata é quem normalmente assedia." (Advogada) "Se for uma agressão por discriminação, normalmente esses agressores têm um perfil comum: são pessoas preconceituosas, com baixa auto-estima, que sentem necessidade de humilhar o outro pra se enaltecer." (Advogada)

O assédio moral pode acontecer de diversas formas quando se refere à posição hierárquica do agressor com relação ao agredido. Segundo Hirigoyen (2002), os tipos de assédio moral são:

- Assédio horizontal ocorre entre colegas de trabalho e é mais frequente quando dois funcionários disputam vaga para um mesmo cargo ou uma promoção.
- Assédio vertical descendente vem da hierarquia e tem conseqüências mais graves que o horizontal, pois a vitima se sente isolada e tem mais dificuldade para achar uma solução para o problema, visto que o agressor tem mais poder na organização que o agredido. Este tipo de assédio pode se subdividir em três modalidades: assédio perverso, assédio estratégico e assédio institucional.
- Assédio misto é comum um assédio horizontal acontecer quando já existe o assédio vertical descendente, pois os colegas de trabalho passam a isolar a vítima por medo de sofrerem as mesmas agressões e serem comparados ao assediado, fazendo valer as recriminações do superior que agride, maltrata e humilha.
- Assédio ascendente ocorre do subordinado para o superior e pode acontecer de diversas formas como: falsa alegação de assédio sexual ou as reações coletivas de grupos para se livrar de um superior hierárquico.

Embora o assédio moral possa ocorrer de várias formas, na organização bancária Atenas há indícios de que as agressões são verticalizadas. Mais do que isso: a agressão é institucional, faz parte da cultura da organização.

"Tem todo o estrutural da empresa. Eu não diria que é o perfil do chefe e sim o perfil da empresa muitas vezes. É aquela coisa de produção a todo custo." (Advogada)

Mas no núcleo das relações, pode-se observar através dos relatos que na instituição estudada a verticalização descendente, que constitui a forma mais frequente de assédio, ocorre por meio das chefias e provém da autoridade que é outorgada.

"Teve um caso no Banco, em que o próprio gerente acima do gerente assediador, do agressor, falou que ele era o gerente perfeito, que todo banco deveria ter. Por quê? Porque ele sim impunha as regras do banco." (Sindicato)

Percebe-se, portanto que, no caso do Atenas, o gestor que assedia é visto perante as instâncias superiores como um exemplo de liderança porque consegue fazer com que sua equipe produza os resultados esperados. Contudo, a ligação assimétrica com o poder está diretamente ligada ao assédio moral, pois, em grande parte das agressões, está a necessidade de o agressor se auto-afirmar e demonstrar poder sobre a vítima, fazendo com que esta se sinta coagida pelos mandos e desmandos do assediador.

"Então o que acontecia? Ele necessitava de poder pra também se auto-afirmar. Então, quando percebia que havia um espaço pra isso, no caso uma vítima como eu, ele usava para manifestar poder. Porque ele se alimenta disso!" (Trabalhadora)

Outra característica do assédio moral é que as agressões ocorrem, em sua maioria, de maneira sutil, camuflada, sem que os outros percebam de imediato, embora ocorram com frequência. Dessa forma, a vítima é envolvida de tal maneira que, muitas vezes, não se dá conta da violência que está sendo praticada contra ela.

> "... ele faz isso muito escondido, é muito sutil, então, se ele tiver de te chamar de incompetente, de te chamar a atenção ou te ameaçar, ele vai fazer isso numa sala fechada. Não vai fazer isso na frente dos outros." (Advogada)

Conforme define Hirigoyen (2001), duas outras características são fundamentais nos casos de assédio moral: a intenção de prejudicar a vítima e a sistematização das ações de agressão. Isso porque, quando o agressor pretende realmente causar dano moral, ele precisa atuar de forma persecutória, não eventual. No Atenas foi possível observar a ocorrência dessas características, fazendo com que o indivíduo se sentisse constantemente ameaçado, tornando o ambiente de trabalho hostil e degradante.

> "Qualquer falha que houvesse, e muitas vezes a falha não era minha, mas acabava caindo na minha mão para eu resolver, ela colocava como se eu fosse a responsável, com a intenção de me prejudicar." (Trabalhadora)

> "... eles estão numa situação de extremo, então estão dispostos a fazer qualquer negócio para se livrar daquele peso que têm nas costas, daquela situação que os incomoda diariamente, minuto a minuto..." (Sindicato)

Além disso, a humilhação é uma ferramenta essencial para a caracterização do assédio moral, quando se verifica a intenção de prejudicar, através de atitudes que ferem a auto-estima da vítima deixando sequelas que muitas vezes são irreversíveis.

> "Então, nunca estava bom. Nós fazíamos o relatório de uma coisa, não terminávamos e eles já pediam outra e outra e outra e nunca estava bom. Nós éramos desqualificados, sempre." (Trabalhadora)

A humilhação pode ocorrer de forma direta, quando a vítima é alvo de piadas e ironias perante os outros, ou de forma velada, quando suas falhas são expostas de maneira silenciosa, mas fazendo c om que todos saibam a quem se referem as insinuações.

"...ele passava e fazia uma piadinha irônica, sempre num sentido bem pejorativo, desqualificando. Muitas vezes até em questão de diferença de classes, sempre uma brincadeirinha de mau gosto, machista, isso mais com a mulherada." (Trabalhadora) "Tem gerentes, inclusive, que citam o nome "fulano de tal não cumpriu a meta pelo segundo mês consecutivo, portanto fica difícil mantê-lo aqui dentro", na frente de todo mundo em reunião coletiva dos próprios colegas de trabalho." (Sindicato)

4. A CONDUTA DO AGRESSOR

Uma das principais preocupações na investigação sobre o assédio moral referese à conduta do agressor. Entende-se aqui que um agressor só encontra sucesso quando existe uma fragilidade evidente na figura do agredido e quando a organização, de forma institucional, reforça o comportamento nocivo. Segundo ENRIQUEZ (2000:30), nas organizações de hoje, para ter sucesso "o chefe deve se mostrar, impressionar seus colaboradores, demonstrar sua magnificência, fazer ressaltar suas marcas de sucesso". Assim, privilegia-se indivíduos que "são verdadeiros Narcisos admirando-se no espelho, que se propõem e que os outros lhes servem".

Assim, a principal marca do agressor está na personalidade narcísica e perversa, traços acentuados com relação ao indivíduo que se julga normal e valorizados pela organização. A perversidade apresentada pelo potencial agressor é inclusive caracterizada por Hirigoyen (2003:140) como "perversão narcísica" – o individuo perverso sente prazer com o sofrimento, as dúvidas e as humilhação que causa em suas vítimas, pois apresenta total falta de interesse e de empatia para com os outros, mas deseja que os outros se interessem por ele. Os agressores podem ser descritos, então, como perversos narcisistas: "são os indivíduos que, sob influência de seu grandioso 'eu', tentam criar um laço com um segundo indivíduo, dirigindo o seu ataque particularmente à integridade do outro, a fim de desarmá-lo. Ao mesmo tempo, buscam, de certo modo, fazer crer que o elo de dependência do outro para com eles é insubstituível e que é o outro que o solicita" (ALBERTO EIGUER; 2003:141).

Nota-se, contudo, que são gestores com essas características que a organização bancária Atenas procura. Pessoas que humilham e ameaçam como forma de pressionar o aumento de produtividade.

"Para o banco é bom, ele cobra, e em contrapartida o funcionário se mata para cumprir as metas estipuladas." (Sindicato) "... alguns funcionários relatam, que eles têm inclusive controlado as idas ao banheiro, as idas para intervalo..." (Advogada)

Segundo Leymann, Knorz e Zapt, apud Guedes (2003:47), os procedimentos adotados pelo agressor para imobilizar sua vítima resumem-se em: recusar a comunicação, desqualificar, destruir a auto-estima, cortar as relações sociais e vexar, constranger a vítima. Define-se, portanto, como conduta do agressor, atitudes sutis, com traços de perversidade e prazer em colocar repetidamente as vítimas em situações humilhantes e constrangedoras prolongadas com o intuito de prejudicar e causar sofrimento, durante a jornada de trabalho, sendo mais comum em situações hierárquicas autoritárias e assimétricas em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas.

"Ele era sutil, me desqualificava, falava em reuniões na frente dos outros. Falava em reuniões assim: que eu era muito esforçada mais que ia demorar muito 'pra chegar lá'. Sabe, coisas assim, sutis, que desqualificam o seu trabalho, sendo que na verdade a minha produção era igual à dos outros... Na verdade, o objetivo era cumprir a meta. Todo mundo cumpria a meta e fechou!" (Trabalhadora)

"São pessoas com necessidade de humilhar o outro pra se enaltecer." (Advogada)

Com o objetivo de pressionar para o cumprimento de metas, muitas vezes inalcançáveis, os gestores chegam a causar a deterioração proposital das condições de trabalho, criando um ambiente de insegurança, medo de perder o emprego e conflitos entre colegas de trabalho.

"...na verdade, o assédio não se dava assim de uma forma direta em relação a mim. Existia um assédio perante a equipe, e a equipe se sentia fragilizada, então, gerava, às vezes, conflito entre nós mesmos. Insegurança, medo de ser mandado embora." (Trabalhadora)

Observa-se que o Atenas proporciona aos seus agressores a possibilidade de se prevalecerem da política institucional, pois tanto a organização como os seus gestores criam uma situação de isolamento e recusa de comunicação com a vítima do assédio moral como estratégia de controle.

"O que acontece é que acaba sendo demitido quem denuncia. Então eles ficam de mãos atadas dentro da empresa -"Se eu for denunciar, eu vou acabar sendo demitido..." (Advogada) "E eu não tive nem possibilidade de falar, porque ele nem sequer me ouviu." (Trabalhadora) Desqualificar o trabalhador para que ele pareça o único responsável por qualquer situação são atitudes que normalmente partem mais de colegas invejosos do que da chefia (HIRIGOYEN, 2002). Porém, no Banco Atenas, o atentado contra a dignidade do trabalhador é incentivado pela instituição quando esta expõe suas falhas publicamente. Tais atitudes, além de humilhar e envergonhar as vítimas, fazem com que elas virem alvo de chacotas entre os colegas de trabalho, uma vez que o clima organizacional é de hipercompetitividade.

"... tem um muralzinho assim: "Quantas cartas e orientações fulano recebeu no mês." "Quem é o melhor colocado e quem é o pior colocado." "Quem não está vendendo." "Quem recebeu tantas advertências."

"Isso é uma exposição pública absurda." (Advogada)
"...ele tem uma vida totalmente vigiada. Totalmente regrada,

"...ele tem uma vida totalmente vigiada. Totalmente regrada totalmente vigiada e controlável." (Sindicato)

Dentre as variadas formas de se atingir uma pessoa, percebe-se que atentar contra sua dignidade é acima de tudo um ato de covardia, pois ela já se sente fragilizada por tudo o que está acontecendo e, quando se dá conta, a sua dimensão emocional está totalmente seqüestrada por chefias que atuam destruindo as relações de trabalho das pessoas envolvidas no ambiente. A violência verbal, física ou sexual também faz parte da conduta abusiva de gestores que, chefiando por meio da mentira e do medo tentam justificar os fins pelos meios, destruindo indivíduos para atingir seus objetivos. (HIRIGOYEN, 2003)

"Nossa! Ele estava fazendo uma outra coisa, então ele pegou o grampeador e disse assim: 'Você não está vendo que eu estou fazendo uma outra coisa? Saia daqui porque eu pego esse grampeador e jogo na tua cara.' "(Trabalhadora)

"Também tinha essa coisa de berrar. Gritar com a gente. Era agressivo, desequilibrado. Eu sentia medo, porque ele poderia ter uma reação... depois daquela do grampeador, eu não sabia o que viria dele. Até me impressionava quando ele estava mais calminho." (Trabalhadora)

5. AS CONSEQÜÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL PARA A VÍTIMA

Algumas doenças físicas ou psíquicas podem ser desencadeadas ou somatizadas como conseqüência das violências sofridas pelo trabalhador ao ser assediado moralmente. Algumas dessas doenças, como relatam BARRETO (2003) e HIRIGOYEN (2002), podem não ter caráter definitivo, mas certamente deixarão seqüelas para toda a vida do trabalhador. São elas: estresse e ansiedade, depressão, distúrbios

psicossomáticos, LER/DORT e acidentes de trabalho, vergonha e humilhação, perda dos sentidos, modificações psíquicas e defesa pela psicose.

No contexto organizacional, a saúde é fator determinante da produtividade, de forma que, quando o trabalhador se vê afetado por algum tipo de doença, mesmo que causada pelas condições de trabalho na empresa, é motivo de ironias, piadas e sofre com palavras e gestos que os afetam na sua dignidade. São comuns nos casos de assédio moral insinuações de que a doença/acidente é causada por descuido, ou por "fazer corpo mole" (e não por agressão psíquica), o que fragiliza ainda mais o trabalhador, desacreditando-o perante a organização e os colegas de trabalho, agravando a doença e impedindo-o de lutar contra o assédio.

Para BARRETO (2003:103),

"... as novas tecnologias possibilitaram aumentar o acúmulo de capital, a produção massiva de bens de consumo e estimular a sociedade de consumidores; entretanto, a exigência quanto à qualidade do produto não acontece paralelamente a uma pratica firme de proteção à saúde dos trabalhadores. Homens e mulheres adoecem, sofrem acidentes ou morrem suavemente no trabalho".

Contudo, entende-se que "as conseqüências do assédio moral na saúde dos trabalhadores não se limitam ao aspecto psíquico, mas invadem o corpo físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Mesmo em seu estágio inicial, têm repercussão direta na vida familiar, no relacionamento social e na relação com seu ambiente de trabalho". (Guedes, 2003:163).

"... sofri muito mesmo, eu fiquei muito abalada, fiquei sensível, eu fiquei muito triste, deprimida, me sentia a última das pesso-as. Fiquei muito deprimida, perdi totalmente minha auto-estima, me sentia um lixo..." (Trabalhadora)

Os primeiros sintomas do assédio moral são o estresse e a ansiedade, que acontecem como forma de defesa do organismo à situação de agressão. A apreensão da vítima perante os ataques, o medo de cometer falhas, de ser repreeendido ou demitido agravam o quadro de sua saúde até que o estresse se transforma em depressão grave e muitas vezes irreversível.

No Banco Atenas, podem-se observar situações de estresse e pressão a que as vítimas são constantemente submetidas para o cumprimento de metas e o quadro depressivo de muitas delas antes de se afastarem.

"Sentia que não estava bem profissionalmente, não estava bem comigo. Não estava bem. Eu estava com depressão." (Trabalhadora) "Quando elas não conseguem mais suportar é que vão procurar ajuda, mas aí já estão com quadro de depressão avançado e uma série de complicações. É lamentável!" (Advogada)

Segundo BARRETO (2000:51), "sentir-se humilhado é sentir-se inútil, incapaz, inferior, fracassado. Este sentimento obstaculiza o 'normal' impondo novos 'modos de andar a vida' que transformam sua existência, impedindo o indivíduo de responder praticamente às exigências e às 'infidelidades do meio'". Essas são reflexões que vão de encontro à concepção de saúde como um processo biopsicossocial.

"Por que é que eu era tão esforçada e o trabalho do outro era melhor? Todo mundo fazia mais ou menos a mesma coisa. Então você observa que era justamente para me desqualificar." (Trabalhadora)

A flexibilização e a racionalização do trabalho faz com que os indivíduos passem a conviver com o terror da possibilidade de ser remanejado para qualquer outra área ou ainda de ser dispensado de sua função (DEJOURS, 2003; SENNETT, 2002). Esta situação, associada ao assédio moral institucional acaba por acarretar a perda dos sentidos da vítima, que não se dá conta de estar sendo assediada e passa a acreditar que seu sofrimento e a perseguição que vem sofrendo são conseqüências de sua dificuldade de se adaptar ou de cumprir metas, quando na verdade isso não ocorre em função da pressão a que vem sendo acometida.

"Eu estava assim, achava que eu estava num sistema e às vezes eu me sentia culpada por não estar agüentando esse sistema. A regra era aquela. Eu não entendia. Eu não tinha a compreensão que tenho hoje..." (TRABALHADORA) "...ele fica na situação: 'gente o problema é meu, eu sou um inútil', e daí começa a desencadear os problemas psicológicos." (Sindicato)

A situação de assédio prolongada traz como conseqüências à saúde do trabalhador patologias físicas e psíquicas como distúrbios psicossomáticos caracterizados por emagrecimentos intensos ou rápidos aumentos de peso, distúrbios digestivos (gastrite, úlcera, etc.), problemas de tireóide, crises de hipertensão arterial, indisposições, vertigens e doenças de pele, entre tantas outras, e modificações psíquicas, gerando mudanças bruscas de temperamento, distúrbios psiquiátricos, neurose traumática, depressão crônica e paranóia.

"... elas começam com sintomas como dor de cabeça, dor de estômago, têm náuseas, a memória começa a falhar, começam

a ter lapsos, tremores, medo, pânico..." (Advogada)

"Eu desenvolvi hipertiroidismo dentro do banco. Isso foi evidente. O médico do banco falou isso pra mim, falou assim: 'Infelizmente você desenvolveu isso aqui por questões laborais mesmo. Não tem outra explicação.' Mas o médico falou: 'Só que eu não vou poder atestar isso porque eu sou médico do banco...' (Trabalhadora)

"Hoje eu atendi uma bancária, com problemas seríssimos, com síndrome do pânico, com problemas mentais, com inúmeras patologias relacionadas ao estresse ocupacional. Eu tenho clientes que hoje não podem mais dirigir porque têm ausências e lapsos de memória". (Advogada)

Ao desenvolver tais patologias, a vítima ainda sofre com a vergonha de estar doente ou de ter-se deixado envolver em tal agressão. Muitas vezes é incompreendida pela própria família e não tem onde buscar apoio o que, conseqüentemente a leva ao isolamento, pois sente-se culpada pelo que lhe ocorreu.

"Muitas vezes, o único refúgio que o trabalhador encontra é viver no mundinho dele, sem mais desabafar com ninguém, daí desenvolve um quadro depressivo que pode até mesmo levar ao suicídio". (Sindicato)

"... muitas vezes, mesmo dentro da família ela sofre discriminação. 'Ah! Você está sempre doente!...'" (Advogada)

6. A GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AO ASSÉDIO MORAL

Muitos têm sido os estudos envolvendo o papel, a importância e o posicionamento da gestão de pessoas no contexto empresarial no Brasil e no mundo. Conforme menciona Fischer, apud Brandão (2004, 24), "são elas – as políticas de recursos humanos – que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos". Hoje, essas políticas tendem a tornar-se cada vez mais interativas com o ambiente interno e externo à organização. Ulrich (2000:30) reitera a abrangência da função de recursos humanos nos dias de hoje, "por meio do modelo de múltiplos papéis, definindo posições distintas para a função, que passa a estar mais integrada aos contingentes e determinantes do macroambiente, sem, contudo, abandonar papéis importantes que vem desempenhando até então".

Entende-se que esses múltiplos papéis desempenhados pelo sistema de Gestão de Pessoas, como captação, avaliação de desempenho, orientação e desenvolvimento de pessoas, bem como saúde no trabalho, são de fundamental importância na prevenção, identificação e intervenção dos casos de assédio moral.

O assédio moral causa à empresa problemas de toda sorte cujas conseqüências podem trazer danos tanto a curto como a longo prazo na produtividade. Algumas medidas preventivas podem ser implementadas e aplicadas pela Gestão de Pessoas para minimizar estes problemas e com isso garantir um ambiente saudável de trabalho. Porém, segundo GUEDES (2003:143), as razões econômicas raramente são capazes de persuadir as organizações a implementar um programa de combate ao assédio moral, mesmo que seus custos sejam mais elevados do que trabalhar a sua prevenção. "As empresas tendem muito mais a investir em programas que melhorem sua imagem tanto dentro quanto fora de suas fronteiras e, neste caso, considerações econômicas são menos importantes".

A Gestão de Pessoas corresponde ao conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999). Com base nesse posicionamento, procurouse observar se o Banco Atenas utiliza seu sistema de Gestão de Pessoas como ferramentas para identificar as situações de assédio moral e intervir a tempo de evitar que se tornem problemas maiores. No entanto, esse não parece ser o caso da organização.

Segundo os dados obtidos, pode-se concluir que a Gestão de Pessoas é muitas vezes omissa em relação às poucas denúncias feitas pelo sindicato, pois os trabalhadores se sentem acuados e com medo de denunciar diretamente à área e colocar em risco seu emprego.

"Primeiro eles não falam nada para o banco porque têm medo de ser demitidos... eles vêm me dizer: — Olha, eu acho que fui demitido por perseguição do chefe tal. — Você chegou a denunciar isso lá dentro?

- Não. Eu tinha medo." (Advogada)

Antes mesmo de se pensar em programas de prevenção contra o assédio moral, uma análise mais criteriosa de seleção de pessoas poderia ser utilizada pelas empresas. Através de profissionais da área, o processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoas poderia ser utilizado para o reconhecimento de personalidades doentias. Reconhecer estas características nos candidatos já seria de fato uma medida preventiva, pois já é sabido que personalidades paranóicas, doentias, narcisistas, megalômanas, pessoas que se sentem bem destruindo o seu semelhante, encontra no ambiente organizacional terreno fértil para provocar e sistematizar processos de humilhações e vexações contra seus colegas de trabalho (HIRIGOYEN; 2002).

Além disso, a orientação de pessoas é uma ferramenta importante para apresentar a cultura da organização aos seus funcionários, identificar problemas no clima organizacional e assédio moral, bem como encontrar maneiras de proporcionar condições e qualidade de vida essenciais para o ambiente laboral. Na organi-

zação bancária Atenas, no entanto, essa ferramenta é utilizada como método de controle e identificação de possíveis causadores de problemas, que neste caso são as vítimas, e por esse motivo existe um medo eminente de se denunciar ou admitir patologias que o assédio moral vem causando a suas vítimas.

"Primeiro eles não falam nada para o banco porque tem medo de ser demitidos." (Advogada)

"Não vai contar nunca. Nunca, porque vaza informação e sempre a corda arrebenta do lado mais fraco, que é o trabalhador." (Sindicato)

"Eu trabalhava no sábado, eu trabalhava no domingo, eu trabalhava no feriado. Eu não tinha feriado. No tempo em que eu trabalhei no banco eu não passava um feriado fora. Eu estava dentro do banco trabalhando, tirando relatório, terminando os processos. Eu só vivia pra trabalhar." (Trabalhadora)

A avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. Sua importância está no fato de as pessoas receberam *feedback* a respeito de seu desempenho para saber como estão em seu trabalho. A organização também precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades.

"Eu nunca vi o meu diretor ou o meu chefe chegar para mim ou para os meus colegas e dizer: 'Olha que beleza! Que trabalho! Estou satisfeito com isso!'" (Trabalhadora)

"...eles têm muitas metas a cumprir, existe o chamado 'tempo de indisponível', que eles têm que reduzir ao máximo para que possam ter uma avaliação de desempenho considerada boa." (Advogada)

Porém, o que se observa no Banco Atenas é que as avaliações causam mais incertezas, tornam o cumprimento de metas um fardo mais pesado de carregar e intensificam o medo de estar doente e ser julgado como fraco por isso. Além disso, o *feedback* é passado de maneira vexatória, como no caso em que são expostos em editais o rendimento e as advertências de cada funcionário.

"Inclusive, eu tenho um outro caso em que o chefe colocava em edital: fulano, fulano e fulano tiveram três cartas de orientação esse mês." (Advogada)

O processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é parte integrante das funções de recursos humanos, que se destaca entre os demais métodos, "pela

importância assumida ao longo de sua evolução no processo de ascensão estratégica e competitiva da área, configurando-se historicamente como o responsável pela formação e capacitação profissional para as empresas" (BRANDÃO; 2004:31). Tendo em vista que os objetivos organizacionais são atingidos por meio das pessoas, deve-se considerar como uma preocupação estratégica fundamental o desenvolvimento de seus colaboradores, sempre contando com uma gestão transparente, coerente e proativa. "Nesse momento, T&D ocupa um papel fundamental: deve-se preocupar com o perfeito andamento dos canais de comunicação, com o relacionamento interpessoal e com a motivação, uma vez que T&D é um dos facilitadores desse processo" (ORLICKAS; 1999:181).

Com base no conhecimento que possui, a área de T&D deve assumir sua responsabilidade de liderar tecnicamente a organização no seu campo de atuação, cumprindo seu papel não de ditar normas e regras, mas de orientar e assessorar as demais áreas no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento, qualquer que seja a forma como essas atividades se configuram. A ênfase está nos aspectos comportamentais, pois o grande papel do mesmo é liderar o processo de fazer a organização aprender a aprender. (CARNEIRO; 1999:170). O treinamento de gerentes deve ter em sua base o código de ética da empresa, e este deve ser baseado no respeito mútuo entre as pessoas, o que deve também ser respeitado por todos os níveis hierárquicos. Infelizmente, na organização bancária Atenas, esta metodologia não é aplicada e o código de ética nada mais é do que um instrumento de cobertura cuja finalidade é apenas projetar uma falsa imagem da organização aos olhos do público externo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos dados obtidos sobre o assédio moral no Banco Atenas, pode-se observar que muitas das questões apontadas pela literatura especializada no assunto encontram-se presentes na organização, o que possibilitou formar um quadro com categorias de análise para futuras pesquisas na área. Nesse sentido, pretende-se também contribuir com os gestores das organizações, especialmente os que atuam na área de recursos humanos, fornecendo um quadro mais objetivo de detecção e análise do assédio moral na realidade de trabalho. As categorias resultantes da pesquisa encontram-se sintetizadas no quadro 1.

QUADRO 1 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ASSÉDIO MORALNAS ORGANIZAÇÕES

"Toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, que trazem danos à personalidade, à dignidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho" (Hirigoyen; 2003:65)

Atitudes sutis, com traços de perversidade e prazer em colocar as vítimas em situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadascom o intuito de prejudicar e causar sofrimento, durante a jornada de trabalho, sendo mais comum em situações hierárquiautoritárias assimétricas em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas.

"As conseqüências doassédio moral na saúde dos trabalhadores não se limitam ao aspecto psíquico, mas invadem o corpo físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Mesmo em seu estágio inicial, tem repercussão direta na vida familiar, no relacionamento social e na relação com seu ambiente de trabalho" (Guedes, 2003:163)

- Sutileza das agressões;
- Humilhação;
- Intenção de prejudicar;
- Sistematização das ações de agressão;
- Ligação assimétrica com o poder;
- Ferida na auto-estima;
- Figura do agressor;
- Figura do agredido.

- Intenção de prejudicar;
- Prazer em humilhar.
- Personalidade narcisista;
- Deterioração proposital das condições de trabalho;
- Isolamento e recusa de comunicação com a vítima:
- Atentado contra a dignidade; Violência verbal, física ou sexual.

- Distúrbios psicossomáticos;
- Estresse e ansiedade:
- Depressão;
- Vergonha;
- Perda dos sentidos:
- Isolamento.

GESTÃO DE PESSOAS

- Captação de pessoas
- Orientação de pessoas
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas e lideranças
- Avaliação de pessoas
- Oualidade de Vida no Trabalho

De acordo com o esquema conceitual proposto, a Gestão de Pessoas tem possibilidades de atuar na prevenção, diagnóstico e tratamento dos casos de assédio moral. Contudo, entende-se que, como uma prática de gestão inerente a questões da organização, sua ação é ao mesmo tempo limitada e limitadora no que se refere ao assédio moral.

Como ilustra o caso do Atenas, se por um lado encontra-se a conduta omissa da Gestão de Pessoas, por outro verifica-se que as agressões são legitimadas pelo *ethos* da organização, que legitima através de sua cultura e lideranças um clima de desrespeito e hostilidade em função de uma demanda exacerbada por produtividade. Em uma instituição onde predominam a cultura autoritária e as fortes pressões para o cumprimento de metas, o ambiente torna-se propício para as práticas de assédio moral, pois para o banco ela é utilizada como ferramenta de controle de produtividade. Desta forma, não é interessante para a organização ter uma Gestão de Pessoas atuante, que utilize suas ferramentas de para identificar ou intervir em situações de assédio. Ao contrário, no caso, conforme pontua Hirigoyen (2002:56), "mesmo que estejam conscientes da realidade do problema, os diretores de recursos humanos oscilam entre a negação, a banalização e a perplexidade. É preciso dizer que a posição deles é ambígua, como se estivessem 'entre a cruz e a espada'".

A organização que tem por princípio que este modelo de gestão é o ideal para a obtenção dos resultados de lucro, que normalmente são orientados a curto prazo, se posicionará contra os que manifestarem oposição às suas regras. Não atentam para o fato de que o ambiente hostil e o deterioramento do clima organizacional geram como conseqüências a desmotivação, o absenteísmo, a baixa produtividade e o afastamento, ocasionados pela desestabilização do estado físico e psíquico dos trabalhadores, decorrente do assédio moral, como atenta Freitas (2001).

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, Saúde e Trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2003.

BRANDÃO, Giselle Reis. A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos – novas configurações para antigas funções? Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2004.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Person Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

CORRÊA, Alessandra M. H. e CARRIERI, Aexandre de P. **Assédio moral no ambiente de trabalho**: uma possibilidade de (re)leitura das relações de poder. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília, setembro de 2005.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. 5. Edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando Prestes e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral e Assédio Sexual**: faces do poder perverso nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun. 2001.

______. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GUEDES, Márcia Novaes. **Mobbing** – violência psicológica no trabalho. **Revista LTR**, v. 67, n. 2, fev. 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. 6. Edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

______. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

INVERNIZZI, Noela. **Novos rumos do trabalho**: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. T&D e a Consultoria Interna de Recursos Humanos. In: SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter:** conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.