



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
**Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**



**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
CURSO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**JULYANA SUEME WINKLER OSHIRO**

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO  
COM POLICIAIS MILITARES**

Campo Grande/MS  
2017

JULYANA SUEME WINKLER OSHIRO

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO  
COM POLICIAIS MILITARES

Dissertação apresentada à Comissão Julgadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como exigência final à obtenção do título de Mestre em Psicologia. Linha de Pesquisa: Psicologia e Processos Psicossociais.

Orientadora: Profa. Dra. Branca Maria de Meneses.

Campo Grande/MS  
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária: Rosilene de Melo Oliveira CRB-9 9958

---

Oshiro, Juyana Sueme Winkler.

O82a Assédio moral nas relações de trabalho : um estudo com policiais militares / Julyana Sueme Winkler Oshiro. – 2017.

133 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Branca Maria de Meneses.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Centro de Ciências Humanas e Sociais.

Inclui bibliografia.

1. Assédio no ambiente de trabalho – Instituição Militar - Brasil. 2. Trabalho e violência - Brasil. 3. Danos morais - Brasil I. Meneses, Branca Maria de. II. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Humanas Sociais. III. Título.

CDD 344.8101133

---



**Ata de Defesa de Dissertação**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**  
**Mestrado**

Aos catorze dias do mês de julho do ano de dois mil e dezessete, às treze horas e trinta minutos, na Sala de Aula do Curso de Mestrado, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos membros: Branca Maria de Meneses (UFMS), José Leon Crochik (USP) e Zaira de Andrade Lopes (UFMS), sob a presidência do primeiro, para julgar o trabalho da aluna: **JULYANA SUEME WINKLER OSHIRO**, CPF 02788904150, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, apresentado sob o título "**Assédio moral nas relações de trabalho: um estudo com policiais militares**" e orientação de Branca Maria de Meneses. A presidente da Banca Examinadora declarou abertos os trabalhos e agradeceu a presença de todos os Membros. A seguir, concedeu a palavra à aluna que expôs sua Dissertação. Terminada a exposição, os senhores membros da Banca Examinadora iniciaram as arguições. Terminadas as arguições, a presidente da Banca Examinadora fez suas considerações. A seguir, a Banca Examinadora reuniu-se para avaliação, e após, emitiu Parecer expresso conforme segue:

**EXAMINADOR**

Dra. Branca Maria de Meneses

Dr. José Leon Crochik

Dra. Zaira de Andrade Lopes

**ASSINATURA**

**AValiação**

Ap  
Ap  
Ap

**RESULTADO FINAL:**

Aprovação

Aprovação com revisão

Reprovação

**OBSERVAÇÕES:**

Fazer as correções pontuadas pela banca

Nada mais havendo a ser tratado, a Presidente declarou a sessão encerrada e agradeceu a todos pela presença.

**Assinaturas:**

Presidente da Banca Examinadora

Aluna

*Dedico este trabalho aos  
meus amores, Alex e Sofia.*

## AGRADECIMENTOS

Sou muito grata a todos que me apoiaram e incentivaram a finalizar este trabalho!

Agradeço de maneira especial à Profa. Dra. Branca Maria de Meneses, minha orientadora, pela disponibilidade em ensinar, pelo exemplo de docência ímpar, que inspira aos que com ela convivem a apresentarem-se como psicólogos e alunos mais dedicados. Não há como sair de sua presença sem crescer enquanto ser humano e profissional. Com ela divido qualquer mérito que possa advir desta pesquisa, pois a gratidão aqui singelamente expressa jamais faria jus ao empenho que a mim dedicou, e a este fato ofereço não apenas minhas palavras, mas meu eterno reconhecimento e cordialidade.

Aos professores doutores do Programa de Mestrado em Psicologia, Inara Barbosa Leão, Antônio Carlos do Nascimento Osório, Alexandra Ayach Anache, Sônia da Cunha Urt e David Victor-Emmanuel Tauro, por terem contribuído sobremaneira com minha formação acadêmica.

À Profa. Dra. Zaira de Andrade Lopes, que com suas observações sobre meu projeto e valiosos diálogos contribuiu de maneira incomensurável com o meu aprendizado e aprimoramento enquanto mestranda.

Ao Prof. Dr. José Leon Crochík, que me acolheu na disciplina Teoria Crítica e Educação, na Universidade de São Paulo, como aluna especial, o que possibilitou a concretização de um sonho e deste projeto pessoal compartilhar comigo informações, sabedoria e conhecimento teórico. Tive, também, a oportunidade de ampliar criticamente minha visão sobre os temas aos quais me propus investigar e a isto sou imensamente grata.

Aos membros do Grupo de Pesquisa Formação do Indivíduo e Trabalho (GEFIT), pelo apoio, companheirismo e pelas discussões teóricas sobre a Teoria Crítica.

À Me. Mariana Melo, pela amizade, apoio e auxílio durante a minha trajetória no mestrado.

Ao Alex Dantas Galindo, meu maravilhoso esposo, pelo incentivo, apoio e carinho. Sem ele teria sido muito difícil a conclusão do trabalho.

Aos meus pais, Robson Pereira de Souza e Kênia Uliana Winkler (*in memoriam*), por terem me ensinado o valor da vida e sempre buscar os estudos.

Aos meus sogros, Sônia Dantas Galindo e Cícero Galindo, pelo carinho e incentivo. Em especial à minha sogra, por ter cuidado da minha filha recém-nascida com tanto carinho e dedicação, o que me tranquilizou e facilitou a finalização do trabalho.

Aos trabalhadores do serviço de telemarketing da Polícia Militar, que participaram atenciosamente da pesquisa.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a ocorrência de assédio moral nas relações de trabalho no serviço de *telemarketing* de uma instituição militar de Campo Grande/MS e, mais especificamente, identificar a presença ou não das atitudes de assédio moral no trabalho e se houve a manifestação ou queixas de sintomas psicossomáticos. Para tal propósito, o referencial teórico fundamentou-se nos pressupostos dos estudiosos da Teoria Crítica da Sociedade e também em alguns autores da Psicanálise e da Teoria Sócio-Histórica, pois compreendemos que auxiliam no esclarecimento do fenômeno assédio moral e sua configuração na atualidade. O interesse pela escola de Frankfurt pautou-se no fato de serem análises consolidadas que contribuem para o entendimento do que tem ocorrido na sociedade atual, e refletem criticamente a formação subjetiva dos indivíduos. Para a coleta de dados, utilizamos o Questionário de Assédio Moral (QAM), elaborado por Gomes (2010), respondido por sete operadores de *telemarketing*, e uma entrevista com perguntas fechadas com dois gerentes, totalizando nove participantes. Os resultados das entrevistas indicaram a falta de discernimento sobre o assédio moral no trabalho e, também, a relação com a hierarquia e as normas disciplinares. Por sua vez, os resultados dos questionários (QAM) indicaram a presença de ataques violentos nas relações de trabalho, que configuram-se como assédio moral.

**Palavras-chave:** Assédio moral; Violência; Subjetividade; Trabalho.

## ABSTRACT

This research had the objective of analyzing moral siege occurrence in the work relation of telemarketing service in a military institution from Campo Grande /MS. More specifically, to identify the presence, or not, of moral siege attitudes and if there were manifestation or complaints of psychosomatic symptoms. For such intention, the theoretical reference was based on Critical Theory of the Society, and also on some authors of the psychoanalysis and the social-historical theory. As far as we understand, this theories assisted us on clarifying moral siege phenomenon and its configuration in the present time. The interest in Frankfurt school it was due to the fact that they consolidated analyses that contribute for the agreement of what it has occurred in the current society, and critically reflect the subjective formation of the individuals. For the collection of data, we use the Questionnaire of "Assédio Moral" (QAM) elaborated by Gomes (2010). It was answered for seven telemarketing operators and an interview with closed questions with two controlling; totalizing nine participants. The results of the interviews had indicated lack of moral siege knowledge in the work and also that they relate it with the hierarchy and the norms of discipline. In turn, the results of the questionnaires (QAM) had indicated the presence of violent attacks in the work relations that is set as moral siege.

**Keywords:** Moral harassment; Violence; Subjectivity; Work.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> ATITUDES HOSTIS.....	49
<b>QUADRO 2:</b> HUMILHADORES, SEGUNDO OS TRABALHADORES.....	56
<b>QUADRO 3:</b> CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO PARA A SAÚDE DO TRABALHADOR .....	59

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> ATAQUES LABORAIS/ DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO .....	80
<b>TABELA 2:</b> ATAQUES LABORAIS/ CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	81
<b>TABELA 3:</b> ATAQUES LABORAIS/ CRÍTICAS .....	81
<b>TABELA 4:</b> ATAQUES LABORAIS/ DIREITOS LEGAIS .....	82
<b>TABELA 5:</b> ATAQUES ÀS RELAÇÕES SOCIAIS/ ISOLAMENTO/ DESCONSIDERAÇÃO/ VIDA PRIVADA .....	83
<b>TABELA 6:</b> ATAQUES À SAÚDE MENTAL.....	84
<b>TABELA 7:</b> ATAQUES FÍSICOS .....	85
<b>TABELA 8:</b> ATAQUES VERBAIS/ EXPLÍCITOS/ IMPLÍCITOS .....	86
<b>TABELA 9:</b> ATAQUES RACIAIS, RELIGIOSOS OU POLÍTICOS .....	87
<b>TABELA 10:</b> ATAQUES SEXUAIS .....	87
<b>TABELA 11:</b> ATAQUES SEXUAIS/ AGRESSORES .....	88
<b>TABELA 12:</b> PRINCIPAIS SINTOMAS .....	89
<b>TABELA 13:</b> REAÇÃO FRENTE ÀS SITUAÇÕES DAS QUAIS FOI VÍTIMA.....	90

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. TRABALHO, IDEOLOGIA E SUBJETIVIDADE.....</b>	<b>23</b>
2.1. TRABALHO E VIOLÊNCIA.....	23
2.2. IDEOLOGIA E SUBJETIVIDADE.....	31
<b>3. ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>39</b>
3.1. VIOLÊNCIA NA SOCIEDADE E NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	40
3.2. DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL.....	46
3.3. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA VIDA DO TRABALHADOR..	56
3.4. O ASSÉDIO MORAL na instituição militar.....	59
<b>4. O PROCESSO INVESTIGATIVO.....</b>	<b>65</b>
4.1. OBJETIVOS.....	65
<b>4.1.1. Objetivo geral.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>65</b>
4.2. LOCAL DA PESQUISA.....	65
4.3. PARTICIPANTES.....	66
4.4. INSTRUMENTOS.....	66
4.5. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	68
<b>4.5.1. Etapas da pesquisa.....</b>	<b>69</b>
4.6. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	69
<b>4.6.1. Resultados obtidos com as entrevistas.....</b>	<b>70</b>
<b>4.6.2. Resultados obtidos com o QAM.....</b>	<b>79</b>
<b>4.6.3. Análise geral.....</b>	<b>91</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PESQUISA.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO B- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>123</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo discute o assédio moral nas relações de trabalho em uma instituição militar, na cidade de Campo Grande/MS. De maneira mais específica, objetiva identificar a ocorrência de atitudes de assédio moral/ataques nas relações de trabalho e se há a manifestação de sintomas psíquicos e/ou psicossomáticos entre trabalhadores que desenvolvem atividades de operadores de *telemarketing*.

O interesse em realizar a pesquisa surgiu, em parte, pela experiência da pesquisadora em uma empresa privada, como recém-formada no curso de Psicologia, onde a forma de organização e as relações entre os trabalhadores suscitavam constantemente competição e rivalidade. Durante os três anos de atividade na empresa foi possível presenciar situações constrangedoras, humilhações constantes e chantagens veladas, que levavam alguns trabalhadores ao adoecimento físico e/ou mental, precisando recorrer a psicotrópicos e/ou pedir demissão.

Diante dessas observações preliminares, surgiu o interesse em aprofundar a compreensão do fenômeno, o que levou a pesquisadora a procurar o Grupo de Pesquisa Formação do Indivíduo e Trabalho – GEFIT, coordenado pela Profa. Dra. Branca Maria de Meneses. Nas discussões teóricas desenvolvidas no trabalho com o grupo, refletindo a respeito do projeto temático “Direitos e Violência na Escola”, coordenado pelos professores doutores José Leon Crochik (USP) e Odair Sass (PUC-SP), foram observadas semelhanças entre as manifestações do *bullying* nas escolas e as de assédio moral no ambiente de trabalho, haja vista as condições objetivas da sociedade, onde aspectos regressivos de dominação ainda prevalecem.

Ao ter como objeto de estudo atitudes de assédio moral, faz-se necessário pensar as contradições da sociedade atual e o peso da ideologia na vida dos trabalhadores. Pois, a ideologia, ainda, predominante na sociedade de acordo com os valores do capital, faz com que as relações humanas sejam, também, valoradas pela troca e pelo consumo. Conseqüentemente, compromete a constituição da subjetividade dos indivíduos, que são tratados como objetos, em decorrência das condições objetivas da sociedade.

Assim sendo, a sociedade tem considerado o trabalho como categoria central na vida do sujeito e obriga-o a viver de acordo com o ideário de que só depende

dele alcançar o sucesso ou o insucesso. De acordo com Imbrizzi (2005, p.20), pesquisadora do trabalho sob a perspectiva da Teoria Crítica da Sociedade, “A ideologia assim incorporada aumenta a competição entre os próprios sujeitos dentro da empresa.”

A constante pressão no processo produtivo e o acúmulo de tarefas fazem parte da organização do trabalho e, ideologicamente, se apresentam como naturais na vida dos trabalhadores, que não percebem as contradições existentes. Assim, percebe-se o véu ideológico que faz esta realidade parecer ser necessária à vida do sujeito. Ou melhor, que não existem outros meios de realizar o trabalho ou organizar a sociedade.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), no ambiente de trabalho a violência não se torna repressiva, e sim psíquica, relacionada diretamente às exigências impostas por essa forma de organização do trabalho. Os indivíduos se veem pressionados a manter aprendizagem contínua, a famosa reciclagem, pois o seu conhecimento não basta para o ritmo de atualizações exigidas pelo mercado.

A violência tem feito parte das relações de trabalho ao longo do processo histórico da sociedade, que com a sua organização atual ganha contornos diferenciados, porque os trabalhadores são cooptados por inteiro – pelo processo produtivo. Essa forma de violência está sendo denominada de assédio moral, o que contribuiu para o intuito de apresentar as pesquisas teóricas e empíricas a esse respeito nas relações de trabalho.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2004), o assédio moral no ambiente de trabalho é um comportamento irracional, repetido, em relação a um determinado empregado ou a um grupo de empregados, criando um risco para a saúde e para a segurança.

Em 2001, no Brasil, foi acrescentado o Art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (BRASIL, 1940), Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho.

Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica. Pena- detenção de um a dois anos. (BRASIL, 1940).

De acordo com o artigo, o assédio moral é considerado ato ilícito e, por isso, suscetível a indenização.

O comportamento abusivo do assediador pode ser tomado como ofensa à personalidade da vítima, e o agredido pode solicitar judicialmente indenização por danos morais. (BRASIL, 2015).

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008),

[...] a maior dificuldade no que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua “invisibilidade” e, portanto, o alto grau de subjetividade envolvido na questão. O nexo causal, ou seja, a comprovação da relação entre a consequência (o sofrimento da vítima) e a sua causa (no caso, a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente. Isso porque tais humilhações são, geralmente, perpetradas “com luvas”, ou seja, sem deixar digitais do agressor. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008, p. 77).

Com relação às pesquisas realizadas sobre o fenômeno, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2011), o primeiro pesquisador que tratou desse tipo de violência no ambiente de trabalho foi o alemão, doutor em Psicologia do Trabalho, Heinz Leymann (1980), que realizou pesquisas na Universidade de Estocolmo.

Segundo os autores, Leymann desenvolveu estudos relacionados ao ambiente de trabalho e à saúde em uma pesquisa realizada em 1980, tendo como foco o sofrimento no trabalho. Chegou a resultados preocupantes e lançou, em 1993, seu primeiro livro: *Mobbing e Psicoterror no Ambiente de Trabalho*.

Conforme explicam, nesse livro Leymann apresentou o resultado de uma pesquisa com 2.500 suecos e identificou que, das pessoas assediadas, 55% eram mulheres e 45% homens e as formas de agressão mudavam conforme o sexo. Os homens eram agredidos por outros homens (76%), sendo repressão e designação de tarefas novas sem cessar (aumentando a probabilidade de erros), agressões verbais e isolamento. As mulheres eram agredidas pelas mulheres (30%), ocorrendo entre elas fofocas, injúrias e, algumas vezes, humilhação em público.

Com isso, os resultados de seus estudos ganharam visibilidade tanto no meio científico quanto entre sindicalistas, dando abertura para uma nova área de investigação. Porém, ao apresentarem os resultados não houve maior mobilização da empresa, porque acreditava-se que a vítima era a responsável ou a causadora do problema.

Segundo os autores referidos, Leymann concluiu que a falta de uma definição sobre o fenômeno que ocorria no ambiente de trabalho impedia que ele pudesse ser conhecido, identificado e combatido.

Já a primeira pesquisadora a denominar o fenômeno como assédio moral, foi a psiquiatra, psicanalista e vitimóloga Hirigoyen (2002). Sua pesquisa tem relevância, porque demonstrou que a violência psicológica causa graves consequências ao psiquismo humano e que o assédio envolve uma relação perversa e destrutiva.

Esta autora estabeleceu as categorias que caracterizam o indivíduo que pratica o assédio moral referendada por análises decorrentes de atendimentos e estudos clínicos. Indica também como fator contribuinte o recebimento de cartas com relatos de casos, por meio das quais foi possível identificar a confusão de assédio moral e situações de violência que não se caracterizam como tal.

Esta coletânea de informações novas e o trabalho de aprofundamento que se seguiu permitiram-me explorar as 'margens' do assédio moral e, assim, conhecendo o contexto, ultrapassar a dialética excessivamente redutora do algoz e da vítima. (HIRIGOYEN, 2002, p. 10,11).

O trabalho de aprofundamento envolveu o envio de um questionário, elaborado em conjunto, com uma equipe de profissionais da área, para um grupo de 350 pessoas que afirmavam terem sido vítimas de assédio. O objetivo foi conhecer melhor as experiências e refletir sobre práticas de prevenção.

Dos 350 questionários enviados, julgaram 193 respostas como favoráveis ao estudo, ou seja, 55% dos casos foram aproveitáveis. A pesquisadora afirma que sua pesquisa apresenta limite metodológico, pois selecionaram casos de pessoas que se consideravam assediadas, o que leva a ter apenas dados do ponto de vista da vítima.

Sabe-se que as coisas são infinitamente mais sutis, pois tivemos oportunidade de analisar in loco, em algumas empresas, as interações entre assediadores e assediados. (HIRIGOYEN, 2002, p. 93).

Diante das informações levantadas, obtiveram os seguintes resultados: não houve nenhum caso de vítimas com menos de 25 anos de idade; 8% tinham entre 26 e 35 anos; 29% entre 36 e 45 anos; 43% entre 46 e 55 anos (sendo 21% entre 46 e 50 anos e 24% entre 51 e 55 anos) e 19% com mais de 56 anos. Os dados apontaram que a idade média foi de 48 anos, o que para a pesquisadora confirma a predominância do assédio moral entre as pessoas acima de 50 anos, "julgados menos produtivos e não suficientemente adaptáveis" (HIRIGOYEN, 2002, p. 95).

Outro dado que a pesquisadora aponta é a clara distinção entre os sexos: 70% de mulheres contra 30% de homens.

As mulheres não somente são mais frequentemente vítimas, como também são assediadas de forma diferente dos homens: as contradições machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes. O assédio sexual não é mais do que uma evolução do assédio moral. Nos dois casos, trata-se de humilhar o outro e considera-lo um objeto à disposição. Para humilhar visa-se o íntimo. O que há de mais íntimo que o sexo? Para que uma agressão persista, é preciso que ela seja quase imperceptível. O que existe de mais difícil de ser manifestado do que uma atmosfera sexista ou hostil? (HIRIGOYEN, 2002, p. 100).

Barreto (2013) em sua pesquisa de mestrado, entrevistou 2.072 funcionários de 97 empresas do ramo químico, plástico, cosmético e farmacêutico. Durante escutas clínicas sistemáticas com esses trabalhadores, chegou aos seguintes resultados: com relação às mulheres (56,8%) a análise das falas das trabalhadoras revelou maior frequência de situações de humilhações quando comparadas aos homens (43,2%).

De acordo com a autora, 99% das mulheres entrevistadas ocupavam posição inferior na hierarquia da empresa, como ajudantes ou auxiliares de produção, o que revelou que as mais humilhadas encontram-se nessas áreas. Com relação aos homens, 10% eram de setores administrativos e de vendas, o que apontou que o fato de pertencerem a um nível hierárquico maior não foi impeditivo de situações de humilhações e constrangimentos.

Para ela torna-se importante discutir as relações de gênero no assédio moral, pois, no que diz respeito à afetividade, houve uma diferença nas situações de humilhações entre homens e mulheres.

[...] enquanto as mulheres expressam sua indignação com choro, tristeza, ressentimentos, mágoas e medo, estranhando o ambiente ao qual identificam como seu, os homens sentem-se revoltados, com raiva, indignados, desonrados, traídos e têm vontade de vingar-se. Sentem-se envergonhados diante da família, sobressaindo o sentimento de inutilidade e predominando os pensamentos repetitivos e tentativas de suicídios. (BARRETO, 2013, p. 203).

Segundo Barreto (2013) essa diferença ocorre pela atribuição de papéis que ambos sofrem na sociedade, pois eles são determinados e tipificados sexualmente. Dessa forma, os homens devem reprimir seus sentimentos, emoções e afetos e precisam se mostrar fortes, agressivos e racionais, enquanto as mulheres são tratadas como sensíveis e instáveis emocionalmente.

Diante desse fato, as mulheres no ambiente de trabalho são obrigadas a ter comportamentos de subserviência nas situações de conflito, o que as leva a adquirirem sentimento de culpa, baixa autoestima e atitudes de choro. Já os homens se revoltam e têm a intenção de preservar a sua dignidade, porém, por medo de perderem seu trabalho, fazem com que esses sentimentos sejam reprimidos.

Barreto (2013) chama a atenção para o fato de as mulheres acabarem demonstrando maior resistência nas situações de humilhação, pois tendem a procurar ajuda médica ou em conversas com familiares e colegas de trabalho.

A análise das entrevistas com os homens revelaram que a dor chega a ser desesperadora diante das humilhações e dos constrangimentos repetitivos, e que as tentativas de suicídio (18,3%) ou os pensamentos suicidas (100%) são constantes. “Culpados e angustiados, talvez sintam que a compreensão sempre vem após a morte” (BARRETO, 2013, p. 205-206).

A autora concluiu que os trabalhadores mais humilhados eram as mulheres, os adoecidos e acidentados no trabalho, trabalhadores acima de 35 anos e que possuem salários altos, os que se apresentam como criativos e com alto senso de justiça, os trabalhadores honestos e que vão trabalhar mesmo doentes, os que demonstram empatia com o colega, os que questionam de maneira crítica as metas inatingíveis propostas pela empresa, os que fazem amizades com facilidade, os que têm filhos menores de dez anos, as mulheres grávidas e as ativistas sindicais.

Como manifestação de violência, o assédio moral no trabalho pode gerar sérias consequências na saúde do trabalhador, físicas e/ou psicológicas. Schindwein (2013) e Silva, Oliveira e Zambroni-de-Souza (2011) apontam que em razão da intensa carga de atividades a serem cumpridas ao longo do dia e de pressões no cumprimento de metas, trabalhadores estão desenvolvendo lesões por esforço repetitivo (LER/DOT).

Schindwein (2013) propôs encontros com grupo de mulheres que foram afastadas do serviço por terem adquirido LER/DOT e receberam diagnóstico de transtornos mentais relacionados ao trabalho. Realizou onze encontros com três trabalhadoras dentro da universidade, e as discussões foram guiadas pelos seguintes temas: história de vida delas; forma como o trabalho se organizava; quais eram as condições de trabalho; o adoecimento. A análise de discurso das falas indicou que todas sofreram agressões psicológicas, passaram por situações

vexatórias e constrangimentos constantes, sendo submetidas a atividades que levaram-nas ao adoecimento.

Silva, Oliveira e Zambroni-de-Souza (2011) realizaram um estudo, no ano de 2007, em uma indústria de calçados em Campina Grande/PB. Utilizaram como instrumento de investigação entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Os resultados apresentaram que os trabalhadores adquiriram a LER/DOT no ambiente de trabalho, e que, após o adoecimento, passaram a sofrer humilhação, exclusão, tendo aumentado as pressões sob a forma de coerção, chantagem e rebaixamento.

Em consequência disso, alguns trabalhadores optaram por pedir demissão, e outros preferiram se calar, suportando as dores intensas. Os trabalhadores sentiram-se humilhados porque foram tratados como sendo responsáveis por sua doença. O assédio moral se concretizou e houve a responsabilização do trabalhador que não produzia mais.

Mesmo não se tratando de situações que demonstrem o assédio moral, cabe aqui ressaltar que, muitas vezes, a violência psicológica no trabalho não é descasada da violência física. Tal situação fica bem ilustrada no documentário “Carne e Osso”, realizado em 2011, sobre o duro cotidiano do trabalho em frigoríficos de abates de aves, suínos e bovinos. A película apresenta o modelo de produção neo-taylorista e mostra as pessoas trabalhando de forma sincronizada, seguindo um ritmo repetitivo, levando ao desgaste físico e psíquico.

De acordo com as informações apresentadas no documentário, nos frigoríficos de aves, por exemplo, para elevar o número de desossa, os trabalhadores chegavam a realizar 120 movimentos por minuto, extrapolando o limite do organismo, visto que o ideal seria de 25 a 30 movimentos por minuto para evitar as doenças osteomusculares (CAVECHINI e BARROS, 2011).

O caso que esclarece melhor é de uma mulher de 35 anos que trabalhou por onze anos em um frigorífico, no setor de abate de aves, realizando movimentos de forma repetitiva, que teve seus nervos atrofiados e foi obrigada a ser aposentada pelo INSS.

O agravante foi que seus supervisores falavam que era ‘frescura’ e que um simples remédio bastava para aliviar sua dor. Ficaram marcas de violência física e ela passou a ser obrigada a tomar remédios fortes para dor. Também ficaram as marcas psicológicas, porque durante o tempo de trabalho ela nunca havia se utilizado de um atestado médico ou faltado por motivos pessoais. Após o tratamento

que recebeu por causa de sua doença, sentiu-se “abandonada como uma máquina que quebrou e que não servia mais” (CAVECHINI e BARROS, 2011).

Na sociedade capitalista torna-se comum os trabalhadores darem o seu melhor, cumprindo elevadas cargas de trabalho com a intenção de serem reconhecidos pelo patrão, que muitas vezes nem sabe quem é a pessoa. Mediante tais questões, fica evidente o sofrimento que ainda tem feito parte da vida dos trabalhadores, porque predomina a alienação nas relações de trabalho, associada ao sofrimento físico e mental.

Assim, a violência tem se expressado de várias maneiras, dando abertura para que se materialize em comportamentos hostis e cruéis. Destaca-se uma nova ética do trabalho. Essa nova ética está longe de significar a humanização do trabalho e há a necessidade de uma cordialidade forçada, onde ninguém tem coragem de reclamar ou manifestar qualquer rejeição.

A análise dessa pesquisa apoiou-se no referencial teórico que reflete criticamente a realidade e a formação subjetiva do indivíduo, fundamentando-se, portanto, na Teoria Crítica da Sociedade. Recorremos aos pensadores Adorno, Horkheimer e Marcuse, para discutir o assédio moral e a subjetividade dos trabalhadores do serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, como uma manifestação violenta dos indivíduos com características de regressão psíquica. Também fundamentamos nosso trabalho em alguns autores da Psicanálise e da Teoria Sócio-Histórica, pois compreendemos que discutem o fenômeno do assédio moral e sua configuração na atualidade.

Para viabilizar o estudo, restringimos o campo da pesquisa, selecionando como participantes dois gestores e sete operadores de *telemarketing*, todos policiais militares. Buscamos, por meio de entrevista com perguntas fechadas para os gestores e questionário com perguntas abertas e fechadas para os operadores, verificar as atitudes de assédio e sua ocorrência na organização de trabalho.

Sobre a escolha do método, Crochík (2011), em seu artigo *Os desafios atuais do estudo da subjetividade na Psicologia*, ressalta que é impossível pensar o método de pesquisa sem trabalhar diretamente com o objeto e sua origem. Segundo ele, para realizar uma pesquisa é necessário compreender que o indivíduo faz síntese histórica, portanto a pesquisa deve procurar investigar além das aparências.

Assim, o método para estudar o objeto a ser investigado deve empregar tanto a metodologia qualitativa quanto a quantitativa, considerando que a ideia de que os

dois instrumentos são incompatíveis é errônea. Se a subjetividade se constitui pela mediação social, Crochík (2011) diz que

[...] a universalidade do dado qualitativo permite a pergunta que leva à necessidade de saber o quanto é geral o particular.” E a respeito da ideia de que o dado quantitativo empobrece os dados fornecidos pelo objeto pesquisado, mostra que não percebemos ‘que aquela redução não é devida ao método, mas ao objeto. (CROCHÍK, 2011, p. 112).

Portanto,

Se o método qualitativo permite o aprofundamento do que acontece no particular, o método quantitativo possibilita verificar a extensão desse acontecimento. Assim, não se deve deixar de utilizar qualquer um dos dois tipos de método nos estudos sobre a subjetividade. (CROCHIK, 2011, p. 113).

Nesse sentido, se justifica a escolha do embasamento teórico indicado para a pesquisa, pois concordamos que ao realizá-la deve-se ir em direção à essência do objeto. Assim a teoria não se torna apenas um facilitador para elaboração de instrumentos, mas um norteador para as discussões e análises da investigação.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro mostramos um quadro geral do tema, bem como os objetivos e o referencial teórico que norteou o trabalho.

No segundo capítulo apresentamos reflexões acerca da violência presente nas relações de trabalho em diferentes momentos históricos e sobre como a ideologia na sociedade capitalista administra a vida dos sujeitos, tratando-os como mercadorias e dificultando o processo de constituição da subjetividade.

No terceiro capítulo discorremos sobre o assédio moral como uma manifestação de violência que ocorre no ambiente de trabalho de forma sutil e ardilosa e que visa unicamente destruir a vida da vítima.

Para isso, inicialmente discutimos a violência presente na sociedade e a nova organização do trabalho, que se utiliza de mecanismos violentos para expropriar, disciplinar e dominar os trabalhadores de forma sutil e muitas vezes silenciosa. Em seguida, apresentamos as definições de assédio moral, o perfil do agressor e da vítima, as consequências do assédio moral na vida e na saúde do trabalhador vitimado, o assédio moral em outros contextos e como esse fenômeno se manifesta nas instituições militares.

No quarto capítulo descrevemos o percurso metodológico desta pesquisa e os dados levantados, de acordo com o ponto de vista dos gestores e atendentes de uma instituição militar.

Por fim, tratamos das considerações finais sobre o estudo realizado.

Os temas abordados nos capítulos teóricos estão interligados, pois todos os aspectos discutidos estão relacionados à organização da sociedade, que tem levado as pessoas a constituírem suas subjetividades de maneira fria e sem compaixão, importando-se apenas em cumprir com o estabelecido e com as metas impostas. Essa organização favorece e estimula atitudes de violência, como o assédio moral, que se tornaram banais e constantes nas relações de trabalho.

## **2. TRABALHO, IDEOLOGIA E SUBJETIVIDADE**

Neste capítulo, apresentamos a relação entre trabalho, ideologia e subjetividade e como esses fatores estão atrelados à violência que tem feito parte da vida do trabalhador.

A apresentação foi dividida em duas partes. A primeira aborda como a violência se configura na história da sociedade e nas relações de trabalho. A segunda mostra como a ideologia tem sustentado a dominação e a irracionalidade da racionalidade na sociedade capitalista e sua influência na constituição da subjetividade dos indivíduos.

### **2.1. Trabalho e Violência**

No processo histórico da sociedade, as relações de trabalho foram entrelaçadas pela dominação e violência. Situação que não se diferenciou mesmo com todo o aparato tecnológico existente, e que objetivamente pode garantir condições dignas de existência, pois poder-se-ia viver em uma sociedade em que as relações dadas entre as pessoas, no cotidiano do trabalho, prescindiria do assédio moral.

O trabalho foi, pelas contingências históricas, a ação humana que possibilitou as melhorias materiais da vida. Como explica Meneses (2008), o indivíduo, diferentemente dos animais, trabalhou, usou a razão e transformou a natureza em algo para si na luta para libertar-se da repetição.

Dessa maneira, superou as necessidades biológicas e transformou sua existência e “ao prover seu espaço vital, o homem transformou os recursos disponíveis existentes, modificou suas necessidades e suas relações de trabalho” (MENESES, 2008, p. 63).

Contraditoriamente, ao objetivar a vida no decorrer de sua existência, segundo a autora, o indivíduo estruturou a sociedade em diferentes camadas sociais e, no mesmo espaço de convivência, organizou-a por meio da dominação.

Assim,

[...] a presença da dominação nas relações de trabalho, de acordo com a razão esclarecida, foi necessária em seus primórdios, uma vez que os indivíduos temiam as forças da natureza, sentiam-se ameaçados por elas.

Depois, a natureza deixou de ameaça-los e passou a sofrer, por falta de preservação, as consequências de ações destruidoras, dos efeitos da dominação. Para romper com o medo, com a opressão das esmagadoras forças da natureza, as pessoas buscaram a autonomia de seu desenvolvimento. Nesse processo, foram substituídas formas de produção ultrapassadas por outras diferenciadas, mais condizentes com as necessidades humanas. Desse modo, desde os simples e essenciais instrumentos de caça até a primeira máquina a vapor, que levou à revolução industrial e às atuais máquinas robotizadas, a história da vida humana tem sido marcada pela força imperativa da contradição: convive-se ao mesmo tempo com o avanço das forças produtivas e os danos causados aos trabalhadores. (MENESES, 2008, p. 65).

De acordo com Meneses, há uma contradição evidente na sociedade, que apesar de possuir aparato tecnológico suficiente para tornar a vida justa e humana ainda propaga a injustiça e a violência. Isso significa que a superprodução não supriu as necessidades básicas e que a consolidação da ideologia da produtividade ainda tem sido propagada e continua a gerar sofrimento para o trabalhador.

De acordo com Horkheimer e Adorno (1985) o poder e a repressão que faziam parte das explicações mitológicas, continuam a reproduzir a dominação referendada pela irracionalidade da racionalidade tecnológica. Tal irracionalidade, segundo Marcuse (2015), faz com que a sociedade seja organizada para a dominação cada vez mais efetiva de seus recursos.

Nesse sentido, vale ressaltar que embora a sociedade se torne mais avançada tecnologicamente, facilitando a vida das pessoas que nela vivem, também tem feito com que suas vidas passem a ser controladas. De acordo com Marcuse (2015, p. 31), “as necessidades políticas da sociedade tornam-se necessidades e aspirações individuais. No entanto, essa sociedade é irracional como um todo”, porque, ao invés de perpetuar a paz e oferecer vida digna, justa e democrática a todos, se alimenta do ódio, da guerra, da injustiça e da repressão.

Marcuse (2015) esclarece também que nesta sociedade tanto o trabalho se torna sem sentido quanto a sua própria administração, há

[...] a necessidade de trabalho imbecilizante onde isso não é mais necessário; a necessidade de modos de relaxamento que aliviam e prolongam essa imbecilização; a necessidade de manter liberdades enganosas como a livre concorrência com preços administrados, uma imprensa livre que se autocensura, a livre escolha entre marcas idênticas e acessórios inúteis. (MARCUSE, 2015, p. 46).

Nas relações contemporâneas de trabalho, muitas vezes sem significado, recorre-se a ferramentas de motivação para que o funcionário possa, cada vez mais, ultrapassar limites físicos e emocionais, como as metas a serem alcançadas.

Cabe aqui exemplificar o relato da funcionária de uma empresa de telefonia celular. Conforme o planejamento dessa empresa, ao final de cada semana o funcionário que atingir a meta recebe “prêmios” ou “presentes de grego”, que se encontram dentro de vários balões. A funcionária conseguiu atingir a meta e relatou a situação como se a sorte estivesse ao seu lado naquela semana.

Sua sorte foi lançada e precisava escolher um de vários balões para receber o prêmio. Para sua surpresa, o presente foi um “abraço de urso” dos membros que pertencem à organização. Ela ficou muito desapontada. Depois de tanto esforço desejava receber uma recompensa, como alguns dias de férias ou um bônus salarial. Apesar do desapontamento, demonstrou felicidade com o prêmio recebido, porque mostrar insatisfação não está no *script* estabelecido para a conduta organizacional.

Tal irracionalidade aparece inclusive nos modelos de gestão. Padrões totalmente pragmáticos, muitas vezes alinhados a atitudes que levam ao assédio moral pela exigência em alcançar resultados impostos pelo processo produtivo.

A racionalidade tecnológica, conforme Marcuse (2015), revela o seu caráter político na medida que se torna

[...] o grande veículo da mais perfeita dominação, criando um universo verdadeiramente totalitário no qual a sociedade e a natureza, o espírito (*mind*) e o corpo são mantidos em um estado de permanente mobilização para a defesa do universo. (MARCUSE, 2015, p. 54).

Entender esse processo de dominação requer analisar as mudanças ocorridas na sociedade, que racionalizaram as atividades produtivas. Os estudos de Marx e Engels (1993) no livro *A Ideologia Alemã*, ao tratar da divisão do trabalho, ajuda a esclarecer esse processo, ao discutirem sobre a produção da vida da consciência e o que representou a divisão do trabalho. Esta, originalmente,

[...] nada mais era do que a divisão do trabalho no ato sexual e, mais tarde, divisão do trabalho que se desenvolve por si própria “naturalmente”, em virtude de disposições naturais (vigor físico, por exemplo), necessidades, acasos, etc (MARX e ENGELS, 1993, p. 44).

Nas sociedades escravistas, segundo afirmativa de Imbrizi (2005, p. 149) “o trabalho era destinado aos escravos e era uma desonra que caía sobre os homens

livres pobres”. Ao contrário, aos homens livres e abastados o ócio era um valor fundamental para a vida e destinado às atividades políticas.

Durante esse período, segundo Marx e Engels (1993), surgiram muitas guerras para a conquista de territórios. Assim, o sistema escravista foi deixando de atender às necessidades, pois era elevado o índice de morte entre os escravos, tendo que ser substituídos. Outros fatores, tais como os avanços dos latifúndios e a institucionalização dos colonatos, a vida no campo, levaram a cidade a declinar e a população que antes era livre a diminuir, ocorrendo um empobrecimento econômico geral.

Com isso, a organização do modo de produção tornou-se feudal à medida que a população saiu da cidade e migrou para o campo, sujeitando-se a viver uma vida de servidão. A riqueza passou a ser medida pela posse da terra e havia pouca mobilidade social. “A estrutura hierárquica da posse da terra e a vassalagem armada a ela conectada davam à nobreza o poder sobre os servos” (MARX e ENGELS, 1993, p. 34).

Ainda segundo os autores, muitos servos, devido à vida miserável e de exploração que viviam no campo, fugiam e iam para as cidades. Lá esses trabalhadores organizavam-se em corporações ou guildas, as quais defendiam os interesses de seus membros e protegiam os que estavam no topo da organização do trabalho, os mestres. O trabalho nas cidades não se resumia à família, pois o mestre artesão podia acolher aprendizes, que forneciam parte de sua produção em troca de aprendizagem do ofício.

Com a ampliação do comércio, muitas mudanças foram ocorrendo na vida dos trabalhadores naquele momento histórico. Ocorreu um significativo aumento na demanda por produtos. Estes eram feitos artesanalmente e exigiam maior tempo de produção. Em virtude dessa demanda, houve a necessidade de fabricar o mesmo produto em menor tempo, provocando mudanças que levaram ao modo de produção capitalista.

Concomitantemente, a igreja católica e a nobreza começaram a perder o controle sobre as pessoas e o poder político, inaugurando-se uma nova fase da organização da sociedade, a Idade Moderna, marco dos movimentos filosóficos, como o Renascimento e o Iluminismo.

Engendra-se nesse período uma concepção do trabalho que o exalta como central na vida das pessoas. Sobre o valor dado ao trabalho no Iluminismo, Barreto

(2013) esclarece que nesse período o trabalho foi transformado como símbolo e fonte de propriedade e produtividade, de dignidade humana, de autonomia e liberdade, de progresso e desenvolvimento.

No sentido desta concepção, segundo Meneses (2008, p. 67) afirma, é que “as categorias dinâmicas do capitalismo geraram uma teoria objetiva da sociedade, fundamentada na valorização do progresso da técnica”. Diante disso, o trabalho passou a ser visto como fonte de riqueza, o redentor para a formação do indivíduo, assente aos valores morais da reforma protestante.

Mas o processo de produção não eliminou o antagonismo de classes dos períodos anteriores, consolidado em duas novas classes, as quais perduram até os dias atuais: a burguesia e o proletariado. Ou seja, uma nova organização de controle e violência no cotidiano do trabalho, que tornou o indivíduo livre para vender sua força de trabalho, porém sem romper com o seu sacrifício, como diz Meneses (2008),

Assim, as relações de poder instituídas na divisão do trabalho expressam a opção feita pelos indivíduos de manter o comando da sociedade estabelecendo diferenças sociais, normatizando a relação entre os que detêm bens e poder, do qual usufruem, e os desapropriados do poder, que vivem de acordo com o interesse daqueles. (MENESES, 2008, p. 64).

Quanto mais as pessoas se conformam com essa relação de poder, mais permanecem adaptadas ao esquema do progresso atrelado à dominação. No trabalho das indústrias os trabalhadores realizavam jornadas que chegavam a dezesseis horas, as fábricas eram insalubres e o controle exercido sobre os corpos dos trabalhadores, baseado na disciplina e hierarquização, era rígido.

O trabalhador passou a trabalhar para viver, para ter assegurados os seus meios de subsistência. O trabalho deixou de fazer parte de sua vida e passou a ser um sacrifício, uma mercadoria arrojada a um terceiro. Assim, em detrimento da vida humana, passou a ser priorizado o funcionamento da máquina, sendo exigido um processo de adaptação da ‘rudimentar máquina humana’ diante de máquinas altamente aperfeiçoadas. Para tanto, se fazia imprescindível ajustar a ‘máquina humana’ desde cedo, a partir da mais tenra idade. (MENESES, 2008, p. 71).

No início do capitalismo, as condições objetivas da sociedade favoreciam esse modelo, e as relações se baseavam em patrões e trabalhadores, em quem detinha ou não o poder sobre os meios de produção.

Com o conjunto de mudanças que ocorreu na sociedade industrial, e que levou a um grande aumento da produção de bens, houve a necessidade de se organizar uma nova forma de administração do trabalho e, conseqüentemente, de domínio. Para garantir esse domínio foi necessário desenvolver técnicas e metodologias eficazes, a sociedade moderna precisou de homens que tivessem seus egos ajustados à realidade.

Com a divisão do trabalho cada vez mais racionalizada, a diferenciação cada vez mais ampla, produto do progresso da sociedade administrada, retira a possibilidade do particular – o indivíduo que se expressa e se contrapõe ao geral – diferenciar-se. Com o indivíduo e as instituições cristalizados, aquilo que não é previsto na racionalidade dominante só pode ser enunciado na negação, na rebelião. (CROCHÍK, 2011, p. 117,118).

Dessa forma, o trabalho se esvaziou de conteúdo e passou a ser constantemente articulado pelos resultados do lucro. O trabalhador, por sua vez, tornou-se simples soldado da indústria, debaixo da vigilância de uma hierarquia de suboficiais e oficiais da produção. O trabalho ficou simples, fácil de aprender e monótono, por isso desumanizado. Essa forma de organização do trabalho implica nas relações das pessoas e cria espaços para o assédio moral. Pois, tais relações demandam o constante aumento do processo produtivo, e ara Adorno (1986), mesmo com as mudanças das forças produtivas no sistema capitalista, a sociedade atual se baseia no modelo industrial. E até mesmo as esferas da cultura, da subjetividade humana e do Estado, são forças baseadas na produção e no consumo, portanto no trabalho.

O trabalho industrial tornou-se o padrão da sociedade e envolve setores da produção material, da administração, da distribuição, da cultura e do lazer. Esse padrão, que é totalitário, se mostra bem organizado na sociedade atual e, com isso, dificulta

[...] a simples capacidade de imaginar concretamente o mundo de um modo diverso de como ele dominadoramente se apresenta àqueles pelos quais ele é construído, então o estado de espírito fixado e manipulado torna-se tanto um poder real – um poder de repressão – quanto outrora o oposto da repressão, o espírito livre, quis eliminá-la. (ADORNO, 1986, p. 70).

Para Marcuse (1969, p. 254), o trabalho deveria possibilitar a autorrealização e o desenvolvimento das potencialidades humanas, no qual o trabalhador sentiria

satisfação e prazer. Ao contrário disso, as condições de trabalho têm carregado desprazer, “mortifica o corpo e arruína a mente”. Por isso, o trabalhador

[...] sente-se em casa quando não trabalha, e fora de casa quando trabalha. Seu trabalho, por conseguinte, não é feito voluntariamente, mas sob compulsão. É trabalho forçado. Por isso, o trabalho não é satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio para a satisfação de necessidades que lhe são exteriores. (MARCUSE, 1969, p. 254).

O trabalhador tornou-se escravo do novo sistema econômico e a promessa da liberdade não se realizou, pelo contrário, houve

[...] a perda completa do homem, [...] e o proletariado expressa uma negatividade total: o sofrimento universal e a injustiça universal. A realidade da razão, do direito e da liberdade se transforma na realidade da mentira, da injustiça e da servidão. (MARCUSE, 1969, p. 240).

Assim, o trabalho na sociedade capitalista torna o indivíduo alienado, por não possibilitar a realização do trabalho livre. A liberdade anunciada é a que conduz a livre venda da força de trabalho. Segundo esse autor, a alienação do trabalho ocorre, primeiro, na relação do trabalhador com o produto do seu trabalho e, segundo, na relação do trabalhador com a sua própria atividade.

O trabalhador alienado do seu produto está, ao mesmo tempo, alienado de si mesmo. Seu próprio trabalho não é mais seu, e o fato de que se torne propriedade de outro anuncia uma expropriação que se atinge na essência mesma do homem. (MARCUSE, 1969, p. 253).

Ao produzir mercadorias, o trabalhador gera capital. Marcuse (1969, p. 253) afirma que “Quanto mais o trabalhador produz maior se torna o poder do capital e mais limitados os meios do trabalhador se apropriar dos seus produtos”. O trabalho se empobrece ao se submeter às leis da produção capitalista e o trabalhador aliena-se de seu produto, e de si mesmo, o que leva à expropriação, pois o trabalho não lhe pertence.

No processo de alienação, os indivíduos são isolados uns dos outros e atirados uns contra os outros. Eles estão mais ligados pelas mercadorias que trocam do que por suas pessoas. Como esclarece Matos (2005, p.28), as mercadorias “determinam as relações entre os homens e giram no sentido da indiferença: indiferença entre coisas e coisas, coisas e homens. Tudo tem um preço.”

Nesse contexto, Marcuse (1969) explica que

À medida que a sociedade moderna se desenvolve, o trabalhador tanto mais pobre se torna quanto mais riqueza produz e quanto mais sua produção aumenta em poder e volume. O trabalhador se transforma numa mercadoria tanto mais barata quanto mais mercadorias ele produz. De mãos dadas com a exploração (*Verwertung*) do mundo objetivo está a depreciação do mundo humano. (MARCUSE, 1969, p. 250).

Se o trabalhador torna-se objeto, significa que possui prazo de validade, sendo facilmente descartado se não mais servir ao processo de produção. Nas relações de trabalho, essa questão tem influência em como os sujeitos estão sendo tratados.

Refletir sobre as mudanças que vêm ocorrendo à vida do trabalhador, implica também em pensarmos sobre as novas exigências acerca do desempenho do trabalhador na dinâmica da sociedade atual: a necessidade de qualificação constante, saber cumprir e executar com êxito várias tarefas, possuir uma visão sistemática e estratégica do processo produtivo, ser flexível, inventivo, criativo, inovador, entre outras.

Diante de tais exigências, muitos trabalhadores acabam por ser transformados em cooperadores, parceiros ou colaboradores e exige-se deles novos modelos e valores competitivos. Esses novos valores sugerem aumento de controle do corpo, da técnica, do ritmo e da intensidade do trabalho.

Hoje, o controle dos trabalhadores adquire nova dimensão nas políticas de recursos humanos: novas técnicas de adestramento dos corpos foram aperfeiçoados. Há controles mais sutis, implícitos na política do envolvimento narcísico, do “vestir a camisa”, através dos programas de autoestima, afetividade e empatia – ferramentas essas amplamente utilizadas em todos os ramos industriais. Na prática, isso significa afetividade colonizada na conjugação do eu e do nosso, na promessa da satisfação dos desejos individuais submetidos ao “sucesso” empresarial. (BARRETO, 2013, p.101).

Com isso, conforme a autora, ocorre a tentativa cruel de cooptar os trabalhadores para satisfazer os interesses individuais. Transformados em colaboradores devem sempre estar motivados, ser proativos, como também devem ser maleáveis e submissos, sujeitados aos desejos indóceis e vorazes do capital.

Em face das condições objetivas da sociedade, reitera-se, a violência tem prevalecido arraigada nas relações do trabalho, pois vivemos em uma época em que as empresas demitem os mais velhos e os que recebem altos salários ou até mesmo aqueles que criticam as jornadas exaustivas e as exigências sem limites, diz Barreto (2012).

De acordo com a autora, o “bom” trabalhador é aquele que sempre excede e ultrapassa as metas impostas e que não adoece. São os novos guerreiros da produção. E, por isso, há a exaltação do discurso fálico para aqueles que ultrapassam as metas e não faltam. Assim, o trabalhador sadio é exaltado, é um “macho bravo”, que não adoece, não questiona e se ajusta às normas. Não é demais afirmar que o ambiente de trabalho é um local de produção e imperativo do lucro máximo. Todos estão submetidos à cultura da competitividade, das práticas individualizadas e egoístas, pois todos devem encarar um ao outro como um potencial concorrente.

Como explica Imbrizi (2005) a vida dos trabalhadores funciona de acordo com o tempo da empresa, e vira sinônimo de acomodação permanecer por muito tempo na mesma empresa. A nova regra empresarial impõe que as pessoas precisam ser autônomas, otimistas, criativas, saber respeitar as normas e, sobretudo, serem dinâmicas. Esses são os “ingredientes” necessários ao comportamento flexível que levará homens e mulheres ao “sucesso total”: o seu, da “sua” empresa e do país” (IMBRIZI, 2005, p. 102).

Pondera-se que as questões até aqui discutidas são essenciais para a compreensão da violência presente nos diferentes modos de produção e como ela se manifesta atualmente nas relações de trabalho. Assim, a reflexão sobre essa violência implica também em discutir como a ideologia vigente influencia a constituição da subjetividade do trabalhador. Ou seja, como ela tem se constituído de acordo com interesses políticos e econômicos da sociedade.

## **2.2. Ideologia e Subjetividade**

Marcuse (1978), em seu livro Razão e Revolução, diz que a liberdade e a felicidade segundo Marx não se realizaram na sociedade capitalista, e que com o ideário burguês do liberalismo, ao ensejar a liberdade e a igualdade, houve a esperança de que os homens fossem tratados de maneira igual e justa, e de que a dominação de um sobre o outro desapareceria.

Para Pedrossian (2008, p.3),

O conceito de ideologia traz em si a dominação, procurando não só ordenar a sociedade mediante a eliminação da diferença entre o real e o fictício, bem como, ao apropriar-se de conteúdos super-realistas, disfarça a sua irracionalidade. (PEDROSSIAN, 2008, p.3).

Nas palavras de Marcuse (2015), o progresso técnico, estendido a um sistema onde predomina a dominação e coordenação, cria formas de vida (e de poder) que parecem reconciliar as forças que se opõem ao sistema e derrotar ou refutar todo protesto feito em nome das perspectivas históricas de libertação do trabalho árduo e da dominação. Assim,

A sociedade estabelecida administra para reprimir, na proporção exata em que ela é capaz de 'distribuir os bens' em uma escala cada vez maior e usar a conquista científica da natureza para a conquista científica do homem. [...]Nessa sociedade, o aparato produtivo tende a se tornar totalitário no sentido em que ele determina não apenas as ocupações, habilidades e atitudes socialmente necessárias, mas também as necessidades e aspirações individuais. Dessa forma, isso ofusca a oposição entre a existência pública e privada, entre as necessidades individuais e sociais. A tecnologia serve para instituir novas formas, mais efetivas e prazerosas, de controle e coesão social. A tendência totalitária desses controles parece afirmar-se ainda em outro sentido – espalhando-se para regiões do mundo menos desenvolvidos e até mesmo pré-industriais e criando similaridades no desenvolvimento do capitalismo e comunismo. (MARCUSE, 2015, p. 35, 36).

Por isso, a noção de neutralidade da ciência não pode ser sustentada, pois a sociedade tecnológica é um sistema de dominação que já opera no conceito e na construção das técnicas.

No meio tecnológico, a cultura, a política e a economia se fundem em um sistema onipresente que engole ou rejeita todas as alternativas. A produtividade e o crescente potencial desse sistema estabiliza a sociedade e contém o progresso técnico dentro da estrutura de dominação. A racionalidade tecnológica tornou-se racionalidade política. (MARCUSE, 2015, p. 37).

O autor observa ainda, que suas análises estão centradas nas sociedades contemporâneas altamente desenvolvidas, que apresentam novas formas de controle. Formas essas que mantêm a ideologia e a dominação, e o caráter coercitivo presente em ambas.

Para Pedrossian (2008), esse caráter deforma a realidade por meio da dominação social, estreitamente ligada à cultura, de que é parte negativa e destrutiva. Consequentemente, a cultura se desumaniza, se torna indigna do indivíduo, e leva ao controle humano, à perda de sentido e de valor no campo cultural.

O fomento dessa dominação implica diretamente na vida do trabalhador, nas escolhas administradas que pode fazer. Marcuse (2015) diz que o indivíduo pode

escolher de maneira irracional entre trabalhar ou morrer de fome. Assim, a pseudoliberalidade tem obrigado os sujeitos a venderem sua força de trabalho, o que significou labuta, insegurança e medo para a maioria da população.

Para Horkheimer e Adorno (1985), o processo tecnológico, ao libertar os indivíduos das amarras da labuta e possibilitar uma vida para além da necessidade, passou a controlar o tempo de trabalho e o tempo livre sobre a cultura material e intelectual. O controle social passa a falsa ideia de que os indivíduos são livres para transitar em diferentes níveis sociais e que podem ser quem quiserem, basta acreditar e querer.

Horkheimer e Adorno (1985), a partir do conceito de racionalidade instrumental, mostram as raízes da ruína da sociedade moderna, pois esta não atingiu os objetivos propostos, anunciados pelo pensamento iluminista. A racionalidade da ordem e do progresso não solucionou os problemas da humanidade e, em especial, não libertou as pessoas da dura penalidade existente nas relações de trabalho.

Dominar a natureza e ter clareza sobre o que representaram as forças místicas não impediu, ainda, o sofrimento dos trabalhadores. Os autores afirmam que “Forçado pela dominação, o trabalho humano tendeu sempre a se afastar do mito, voltando a cair sob seu influxo, levado pela mesma dominação” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 38).

Ao considerar o entrelaçamento entre mito, trabalho e dominação, esses autores reportam-se ao astucioso Ulisses, na passagem do canto das sereias, por representar o protótipo do homem burguês, na Odisséia de Homero. Para sobreviver e salvar sua tripulação da armadilha que havia no canto das sereias, Ulisses teve de renunciar aos seus desejos.

Mas o herói a quem se destina a sedução emancipou-se com o sofrimento. [...] A humanidade teve que se submeter a terríveis provações até que se formasse o eu, o caráter idêntico, determinado e viril do homem, e toda a infância ainda é de certa forma a repetição disso. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 38, 39).

A capacidade de se diferenciar dos demais, obtendo o controle de seus impulsos, ao mesmo tempo em que ocorrem a diferenciação entre eu e a natureza, possibilitou ao indivíduo pensar a sua existência. A dominação que Ulisses impôs sobre os remadores tornou-se um exemplo dessa diferenciação e da dominação.

Conforme analisa Crochík (2011),

A automutilação de Ulisses marca a condenação do indivíduo burguês a não poder realizar as promessas de felicidade contidas no passado. O mito destrói o esquema de partição do tempo linear que separa passado, presente e futuro. (CROCHÍK, 2011, p. 131).

O esforço de Ulisses para se manter vivo foi negar a felicidade, dominando a própria natureza, ou seja, seus desejos.

O medo de perder o eu e o de suprimir com o eu o limite entre si mesmo e a outra vida, o temor da morte e da destruição, está irmanado a uma promessa de felicidade, que ameaçava a cada instante a civilização. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 39).

A civilização se desenvolveu na obediência e no trabalho e a satisfação decorre da mera aparência, como beleza destituída de poder, afirmam esses autores. Ulisses teve medo da morte e ambicionando a felicidade buscou meios de escapar da armadilha do canto da sereia.

Tapar os ouvidos dos remadores, para que esses sequer saibam da existência do prazer do canto das sereias, e prender a si próprio no mastro da embarcação, ouvindo o apelo das sereias, mas não se entregando a ele. (CROCHÍK, 2011, p. 131).

Assim, Horkheimer e Adorno (1985) dizem que os trabalhadores, alertas e concentrados, têm de olhar para frente e esquecer o que foi posto de lado. O que for distração, precisam sublimar e tornar prático. Ulisses escuta o canto das sereias amarrado ao mastro, semelhante aos burgueses que abdicaram da felicidade com o aumento de seu poder, como afirmam Horkheimer e Adorno (1985). Os trabalhadores não tiveram conhecimento da beleza da canção, apenas de seu perigo, e mesmo que Ulisses acenasse com a cabeça para que o desatassem, eles não o escutavam, pois só sabiam do perigo da canção e não de sua beleza.

Pode-se fazer a analogia: os remadores de Ulisses estavam ligados a um compasso, assim como os trabalhadores realizam suas atividades nas fábricas. As condições objetivas da sociedade forçam o conformismo e a impotência diante da racionalidade lógica da sociedade industrial. Com as mudanças ocorridas, de acordo com os autores, a forma de dominação limitou-se ao instrumento técnico, o qual ganhou autonomia e tornou-se a instância mediadora, como a linguagem, as armas e as máquinas. “É assim que o aspecto da racionalidade se impõe na dominação, como um aspecto que é também distinto dela” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 42).

Tal racionalidade, referendada pela irracionalidade existente, conforme Marcuse (2015), invoca a prática dos sacrifícios, de renúncias, em uma sociedade que não precisaria mais disso. Pode-se aqui inferir que essa irracionalidade revela a necessidade de uma sociedade sem oposição. No sentido de fortalecer a ideologia existente há o enfraquecimento dos processos psíquicos, uma vez que os indivíduos pouco refletem sobre os determinantes sociais. Assim, a fragilidade da constituição do eu se revela.

Matos (2005), ao apontar sobre a constituição do eu, esclarece:

O eu se torna tão importante para si que tudo o que lhe é exterior, outro em relação a si, não tem valor nenhum a não ser um, negativo: o outro é visto como hostil, perigoso e devendo ser dominado. Para tanto, mito e ciência têm procedimentos diversos: no mito, o recurso ao mimetismo; na ciência, à identidade. No mito, graças ao mimetismo, um diálogo comunicativo entre o homem e a natureza não mais qualitativa e animada, mas quantitativa e formalizada. O mito antropomorfiza a natureza, a ciência a objetiva para dominá-la intelectualmente, para reduzi-la à dimensão do mesmo – o sujeito. A alteridade é negada, porque a simples existência do outro é a fonte genuína da angústia. (MATOS, 2005, p.156).

Essa angústia existente faz com que ocorra o afastamento do outro por meio da dominação social. Maar (2006, p.70) afirma que “a frieza, ‘princípio básico da subjetividade burguesa’, é a manifestação da regressão que os homens aceitam porque assim sobrevivem”. Diante disso, com o pensamento enfraquecido, o indivíduo acaba por se adaptar à realidade estabelecida.

Assim, a sociedade totalmente administrada em que vivemos, torna-se a sociedade das massas, conforme Matos (2005). Cria o uno, o homogêneo, por meio da indústria cultural e dos meios de comunicação.

Para entender o alcance da manipulação da consciência das pessoas, faz-se necessário analisar o quanto a indústria cultural tem produzido e criado necessidades para os sujeitos e, com isso, tem dificultado a capacidade de se pensar criticamente sobre o que acontece na sociedade.

Assim, a relação com os objetos ofertados pela indústria cultural ocorre de maneira imediata e automática, já que, dessa forma, dá a impressão de que os objetos consumidos possuem características distintas entre si, quando, na verdade, só se diferenciam nos detalhes. “Pois a cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 99).

Conforme Pedrossian (2008):

Nos dias de hoje, a dominação se expressa no conteúdo transmitido pelos meios de comunicação de massa e na ideologia da sociedade industrial mediante um processo de racionalização crescente, escravizando-na cada vez mais. O consumo de bens simbólicos, como música, programas de televisão, leitura de horóscopos, livros e uso de computadores são incorporados aos atos que consideramos corriqueiros sem que reflitamos sobre eles. (PEDROSSIAN, 2008, p. 33).

Para Crochík (2011, p. 30), a formação do indivíduo deve ser pautada pela autonomia e pela valorização da diferença. “Somente indivíduos formados pela cultura que possam criticá-la para que se modifique permitem a essa última continuamente se diferenciar”. Visto que, com a formação de uma consciência crítica, o indivíduo torna-se capaz de reconhecer as contradições existentes na sociedade e seus aspectos ideológicos.

Horkheimer e Adorno (1985) afirmam que a ideologia se esconde no cálculo probabilístico e a felicidade só se apresenta para quem tem sorte. Diante disso, o sucesso conquistado pelo esforço do trabalho não tem mais valor, pois se acredita no acaso e também que o indivíduo faz a sua sorte independente de seu trabalho ou condição financeira. Porém, o próprio acaso acaba sendo planejado pela indústria cultural, visto que ilusoriamente faz com que todos os indivíduos sejam iguais.

Como exemplo, os autores relatam a viagem de uma trabalhadora que ganhou um concurso organizado por uma revista. Ao mostrar a sua felicidade, o que permite que todos os trabalhadores possam se identificar com ela ao mesmo tempo, mostram a impotência de todos.

Eles não passam de um simples material, a tal ponto que os dispõem deles podem elevar um deles aos céus para depois jogá-lo fora: que ele fique mofando com seus direitos e seu trabalho. [...] A indústria só se interessa pelos homens como clientes e empregados e, de fato, reduziu a humanidade inteira, bem como cada um de seus elementos, a essa fórmula exaustiva. Conforme o aspecto determinante em cada caso, à técnica ou à vida, à civilização ou à natureza. Enquanto empregados, eles são lembrados da organização racional e exortados a se inserir nela com bom senso. Enquanto clientes verão o cinema e a imprensa demonstrar-lhes, como base em acontecimentos da vida privada das pessoas, a liberdade de escolha, que é o encanto do incompreendido. (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 121).

Quanto mais sem sentido e vazia, mais a indústria cultural difunde a ideologia e se fortalece. “Justamente sua vagueza, a aversão quase científica a fixar-se em qualquer coisa que não se deixe verificar, funciona como instrumento de dominação” (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 122).

Nos termos de Marcuse (2015), a característica mais irritante da civilização tecnológica é a irracionalidade de sua racionalidade:

Sua produtividade e eficiência, sua capacidade de aumentar e ampliar comodidades, de transformar o desperdício em necessidade e a destruição em construção, a dimensão com que essa civilização transforma o mundo objetivo em uma extensão do corpo e do espírito (*mind*) torna questionável a própria noção de alienação. As pessoas se reconhecem em suas mercadorias; encontram sua alma no seu automóvel, nos seus aparelhos *hi-fi*, nas suas casas de dois andares ou com mezanino e nos seus utensílios de cozinha. O próprio mecanismo que une o indivíduo à sua sociedade mudou e o controle social está ancorado nas novas necessidades que essa sociedade produziu. (MARCUSE, 2015, p. 47).

A racionalidade técnica do ambiente de trabalho passou a ser a racionalidade da forma e organização da sociedade, e, por isso, apresenta a característica política da sua administração, visto que vende um estilo de vida e mantém o sistema funcionando.

Os produtos doutrina e manipulam; eles promovem uma falsa consciência que é imune à sua falsidade. E como esses produtos benéficos tornam-se disponíveis a mais indivíduos em mais classes sociais, a doutrinação que eles levam a cabo deixa de ser publicidade; torna-se um estilo de vida. É um bom estilo de vida – muito melhor que antes – e enquanto um bom estilo de vida, ele age contra a mudança qualitativa. Surge assim um padrão de pensamento e comportamento unidimensional, no qual as ideias, aspirações e objetivos que, por seu conteúdo, transcendam o universo estabelecido do discurso e da ação, são ou repelidos ou reduzidos aos termos desse universo. Eles são definidos pela racionalidade do sistema dado e de sua extensão quantitativa. (MARCUSE, 2015, p. 50).

Essa discussão de Marcuse pode ser identificada no filme *O Doador de Memórias*, de 2014, dirigido por Phillip Noyce. A película apresenta uma sociedade altamente administrada, um mundo perfeito, em que as pessoas são formadas a partir da igualdade na educação, direitos e deveres. Os sujeitos convivem entre si em harmonia e ordem, e acreditam possuir autonomia. No entanto, são vigiados o tempo todo por quem governa a sociedade e diariamente recebem uma droga que inibe as emoções.

O interesse em manter a organização e o “bem-estar” comum, justifica a vigilância e o controle sobre as pessoas. A ocupação dos mais jovens é escolhida por meio de um conselho, que decide onde o sujeito será útil, de acordo com características observadas durante sua infância. Um dos jovens é escolhido para ser o novo portador das memórias de períodos históricos anteriores, com o objetivo de fazer parte do conselho e fortalecer o controle sobre os indivíduos. Porém, ao

receber as memórias, comportamentos antes proibidos, como contar mentiras para esconder a verdade, tornam-se a regra de sua atividade.

O receptor de memórias percebe a contradição existente na sociedade em que vive e a dominação e manipulação que ocorrem de maneira sutil e velada por meio da alta tecnologia. Os trabalhadores desenvolvem as atividades de forma mecânica e não param para refletir sobre elas. Indivíduos com deficiência ou reprovados no teste dos estímulos, um dos bebês de um par de gêmeos, e os mais velhos, que não servem mais para trabalhar, são descartados e assassinados em um ambiente antisséptico e limpo.

Esse filme possibilita discutir a realidade da sociedade contemporânea e como o peso da ideologia da racionalidade tecnológica tem impedido a formação plena do indivíduo. Mostra também a dificuldade de se emancipar por meio do pensamento, pois este está enrijecido a tal ponto que as pessoas acabam por se conformar com relações de trabalho pautadas pela violência, como é o caso do assédio moral.

Nesse sentido, o que diz Crochík (2011) sobre a constituição da subjetividade, ajuda a esclarecer o conformismo com atitudes que não nos satisfazem.

A subjetividade não se desenvolve mais a partir da interiorização da cultura como outrora, porque a experiência, no limite, foi suprimida. A existência de um eu presente em cada reflexão que permite a continuidade; e, portanto, a história individual é substituída pela mudança contínua do indivíduo que deve se adaptar a cada nova situação, abandonando o que sabia anteriormente. É mais adaptável o que não tem princípios e convicções, o que percebe as regras existentes em cada situação e as utiliza a seu favor para atingir seus objetivos, nem sempre racionais. (CROCHÍK, 2011, p. 18).

Para esse autor, a constituição do sujeito ocorre por meio da experiência, bem como por meio da reflexão, sendo então incorporada. Para que a incorporação ocorra, é importante que o sujeito tenha experiências anteriores e que a referência ocorra no coletivo, como, por exemplo, por meio das tradições.

Caso a experiência não reavive a tradição, a constituição da subjetividade perde o sentido, como ocorre na contemporaneidade, e se não serve de referência, não há como acontecer acúmulo de experiência individual. À medida que o sujeito conhece, ele se forma, assim essa formação não é anterior ao conhecimento, pois um remete ao outro. Dessa maneira, a forma e o conteúdo se relacionam. “A forma não é menos importante para a apreensão do conhecimento, e ela não o é sem conhecimento” (CROCHÍK, 2010, p. 388).

Atualmente, ocorre o predomínio da forma em detrimento do conteúdo ou o seu inverso.

A forma é conteúdo do sujeito, que se conhece melhor à medida que não a compreende como algo dado que se põe no lugar do objeto; se há o primado da forma, todos os conteúdos são igualados para serem subsumidos a ela; tanto faz se o objeto provém da biologia ou da sociologia, a forma de compreendê-lo é a mesma; essa tendência revela-se como relativista, visto que a verdade é reduzida ao procedimento correto e não considera a peculiaridade dos objetos. (CROCHÍK, 2010, p. 388).

Diante do primado da forma não há mais necessidade de aprender, a metodologia do como fazer encontra-se em manuais e, além do mais, a experiência não tem continuidade, pois os conteúdos transmitidos são rapidamente descartáveis, e o conhecimento tem período de validade.

Dessa forma, como não ocorre uma continuidade de experiências, quase não há o eu, pois esse tem dificuldade de se desenvolver, e o indivíduo torna-se regredido. Para Adorno (1991), com o ego enfraquecido o id se sobressai. Sendo assim, ocorre o triunfo da sociedade sobre o indivíduo.

Essa regressão leva os sujeitos a agirem de maneira irracional, embora saibam o que estão fazendo, e as atitudes autoritárias acabam sendo justificadas. Logo, se a sociedade tem tendência a ser autoritária, espera-se que os indivíduos desenvolvam personalidade autoritária.

Esclarece Crochík (2010)

No que se refere à sociedade autoritária, sua base hierárquica associa-se com o sadomasoquismo, com o prazer de receber e dar ordens, ou, em outros termos, dominar e ser dominado; a alienação que promove é correlata do narcisismo enunciado pelos frankfurtianos na década de cinquenta do século passado e, até hoje, foco de análises. Como a sociedade é contraditória, ela também cria condições para a liberdade, sobretudo a liberdade da necessidade de dominação; assim, há também indivíduos não-autoritários que combatem o autoritarismo. (CROCHÍK, 2010, p. 400).

Os temas abordados neste capítulo são importantes para a compreensão do assédio moral nas relações de trabalho, pautado pela dominação e pela violência. Assim, para compreender aspectos constitutivos da subjetividade, faz-se necessário refletir sobre a ideologia vigente e o seu significado na constituição da vida dos indivíduos.

### **3. ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Neste capítulo, apresentamos o assédio moral como uma manifestação de violência que ocorre no ambiente de trabalho de forma sutil e ardilosa, que visa unicamente destruir a vida da vítima.

Para isso, está dividido em quatro partes. Na primeira, abordamos o quanto violenta é a sociedade e como as mudanças ocorridas na organização do trabalho na sociedade capitalista originaram novos métodos de oprimir, expropriar, disciplinar e dominar os trabalhadores de forma sutil e muitas vezes silenciosa.

Na segunda parte, introduzimos as definições de assédio moral no ambiente de trabalho e o perfil do agressor e da vítima.

Na terceira parte abordamos as consequências do assédio moral na vida e na saúde do trabalhador vitimado.

E, por fim, na quarta parte, apresentamos como o assédio moral se manifesta nas instituições militares.

#### **3.1. Violência na Sociedade e na Organização do Trabalho**

Como apresentamos no capítulo anterior, a violência e a dominação estiveram presentes nos diferentes períodos históricos no processo de trabalho. O século XX foi palco de avanços extraordinários em todos os campos do conhecimento humano, como afirmam Freitas, Heloani e Barreto (2008), foi também o cenário das maiores guerras produzidas pela humanidade e o período em que ocorreu grande desenvolvimento e precisão de sistemas de inteligência e poderio das armas. Ou seja, período em que

[...]a sociedade conheceu novas formas de violência, quentes e frias, mais sofisticadas e mais cruéis, que ultrapassaram a fronteira do que a humanidade considera como “aceitável” numa guerra até então. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008, p. 01).

O Pós-Segunda Guerra Mundial significou um período de crescimento econômico sem precedentes para as sociedades capitalistas, conforme afirmam os autores. Porque com a recuperação das economias destruídas durante as guerras e o aumento dos padrões de produção e de consumo, as empresas criaram

estratégias de integração e diversificação de investimentos, elaborando novas estruturas organizacionais, que não mais se limitavam pela propriedade do capital.

As empresas privadas passaram a ser vistas como o modelo organizacional por excelência a ser seguido por outros tipos e formatos organizacionais, independentemente de sua finalidade última. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p.02).

As transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas, geraram sérias consequências na organização da sociedade e na vida do trabalhador.

De acordo com Silva (2007), vivemos a era da banalização dos sentimentos humanos.

A busca desenfreada pelo poder, sucesso e bens materiais acabou por gerar uma sociedade sem freios éticos, onde o semelhante é visto apenas como um objeto a ser manipulado em direção ao objetivo a ser alcançado. (SILVA, 2007, p. 01).

Por isso, afirma o autor, diariamente há alocações e projetos em defesa dos direitos humanos, tendo em vista a sua constante ameaça de extinção. Pois, por mais que no Brasil a Constituição da República de 1988 preconize a proteção dos direitos dos cidadãos, esta ainda não foi o suficiente para romper com as contradições da sociedade.

Nos termos de Silva (2007), a sociedade é altamente verticalizada e tendente a oprimir aqueles que estão em posição inferior, quer seja ela social, profissional ou mesmo quanto à força física (como no caso do ladrão que, por ser detentor de uma arma, oprime sua vítima).

Tal forma de organização da sociedade implica diretamente na organização das relações de trabalho, configurando a presença da violência.

Como explica Barreto (2012), no processo histórico houve mudanças no trabalho e novas exigências surgiram para a vida do trabalhador. Assim sendo, os profissionais passaram a internalizar regras e a trabalhar para o pleno desenvolvimento da empresa, preocupados apenas em obter lucros.

O trabalho mudou e mudaram as técnicas e, mesmo sem fazer um diagnóstico primoroso da essência do meio ambiente do trabalho e das relações laborais, não se pode deixar de mencionar o culto à banalização do sofrimento e naturalização das exigências que se expressam nas humilhações e desqualificações cotidianas. Essas passaram a fazer parte de um modo singular de administrar e organizar o trabalho, potencializando o que chamávamos de novo modo taylorista de administrar. Hoje, o tempo de trabalho está intensificado, não há espaços para que o trabalhador possa

descansar das múltiplas tarefas que realiza. Essa gestão desumana com intensificação do ritmo de trabalho causa sérias consequências para os trabalhadores e trabalhadoras, atingindo a sua família e interferindo nas formas de adoecer e morrer. (BARRETO, 2012, p. 4).

A forma como o trabalho foi concebido e as novas tecnologias fizeram com que as pessoas adoecessem devido ao cumprimento de horários, regimes salariais, exposição a múltiplos riscos, falta de condições de segurança, a pressão e opressão crescentes, a falta de reconhecimento pelo que se faz, as relações hierárquicas e interpessoais marcadas pelo autoritarismo e pelo abuso de poder e a competitividade acirrada, conforme explicam Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Com as novas formas de gestão do trabalho, os trabalhadores vulneráveis ficam submetidos ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, a uma competição extremamente acirrada, à deterioração do clima no ambiente de trabalho, e todas essas condições portadoras de violência. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 07).

Paralelamente, segundo os autores, intensificou-se o uso da informática, o que pode facilitar a execução cada vez mais rápida de processos de compra, fusão e parcerias entre as empresas. Juntos, a globalização e a informatização passaram a exigir um novo tipo organizacional, e uma organização do trabalho pautada pelas características de flexibilidade, aprendizagem contínua, custos sempre em queda, desempenhos sempre mais elevados, equipes multiculturais e mobilidade em todos os sentidos.

Empresas e indivíduos seriam incentivados a serem nômades sempre, a desenvolver vínculos transitórios e a definir metas apuráveis no curto prazo. O sucesso passaria a ser medido pela capacidade de ser melhor e de mudar o mais rapidamente possível. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 08).

Frente a essa organização do trabalho, criam-se condições para o surgimento de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes nas relações entre os trabalhadores, uma vez que a própria estrutura estimula essas atitudes.

Conforme os autores, o tipo de violência que ocorre não é repressiva, mas psíquica, ligada às exigências impostas nessa nova organização. O medo constante do trabalhador de fracassar, de não estar à altura e da possibilidade de perder o seu cargo, sempre acompanharão o trabalhador. Assim, os trabalhadores

[...] devem desenvolver a aprendizagem contínua, não apenas em relação aos conteúdos de seu trabalho, mas também uma aprendizagem insuflada pela sobrecarga gerada pela multiplicidade de tarefas, pelas metas sempre puxadas para cima, pela demonstração constante de sua sede por desafios, pelo sentimento de culpa por não ser excepcional e brilhante o todos os dias, pela necessidade de esconder a angústia de ser desmascarado pelo julgamento excessivo de seus avaliadores ou, ainda, pelo sofrimento oculto resultante do medo de nunca alcançar a sua realização ou de nunca ser bom o bastante. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p.11).

Portanto, diante desse cenário que penaliza aquele que não tem o emprego e aquele que tem, os autores Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que o modo como o trabalho está organizado e é gerido, favorece relações violentas, pois nelas imperam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e arrogância de outros.

Os modelos de gestão fundamentam-se em maus-tratos, em práticas sádicas e na promoção de responsáveis organizacionais, que encontram prazer em reforçar ou imprimir o sofrimento no ambiente de trabalho. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 13).

Frente a essas condições, o assédio moral está sendo nutrido e favorecido, de modo que se manifesta cada vez mais nas relações de trabalho. Para os autores Freitas, Heloani e Barreto (2011), o assédio moral torna-se um problema organizacional, e assim surge entre as pessoas que atuam nas organizações.

A partir disso, apresentam duas ideias-forças para explicar como ocorre o assédio moral: a) as empresas são palcos onde o assédio moral ocorre, e podem proporcionar condições objetivas que estimulam, coíbem ou eliminam o problema; b) os prejuízos, quando ocorre o assédio moral, envolvem o indivíduo, a organização e a sociedade, sendo, portanto, de alta complexidade.

Na primeira ideia-força, ao considerar que o assédio moral se torna um problema organizacional, eles afirmam que algumas empresas, ao se omitirem, acabam por negligenciar os aspectos que o desencadeiam.

Nas organizações, as pessoas se pautam mais pelo aspecto legal que pelo moral, porém, a convivência social prolongada não pode subsistir sem que a instância moral também exerça a sua parte no controle de comportamentos e de atitudes dos indivíduos. (FREITAS; HELOANI e BARRETO, 2011, p. 38).

Por isso, o assédio moral encontra nas organizações um terreno fértil e tende a ocorrer com frequência, pois os autores não encontram resistências ou

reprovações em suas atitudes, pelo contrário, são atitudes valorizadas, porque estão a favor da produção de bens e do lucro. A impunidade acaba por potencializar esses comportamentos e serve como justificativa para a sua reprodução.

Ambientes em que vigoram uma cultura e um clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Rituais degradantes e ofensivos podem ser desenvolvidos e justificados para punir os profissionais que não atingem as suas metas ou aqueles que têm a sua admissão ou permanência protegida legalmente (portadores de necessidades especiais, gestantes, acidentados em reinserção, estrangeiros, etc). (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2011, p. 39).

Esses rituais podem sugerir, de acordo com os autores em questão, que a organização suscita mecanismos psicológicos associados ao sadismo e, com isso,

[...] o funcionário ‘paga’ com exercícios de flexões de braço enquanto é xingado pelos colegas, ser obrigado a vestir-se e a maquiar-se como uma mulher, usar camisetas com dizeres ofensivos, fazer coreografias vexatórias e com gestos obscenos, aceitar ser chicoteado ou ganhar um chicote de presente do chefe, ser açoitado enquanto escuta mensagens ofensivas e cruéis, etc. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2011, p. 39,40).

Observa-se aqui que ao tratar das ações de “punições” aos funcionários/trabalhadores – vestir-se de mulher, usar batom – a desqualificação do feminino é tão naturalizada que ao assediar, ou praticar o assédio moral, acaba por violentar, o grupo de mulheres que ali trabalham, ou mesmo a todas as mulheres.

Ou, como afirma Heloani (2011),

Procedimentos “inocentes” ou “brincadeiras” que, na verdade, acabam por constituir-se em práticas institucionalizadas de assédio moral. Como exemplos comumente observados em empresas brasileiras, é possível citar situações vexatórias ou obscenas, como a “dança da garrafa”, ou insultos como o de obrigar funcionários a vestir-se de mulher ou maquiar-se como tal; fazer flexões recebendo xingamentos; aceitar ser chicoteado ou ganhar chicotes de presentes do chefe; vestir camisetas com dizeres ofensivos; usar como pingente uma tartaruga ou âncora visível à distância, sugerindo que aquele trabalhador é “lento” ou afundará a empresa; entre muitos outros. (HELOANI, 2011, p. 51).

Em algumas empresas, esses rituais fazem parte da rotina e seus praticantes e superiores os defendem como pertencentes de um jogo inocente entre os adultos. O assédio moral acaba por ser institucionalizado e defendido. Assim, a competitividade passa a ser vista como um alibi, para que ocorra a competição cruel e comportamentos degradantes.

Frente às observações desses autores, vale considerar que a competitividade configura-se como o sistema vigente na sociedade, e essa forma de organização institucional traz resquícios da sociedade industrial, autoritária e desumana. Os procedimentos violentos são legitimados por uma pseudocientificidade das práticas dos recursos humanos e encontram fundamento no sadismo de alguns gerentes de alto escalão, especialmente em grandes empresas.

Aqui a complacência é o alimento, e o aplauso, o cúmplice. Em alguns casos, a diversão perversa provoca o riso fácil de facínoras organizacionais, que não exibem a menor culpa por destruir a vida de alguém tão indefeso como um estagiário ou um trainee, na sua estreia profissional aos 20 anos de idade. Consideramos esse verdadeiro crime contra o futuro perpetrado por organizações em que se cultivam a indiferença, a insensibilidade e o desrespeito ao outro. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2011, p. 41).

Na segunda ideia-força, sobre os prejuízos e as contas, os autores alertam para o fato de que o assédio moral tem sido estudado como uma questão individual, em que uma relação de dominação leva a vítima a desenvolver graves problemas de saúde. Porém, o problema não se resume apenas a isso. Ele é mais amplo, mais grave e mais complexo, e se manifesta nas esferas individual, organizacional e social, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2011).

No nível individual, o assédio moral afeta a vida psicossocial, como a personalidade, a identidade e a autoestima. Os autores chamam a atenção para a possibilidade das vítimas desenvolverem depressão e o risco de cometerem suicídio. No nível organizacional, Freitas, Heloani e Barreto (2011) afirmam que os efeitos também são nocivos:

[...] o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, a elevação de absenteísmo e o *turn-over* (rotatividade) com custos de reposição, a perda de equipamentos pela desconcentração, a queda de produtividade diante do moral do grupo e a qualidade do clima de trabalho, os custos judiciais quando das indenizações, o reforço ao comportamento negativo dos indivíduos diante da impunidade, os custos de imagem tanto para os clientes internos quanto externos expostos pela mídia, a desmotivação interna por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional e mesmo a eventual redução do valor da marca. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2011, p. 43).

Na sequência das explicações sobre os diferentes níveis, os autores expõem que o assédio moral no nível social muitas vezes acaba por ser ignorado, entretanto, em uma sociedade onde se massacra indivíduos no trabalho, todos pagam um alto preço, porque

[...] o assédio moral é algo devastador na vida de um indivíduo, que ele diz respeito a todos nós e que os algozes dos raptos psíquicos nas organizações devem ser punidos sem complacência. (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2011, p. 45).

A partir disso, entende-se que o assédio moral deve ser tratado como um problema de saúde pública.

### 3.2. Definições e Características do Assédio Moral

Silva (2007) esclarece que há um tipo de violência invisível, que toma conta do trabalho e atinge profissionais de todas as áreas e setores, seja público ou privado, que fulmina a vida das pessoas e pode passar despercebida. Essa violência é designada como assédio moral.

Há várias denominações para esse fenômeno, tais como: assédio moral, no Brasil; *mobbing*, nos Países Nórdicos, Suíça e Alemanha; *harassment* ou *mobbing*, nos Estados Unidos da América; *marahachibu*, no Japão; *harcèlement moral*, na França; *acoso moral*, na Espanha e Itália, ou *bullying*, na Inglaterra (SILVA, 2007).

Barreto (2010) define o assédio moral como:

Assediar alguém significa estabelecer um cerco e não dá trégua ao outro, humilhando, inferiorizando e desqualificando-o de forma sistemática e repetitiva. São ataques verbais e gestuais, perseguições e ameaças veladas ou explícitas; fofocas e maledicências que ao longo do tempo, vão desestabilizando emocionalmente e devastando a vida do outro. Para a UNIÃO EUROPEIA o assédio moral é um comportamento negativo entre colegas ou entre superiores e inferiores hierárquicos, em que a vítima é objeto de ataque sistemático por longo tempo, de modo direto ou indireto, contra uma ou mais pessoas. Já a Organização Internacional do Trabalho considera-o todas as vezes em que uma pessoa se comporta para rebaixar o outro, através de meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes contra uma pessoa ou um grupo de trabalhadores. São críticas repetitivas e desqualificações, isolando-o do contato com o grupo e difundindo falsas informações sobre ele. (BARRETO, 2010, p. 13).

A autora faz um esclarecimento importante ao dizer que o efeito do assédio moral ocorre de acordo com a organização do trabalho, e não como uma característica psicológica do indivíduo.

Soboll (2008), afirma que a popularização do termo 'assédio moral' acabou se estendendo e perdendo sua particularidade, defendendo, por isso, a importância de conceituar o tema.

O assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros. Tem

como propósito destruir, prejudicar, anular ou excluir e é direcionado a alvos escolhidos (uma ou mais pessoas em especial). Caracteriza-se por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada. Pode ter efeito de gestão disciplinar sobre o coletivo, como um resultado secundário e não como propósito final do processo de hostilização. (SOBOLL, 2008, p. 21).

Esse tipo de assédio possui uma intencionalidade e o alvo é uma pessoa específica, não podendo ser confundido com assédio organizacional ou assédio pontual, que se caracterizam respectivamente como uma agressão generalizada e esporádica.

A pesquisadora aponta que o assédio organizacional está sendo utilizado como uma estratégia da instituição para o estabelecimento de metas e o cumprimento de normas. Segundo suas considerações, essas ações também podem “ter o efeito de um processo de ‘seleção natural’ dos menos resistentes, ou – na linguagem organizacional – menos ‘resilientes’” (SOBOLL, 2008, p. 22).

Outra definição sobre o assédio moral, encontra-se nas discussões da psicanalista Hirigoyen (2014). Pioneira na investigação a respeito do fenômeno, utilizou-se das categorias psicanalíticas para justificar a relevância desse assunto, e determinou que as consequências para o psiquismo do indivíduo chegam a ser fatal. Essa autora caracteriza-o como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2014, p.65).

O assédio moral no trabalho torna-se sinônimo de uma guerra psicológica e agrega dois fenômenos: o abuso de poder e a manipulação perversa, porque as ofensas começam com brincadeiras de mau gosto, o que dificulta a consideração séria pela vítima e a sua formalização como problema organizacional.

No entanto, quando os ataques aumentam significativamente, a vítima fica na posição de inferioridade e é submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior, como observa Hirigoyen (2014). Como ilustração tem-se um caso citado pela autora:

Jovem diplomada em ciências políticas, Josiane entra em uma grande empresa pública sob ordens de um colega mais velho e praticamente autodidata, que deve, em princípio, instruí-la. Desde o começo, ele não lhe passa nenhuma informação sobre os relatórios e a organização interna do serviço. Ela é obrigada a descobrir tudo sozinha. A despeito disso, critica sistematicamente tudo o que ela faz, sem jamais indicar o que deveria ter feito. Quando ela faz perguntas pertinentes para obter uma informação, ele

se esquivava e muda de assunto ou então a ridiculariza: “Não vale a pena ter estudado ciências políticas para não saber isso!” ou “O que é que lhe ensinaram na escola?” Diante dos outros, ele se valoriza, falando do diploma da subordinada: “Cursou ciências políticas, mas não sabe nada. Tenho de ensinar tudo a ela!” Josiane perde rapidamente a autoconfiança e tem a impressão de não saber nada. Dá razão a ele e pensa que seus estudos não serviram para nada. Torna-se submissa e termina por perguntar sua opinião sobre tudo. Mas isto não é suficiente para esse sujeito, que continua a fazer observações insultuosas a Josiane, até que ela adocece. (HIRIGOYEN, 2014, p. 40).

O exemplo evidencia que em uma empresa pode ocorrer relações cruéis de trabalho. Assim, se um empregado estiver em seu caminho, destruí-lo não será problema. “Neste caso, é no nível da organização do trabalho que, por um processo perverso, a mentira serve ao desenvolvimento da empresa” (HIRIGOYEN, 2014, p. 98).

Em seu segundo livro, *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, Hirigoyen (2002) dá uma resposta à generalização e banalização do termo, porque com a popularidade do primeiro livro todo tipo de agressão passou a ser considerada como assédio moral, ocasionando uma desqualificação do conceito.

O objetivo do primeiro livro foi analisar o perfil clínico do agressor e da vítima. No segundo a autora ampliou a discussão para as empresas e a violência que ocorre na sociedade. Para ela o assédio moral caracteriza-se como uma violência “sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva” (HIRIGOYEN, 2002, p. 17).

Dessa forma, com o intuito de separar o assédio moral de outras formas de violência, Hirigoyen (2002) apresentou situações no trabalho que se confundem com o assédio moral, mas não se configuram como tal. Situações essas que podem desencadear o assédio, sendo elas: o estresse, as virtudes do conflito, a gestão por injúria, as agressões pontuais, outras formas de violência (violência externa ao ambiente de trabalho, violência física e assédio sexual), as más condições de trabalho e as imposições profissionais.

O estresse no trabalho não pode ser entendido como assédio moral, pois é uma característica de um estado biofisiológico do organismo, mas, por meio de repouso adequado e melhorias nas condições do trabalho, a pessoa se reequilibra. A diferença do assédio moral é que ele pode iniciar como um fator estressante, porém um repouso não provoca melhorias em sua condição no trabalho.

Nas virtudes do conflito, fica clara a diferença entre um e outro. No conflito ocorre um debate e as pessoas envolvidas podem se expressar e colocar os pontos

de vista, o que, para Hirigoyen (2002), permite que haja uma resolução do problema. Ao contrário do assédio, em que predomina o não falado e o escondido.

No assédio moral não se observa mais uma relação simétrica como no conflito, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade. Quando isto se passa no âmbito de uma relação de subordinação, transforma-se em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado se torna a dominação da pessoa (HIRIGOYEN, 2002, p. 27).

Na gestão por injúria, a referida autora esclarece que alguns administradores apresentam comportamentos despóticos, pois eles estão despreparados, e que, para se afirmar como figura de autoridade, pressionam os funcionários com violência e/ou falta de respeito.

A diferença entre esse tipo de gestão e o assédio moral é que nela a violência pode ser notada por todos, ninguém escapa da tirania, todos podem ser maltratados. Já no assédio, a violência muitas vezes ocorre de forma velada. Este também caracteriza-se pela repetição das agressões e, por isso, as atitudes, palavras e comportamentos podem ser destruidores.

Os comportamentos hostis separados não caracterizam-se como assédio moral, porém junto com a intencionalidade, o tempo e o espaço podem ser classificados como tal.

Por isso, Hirigoyen (2002) apresentou quatro grandes categorias para apresentar os métodos de assédio, demonstrados no Quadro 1: Atitudes Hostis, em que separou as atitudes consideradas mais difíceis de identificar de imediato nas relações de trabalho. E, em seguida, as que seriam as mais fáceis.

Vale ressaltar que o agressor pode lançar mão de diversos tipos simultaneamente, o que torna o ataque muito mais poderoso e rápido no intuito de destruir a vítima.

Quadro 1: Atitudes hostis.

Deterioração proposital das condições de trabalho	Isolamento e recusa de comunicação	Atentado contra a dignidade	Violência verbal, física ou sexual
<p>Retirar da vítima a autonomia;            Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;            Contestar sistematicamente todas as suas decisões;            Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;            Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...;            Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;            Dar-lhe permanentemente novas tarefas;            Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;            Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);            Agir de modo a impedir que obtenha promoção;            Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;            Causar danos em seu local de trabalho;            Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;            Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;            Induzir a vítima ao erro.</p>	<p>A vítima é interrompida constantemente;            Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;            A comunicação com ela é unicamente por escrito;            Recusam todo contato com ela, mesmo o visual;            É posta separada dos outros;            Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;            Proíbem os colegas de lhe falar;            Já não a deixam falar com ninguém;            A direção recusa qualquer pedido de entrevista.</p>	<p>Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;            Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...);            É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;            Espalham rumores a seu respeito;            Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);            Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade;            Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;            Atribuem-lhe tarefas humilhantes;            É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</p>	<p>Ameaças de violência física;            Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;            Falam com ela aos gritos;            Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;            Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio;            Fazem estragos em seu automóvel;            É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);            Não levam em conta seus problemas de saúde.</p>

Fonte: HIRIGOYEN (2002, p. 108-109).

Cabe ressaltar a grande influência da abordagem psicanalítica nos estudos de Hirigoyen (2002), ao definir o assédio moral, identificar os comportamentos do assediador e da vítima, bem como a estrutura das personalidades.

Contudo, como esclarece Marcuse (1998) no texto a Obsolescência da Psicanálise, alguns princípios da teoria freudiana e seu desenvolvimento, tanto ortodoxo quanto revisionista, se tornaram obsoletos na medida em que seu objeto, o indivíduo, encarna a estrutura dos id, ego e superego.

Entretanto, a Psicanálise sobreviveu em suas diferentes escolas e se difundiu em amplos domínios da sociedade, e não deixa de lançar luz sobre a política da sociedade industrial avançada.

A psicanálise pode tornar-se um instrumento social e político eficaz, tanto positivo quanto negativo, com uma função tanto administrativa quanto crítica, porque Freud descobriu, na dimensão profunda das pulsões e das satisfações pulsionais, os mecanismos do controle social e político. (MARCUSE, 1998, p. 91).

Apesar de haver diferentes definições teóricas a respeito do assédio moral, Barreto (2010) diz que, independente do conceito usado nas situações em que ocorre assédio moral, há um núcleo que se caracteriza pela tortura psicológica nas relações de trabalho.

Nesse núcleo encontram-se táticas e comportamentos que se repetem como “isolar, ignorar, desqualificar, desestabilizar, degradar as condições de trabalho e forçar a pedir demissão ou desistir do emprego, do projeto, da empresa” (BARRETO, 2010).

Por isso, em todo caso de assédio moral há a repetitividade e persistência da agressão, a intencionalidade da ação, o direcionamento da agressão para uma pessoa alvo e a degradação das condições de trabalho.

Tais tipos de atitudes ajustam-se às necessidades individuais, de acordo com o que tem sido imposto pela sociedade atual, pois a constituição do sujeito decorre de suas experiências de vida. Dessa maneira, a formação da subjetividade ocorre com o objetivo de adaptar o indivíduo ao existente e fortalece, “a dureza, a frieza, e não o que pressupõe a humanidade: a sensibilidade para a percepção e combate ao sofrimento para a identificação” (CROCHÍK, 2011, p. 123).

A racionalidade da técnica existente nesta sociedade passa a ser utilizada para cooptar os indivíduos, e a oferecer não apenas a frieza e dureza que ela exige, mas também os desejos de destruição, a crueldade, o sadismo, o masoquismo e a eliminação do adversário.

Como explica Crochík (2011), a pesquisa Personalidade Autoritária de Adorno et al (1950), esclarece melhor sobre o tipo de formação que ocorre nos sujeitos e os tipos de personalidade que mais se encontravam na sociedade americana da época e aprofundaram mais o conhecimento sobre o preconceito. No que diz respeito à formação fria e condizente com a forma de organização da sociedade, Crochík (2011) diz que a constituição subjetiva do tipo manipulador, apontado por Adorno et al (1950) é semelhante ao tipo assassino de gabinete na contemporaneidade.

Crochík (2011) esclarece que o indivíduo que expressa esse tipo psicológico não possui consciência moral,

[...] não se identifica com os homens, mas com as máquinas, com a produção [...] desloca seus afetos dos indivíduos para ‘fazer coisas’, sente prazer em manipular objetos e homens para cumprir seus objetivos, sem se perguntar acerca das implicações do que faz. (CROCHÍK, 2011, p. 12).

Esse tipo, como apontado pelo autor, torna-se importante na sociedade atual, pois trabalha em prol do desenvolvimento e manutenção da tecnologia, o que leva ao fortalecimento da dominação do homem sobre o homem.

Para se desenvolver, o manipulador necessita da frieza, da negação dos afetos dirigidos aos homens. Os afetos, no entanto, não deixam de existir, são deslocados (CROCHÍK, 2011, p.12).

Nessa pesquisa, o tipo manipulador não apareceu em grande escala, contudo, “considerando as necessidades da sociedade administrada, sua frequência deve ter aumentado na população” (CROCHÍK, 2011, p.12).

Esses são indivíduos formados pela ideologia da racionalidade tecnológica, que constituíram sua subjetividade para serem frios, individualistas, sem empatia e compaixão, pois não há uma identificação com o outro. Logo, esse outro pode ser destruído e submetido às suas vontades narcísicas. Com isso, pode-se consolidar o assédio moral.

Para exemplificar a formação de indivíduos manipuladores pela sociedade contemporânea, recorreremos a uma entrevista realizada em Lisboa, com o psiquiatra,

também psicanalista e pesquisador, Christophe Dejours (2010), diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Acção – que estuda a relação entre trabalho, doença mental e sofrimento no trabalhador. A escolha desse exemplo reafirma o quão violenta encontra-se a relação no ambiente de trabalho, que, por sua vez, está sendo tratada como ‘natural’ nas organizações, o que torna o assunto preocupante.

Nessa entrevista denominada “Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal”, Dejours (2010) retrata um atendimento clínico que realizou com uma paciente, do sexo feminino. Ela participou de uma formação de estágio, por uma semana, com mais quatorze pessoas, todas para assumirem funções em quadros superiores de uma empresa. No início, receberam um gatinho que deveriam cuidar. Como era de se esperar, todos se afeiçoaram aos gatos e cada um falava do seu animal com carinho. Entretanto, no fim da formação o diretor deu a ordem para matarem os seus gatos.

Dejours (2010) relata que só ficou sabendo do caso porque essa paciente descompensou-se emocionalmente e ele teve que atendê-la. Porém, os outros quatorze participantes mataram os seus gatos. A formação de estágio tinha como objetivo principal ensinar a ser impiedoso, ou seja, os indivíduos estavam sendo formados para se transformarem em manipuladores, quer dizer, assassinos de gabinete, prontos para exercerem o poder e instalar a cultura de assédio moral nas relações de trabalho.

Para o autor, o assédio não é um fenômeno novo, mas a forma como as relações de trabalho se organizaram.

O que mudou não foi o assédio, o que mudou é que as solidariedades desapareceram. Quando alguém era assediado, beneficiava do olhar dos outros, da ajuda dos outros, ou simplesmente do testemunho dos outros. Agora estão sós perante o assediador – é isso que é particularmente difícil de suportar. O mais difícil em tudo isto não é o facto de ser assediado, mas o facto de viver uma traição – a traição dos outros. Descobrimos de repente que as pessoas com quem trabalhamos há anos são cobardes, que se recusam a testemunhar, que nos evitam, que não querem falar conosco. Aí é que se torna difícil sair do poço, sobretudo para os que gostam do seu trabalho, para os mais envolvidos profissionalmente. Muitas vezes, a empresa pediu-lhes sacrifícios importantes, em termos de sobrecarga de trabalho, de ritmo de trabalho, de objetivos a atingir. E até lhes pode ter pedido (o que é algo de relativamente novo) para fazerem coisas que vão contra a sua ética de trabalho, que moralmente desaprovam. (DEJOURS, 2010, p.38).

Diante disso, quando o sujeito não faz o que pedem, quando denunciam para algum colega ou superior, ele acaba por se tornar um alvo de assédio, pois todos sabem da nova regra, que é preciso fingir que não sabem de nada pelo bem da produtividade e do crescimento da empresa.

Nos estudos da psicanalista Hirigoyen (2014), ao referir-se à escolha da vítima, esta explica que o agressor não escolhe quem ele acha que vai pô-lo em perigo, “É por isso que evita cuidadosamente opor-se a outros perversos narcisistas, ou a paranóicos, que muito se assemelham a ele” (HIRIGOYEN, 2014, p. 153).

Assim, toda pessoa que apresenta uma característica vulnerável, ou ponto fraco, torna-se a vítima que o perverso atacará. Diante disso, o ataque perverso torna-se para a vítima uma revelação dolorosa. “Pode ser um sintoma que o outro tenta banalizar, minimizar, e a agressão perversa virá reativar” (HIRIGOYEN, 2014, p. 154). Estimula, assim, a pulsão de morte existente no indivíduo, em termos freudianos.

Conforme esclarece a autora, a vítima pode ser qualquer pessoa que demonstre fragilidade, porém há características em comum como um apego à ordem, tanto no trabalho quanto nas relações sociais. São pessoas dedicadas e não gostam de pedir ajuda as outras pessoas.

Esse apego à ordem, essa preocupação em fazer bem as coisas levam tais pessoas a assumirem uma quantidade de trabalho superior à média, que lhes dá boa consciência, mas deixa-a com sensação de estarem sobrecarregadas de trabalho e de tarefas até o limite possível. (HIRIGOYEN, 2014, p.158).

No que diz respeito à subjetividade, nos termos de Crochík (2010), a sua existência, em nossos dias, ocorre pela negação.

Se a subjetividade tem dificuldades de surgir em nossos dias, cabe denunciar a ideologia que a afirma, desdenhando as dificuldades de sua existência. Os educadores não deveriam pregar a autonomia, quando as condições para isso estão ausentes, e, sim, lutar para que essas condições apareçam; não deveriam reproduzir a sociedade existente, ainda que a adaptação seja importante, mas evidenciar que já existem condições objetivas – riqueza e conhecimentos reais ou potenciais – para que os homens possam ser donos de seu destino. Os psicanalistas, por sua vez, deveriam retomar o ímpeto crítico de Freud, que não calou e não perdoou o

sofrimento humano devido à pressão cultural, em vez de insistirem em tornar natural e universal o sofrimento existente, o que reforça o conformismo existente. (CROCHÍK, 2010, p. 400).

A subjetividade não se desenvolve mais com a interiorização da cultura como nos tempos de Freud, pois essa foi reduzida à mercadoria conforme a ideologia da indústria cultural, e sua experiência foi suprimida segundo Crochík (2011):

A existência de um eu presente em cada reflexão que permite a continuidade; e, portanto, a história individual é substituída pela mudança contínua do indivíduo que deve se adaptar a cada nova situação, abandonando o que sabia anteriormente. É mais adaptável o que não tem princípios e convicções, o que percebe as regras existentes em cada situação e as utiliza a seu favor para atingir seus objetivos, nem sempre racionais. (CROCHÍK, 2011, p. 18).

A falta da racionalidade pode ser considerada ao pensarmos sobre o perfil de agressores.

A pesquisadora Barreto (2011), em conjunto com os trabalhadores entrevistados, elaborou o perfil dos agressores-chefes de maneira humorística e de acordo com as suas experiências.

### Quadro 2: Humilhadores, segundo os trabalhadores

TIPOS DE HUMILHADORES	CARACTERÍSTICAS
Pit- bull	É o chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha por prazer.
Profeta	Sua missão é “enxugar”, o mais rápido possível, a “máquina”, demitindo indiscriminadamente trabalhadores e trabalhadoras. Refere-se às demissões como a “grande realização da sua vida”. Humilha com cautela, reservadamente (as testemunhas, quando existem, são seus superiores), mostrando assim habilidade para “esmagar” elegantemente.
Troglodita	É o chefe brusco, grotesco. Implanta as normas sem pensar e todos devem obedecer sem reclamar. Sempre esta com razão. Seu tipo é: eu mando e você obedece.
Tigrão	Esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público que assista a seu ato para sentir-se respeitado e temido por todos.
Grande irmão	Aproxima-se dos trabalhadores e se mostra sensível aos problemas particulares de cada um, independente de ser intra ou extramuros. Na primeira “oportunidade”, utiliza esses mesmos problemas contra o trabalhador para rebaixá-lo, afastando-o do grupo, demitindo-o ou exigindo produtividade.

Mala-babão	É aquele chefe que bajula o patrão e não larga os subordinados. Persegue-os e controla cada um com “mão de ferro”. É uma espécie de capataz moderno.
Tasea	“Tá se achando”; confuso e inseguro, esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias. Começa projeto novo para, no dia seguinte, modificá-lo. Exige relatórios diários que não serão utilizados. Não sabe o que fazer com as demandas dos seus superiores. Se algum projeto é elogiado, colhe os louros. Em caso contrário, responsabiliza a “incompetência” dos seus subordinados.
Garganta	É o chefe que não conhece bem seu trabalho, mas vive contando vantagens. Não admite que seu subordinado saiba mais que ele e ofusca este conhecimento, submetendo-o a situações vexatórias, como por exemplo, colocá-lo para realizar tarefas acima do seu conhecimento ou inferior à sua função.

Fonte: BARRETO (2013, p. 215,216).

### 3.3. Consequências do Assédio Moral na Vida do Trabalhador

Como já discutimos anteriormente, a organização do trabalho está gerando nos trabalhadores o adoecimento físico e psíquico, e ocorre devido às pressões e exigências desordenadas e intensas, impostas por essa organização, conforme explicam Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Ao conceber a forma atual de organizar o trabalho e as novas tecnologias como agentes causais de doenças, consideramos que os transtornos da saúde resultam frequentemente dos modos de organizar o trabalho, os horários, os regimes salariais, bem como a exposição aos múltiplos riscos, à falta de condições de segurança, à pressão e opressão crescentes, à falta de condições de segurança, à pressão e opressão crescentes, à falta de reconhecimento pelo que se faz, às relações hierárquicas e interpessoais marcadas pelo autoritarismo e pelo abuso de poder, à competitividade acirrada, etc. Como alguns subprodutos dessa forma de se organizar o trabalho, encontram-se a indiferença ao sofrimento alheio, a intolerância, a perseguição e a falta de respeito às diferenças, que têm produzido comportamentos grotescos ao longo da história humana. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 69).

Essa combinação caótica, conforme discutem os autores, refletem as condições da sociedade capitalista, pois, implicam de diferentes riscos visíveis e invisíveis no ambiente de trabalho, e podem levar ao adoecimento dos trabalhadores. Por isso, discutir sobre as consequências do assédio moral na saúde implica pensar nessas condições objetivas e, conseqüentemente, nos danos

psíquicos que podem apresentar-se como angústia e ansiedade, de acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Isso porque o modo de viver, sentir e pensar a existência anterior e posterior à violência sofrida atua de forma a potencializar ou não a recuperação do indivíduo. Quando ocorre o contrário, o indivíduo mantém, e mesmo aprofunda, os pensamentos tristes e recorrentes, apesar do esforço manifesto para se livrar deles e curar. As emoções podem ser tanto a expressão de potência de agir como a de padecer. Seu movimento de afirmação ou de negação é constante, expressando ideias adequadas ou inadequadas e propiciando a passagem da saúde à doença. É o que vamos encontrar em casos iniciais de assédio moral, que pode ser chamado de “mal-estar”. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 73).

Nessa fase de mal-estar pode ser comum o sujeito sentir-se um nada. Os autores apontam que as emoções são marcadas por pensamentos tristes, a vida perde sentido e ele sofre de culpa e vergonha. Também estão presentes sentimentos de mágoa, raiva e incertezas sobre tudo. O sujeito faz constantemente uma avaliação negativa de si e se questiona sobre o que fez ou onde errou.

Com a prolongação do assédio moral, instaura-se a desestabilização afetiva, em que o sofrimento presente caracteriza um estado de latência de uma futura doença. Como o assédio moral guarda uma semelhança com as situações traumáticas, os assediados não conseguem

[...] superar o acontecido e cada novo ato de violência constitui um novo golpe a ser enfrentado, mortificando-o. Ele parece sucumbir e não ter forças para continuar ou retornar no dia seguinte ao seu posto de trabalho. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 73).

Ao romper com a autoconfiança do sujeito, surgem pensamentos repetitivos e recorrentes, com isso não consegue encontrar uma saída ou buscar compreender os acontecimentos traumatizantes, como dizem os autores. Isso pode acabar por fortalecer a sensação de angústia, incerteza e inquietude, e o sujeito, ao perceber que não produz como antes, passa a duvidar de sua capacidade profissional.

A repetição dos atos de violência ao longo do tempo estimula a necessidade de rever constantemente as cenas em que foi humilhado. Cada palavra é lembrada em detalhes. Os gestos do assediador são revistos centenas de vezes. O tom da voz e as feições do assediador e o local onde ocorreu tal violência tomam conta dos pensamentos escravos da cena e do sofrimento, mantendo um processo circular enlouquecedor. É frequente sentir-se perseguido, injustiçado, desconfiado de tudo e de todos. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 74).

Decorrentes desses fatos, iniciam os sinais de alterações no organismo: dores de cabeça, distúrbios digestivos, alterações de comportamento e sensações vagas de dores que migram. Com o passar do tempo, caso haja a continuação dos ataques, os sintomas mudam e há a manifestação de depressão, síndrome do pânico, síndrome de *burnout*, uso de drogas, como o consumo de álcool, por exemplo.

O sujeito pode também reagir violentamente em outros ambientes. Nos casos mais graves pode causar ideação suicida, tentativa de suicídio ou mesmo a morte por suicídio. “[...] frequentemente se isolam da família e do círculo de amigos, o que constitui um erro que potencializará as suas fragilidades” (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 75).

Conforme afirmam os autores, são as humilhações repetitivas e sistemáticas, em ambiente constrangedor e de cegas exigências, que altera a fisiologia do organismo, desequilibrando a bioquímica, bloqueando novas conexões neurais, modificando o comportamento nas relações sociais, deixando marcas e sequelas que se prolongam no tempo.

Sabendo das consequências que o assédio moral pode desencadear na saúde e na vida do trabalhador, o Ministério da Saúde lançou uma cartilha denominada Assédio Moral: Conhecer, Prevenir, Cuidar (BRASIL, 2015), que visa desenvolver ações de promoção da saúde do trabalhador e favorecer a criação e manutenção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

Essa cartilha contém informações importantes, a fim de esclarecer tal fenômeno e divulgar ações de prevenção, com a intenção de reduzir as ocorrências de assédio moral no ambiente de trabalho.

Resumidamente, e de forma didática, o Ministério da Saúde (BRASIL, 2015), elaborou um quadro com os impactos que o assédio moral causa na saúde do assediado.

**Quadro 3: Consequências do assédio para a saúde do trabalhador**

PSICOPATOLÓGICAS	PSICOSSOMÁTICAS	COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade</li> <li>• Apatia</li> <li>• Insegurança</li> <li>• Depressão</li> <li>• Melancolia</li> <li>• Irritação</li> <li>• Insônia</li> <li>• Mudança de humor</li> <li>• Pânico e fobias</li> <li>• Pesadelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensão arterial</li> <li>• Crises de asma</li> <li>• Taquicardia</li> <li>• Doenças coronarianas</li> <li>• Dermatites</li> <li>• Cefaleia</li> <li>• Dores musculares</li> <li>• Gastrite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agressividade contra si e contra outros</li> <li>• Aumento do consumo de álcool e outras drogas</li> <li>• Aumento do consumo de cigarros</li> <li>• Disfunções sexuais</li> <li>• Isolamento social</li> <li>• Desordens de apetite</li> </ul>

Fonte: Ministério da Saúde (BRASIL, 2015, p. 13).

Vale ressaltar, portanto, que os transtornos à saúde estão relacionados a essas novas exigências das condições objetivas de trabalho, tais como a opressão, a pressão, a falta de reconhecimento, as avaliações subjetivas, as humilhações e as desqualificações que vão aos poucos minando a resistência e desorganizando a personalidade, como afirmam Freitas, Heloani e Barreto (2008). Por isso, não deve-se reduzir as discussões sobre as doenças causadas por assédio moral aos traços de personalidade e fator genético.

### 3.4. O Assédio Moral na Instituição Militar

Silva (2007) esclarece que a estrutura da organização militar baseia-se incisivamente na hierarquia e disciplina e cria um ambiente propício para a manifestação do assédio moral.

Porém, deve-se ter o cuidado ao tratar dessa temática na corporação militar, pois o rigor inerente à profissão de armas, exercido no contexto da legalidade e legitimidade, não se configura como assédio. Ou seja, deve-se objetivar esclarecer a definição de tal fenômeno no ambiente militar, a fim de não haver confusão de condutas estabelecidas pelas normas e regulamentos militares das condutas de assédio moral.

Para Silva (2005),

Os militares, categoria peculiar de trabalhadores públicos, não estão imunes à submissão a um processo de assédio moral. Ao analisar o fenômeno do assédio moral aplicado aos militares, não há dúvida acerca dos cuidados extremos que se deve adotar, tendo em vista a estrutura personalíssima da carreira militar, fundamentada nos pilares constitucionais da hierarquia e disciplina. Portanto, um alerta preliminar: não devemos confundir submissão à hierarquia e disciplina, exercidas dentro dos legítimos limites, com submissão ao processo de assédio moral. (SILVA, 2005, p. 12).

Segundo o Regulamento Disciplinar do Exército (BRASIL, 2002):

§2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (BRASIL, 2002).

Observa-se que a hierarquia e a disciplina servem para organizar a atividade militar, uma vez que a formação não abre espaços para questionamentos e críticas, visto que a disciplina força o militar a seguir ordens sem contestar. O que também, acaba por ocorrer em outras organizações sociais, inclusive em muitas empresas.

No nível organizacional das Forças Armadas a disciplina tem por escopo três objetivos: impedir que o soldado, em momentos adversos, siga seu instinto; manter a ordem e o controle da tropa; adaptar o recruta à vida na caserna.

Para Pires e Berleze (2015), nas relações na caserna deve existir entre os superiores hierárquicos e subordinados um clima de camaradagem, sendo um preceito ético para sanear a boa relação entre eles. Entretanto, essa indagação não pode ser considerada tão verdadeira assim, principalmente em se tratando da relação entre os superiores com os subordinados.

Eis que, não é incomum ver um superior hierárquico sequer olhar para face do subordinado, mas cobrar-lhe as honras e louvores que sempre um subordinado deverá prestar ao seu superior como demonstração de respeito. Portanto, camaradagem e companheirismo são palavras distantes da realidade que compreende o universo da caserna, ou seja, efetivamente não são contemplados principalmente pelos superiores hierárquicos em relação aos subordinados, simplesmente não há. (PIRES e BERLEZE, 2015, p. 07).

As autoras dizem que no militarismo dificilmente ocorrerá o assédio moral de forma vertical descendente, devido à relação de subordinação bem definida. Por

isso, o agressor, nessa situação, poderá sempre ser o superior. Embora a subordinação por si só não seja capaz de violar a dignidade dos subordinados, cabe lembrar que como a hierarquia e a disciplina são absolutas, não é permitido discutir e criticar as ordens recebidas e isso, inevitavelmente, conduz ao autoritarismo.

Santos (1997) diz que a disciplina militar é perfeccionista, porém não perfeita, e que tem sido objeto de inúmeras injustiças e perseguições sem lastro por militares que utilizam do “RQUERO”, regulamento do querer no jargão militar, para satisfazer a interesses subalternos e inconfessáveis.

Hirigoyen (2002) diz:

No exército, os atos de violência são frequentes, porém, mais que em qualquer outro lugar, são difíceis de denunciar em razão da força da hierarquia. Faz-se calar todo aquele que pretenda denunciar procedimentos injustos ou sádicos de um superior. Os militares são arraigados ao dever de reserva e discricção, e não têm nenhum meio de se justificar em caso de críticas ou de assédio moral vindo da hierarquia. Se eles se queixam, é a instituição militar inteira que se sente ameaçada. (HIRIGOYEN, 2002, p. 136).

Dessa forma, quem se queixa sobre os ataques recebidos na organização militar, queixa-se sobre o sistema previamente imposto e, caso não obedeça às regras, pode receber sanções mais severas da administração militar. Ainda não existe uma lei no Código Penal Militar (BRASIL, 1969) que prevê a punição do assédio moral, porém prevê em alguns artigos penais que podem se amoldar a determinadas condutas abusivas e, caso ocorra alguma denúncia sobre o fato, esses códigos poderão compor um processo penal contra o agressor.

Os referidos artigos do Código Penal Militar são: Art. 174, que trata sobre o “Rigor Excessivo”; Art. 175, que prevê a “Violência contra Inferior”, e o Art. 176, que prevê “Ofensa aviltante a inferior”. Os três artigos direcionam-se ao subordinado hierárquico e podem ser aplicados na ocorrência de assédio moral.

Glockner (2004) identifica o assédio moral nas instituições militares de várias formas:

a) Subordinado humilhado em público (o público representa uma prova testemunhal do assédio): clima de pessimismo criando clima de pessimismo; b) Sobrecarregar o subordinado com tarefas (muitas delas inexecutáveis), subestimar esforços; c) Ignorar ou excluir determinado subordinado só se dirigindo a ele através de terceiros (mandar recados por outras pessoas ou por bilhetes ou e-mail); d) Desprezar/menosprezar/ignorar as opiniões de subalternos; e) Silêncio do

superior perante a vítima; não convidando o subordinado para participar de reuniões e de eventos; não levar o subordinado a sério; f) Sonegar informações ao subordinado; g) Manipular maldosamente as informações; espalhar boatos e rumores maliciosos; h) Marcar tarefas com prazos impossíveis; i) Retirar a autonomia do subordinado; contestando a todo o momento as suas decisões; j) Restringir ou proibir o acesso do subordinado a instrumentos de trabalho como telefone, fax, computador, etc...; k) Induzir o subordinado ao erro; separando-o dos seus colegas de trabalho; l) O superior faz gestos de desprezo, tais como suspiros, olhares, críticas frequentes e persistentes ao trabalho de determinado subordinado, entre outros. (GLOCKNER, 2004, p. 20-22).

Em sua pesquisa, Rigotti e Ferrari (2013) buscaram verificar como o assédio moral pode ser identificado no meio militar, já que se confunde com a hierarquia e a disciplina, além de averiguar quais as causas e as consequências no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores.

Utilizaram estudo bibliográfico e método de abordagem dedutivo para realizar seus estudos. Constataram que o assédio moral se confunde com o acatamento às ordens, causando sérios danos ao trabalhador, pois há a dificuldade em produzir provas concretas contra o assediador, o que faz com que a denúncia não seja reconhecida nos tribunais.

Em uma pesquisa realizada com policiais militares em Brasília-DF, Silva (2011) investigou a ocorrência de atitudes de assédio moral e como elas afetavam a qualidade de vida no trabalho desses profissionais. Aplicou um questionário Atos Negativos (QAN) a 30 policiais militares e obteve um percentual de 83,36% das respostas para propensão ao assédio.

As atitudes de assédio moral mais mencionados pelos profissionais foram a perseguição e a discriminação, mas eles não identificaram como atitudes negativas, e sim como comportamentos comuns dentro da instituição militar. Com relação à qualidade de vida no trabalho, demonstraram que gostariam de ser mais valorizados por seus serviços, receber recompensas por produtividade e ter seus serviços reconhecidos pelos superiores.

Em outra pesquisa, realizada por Coelho (2009) na cidade do Rio de Janeiro, investigou-se quais eram as práticas de assédio moral em instituições militares e a repercussão sobre o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Entrevistou-se 7 policiais militares e analisou-se as falas por meio da análise de conteúdo. Identificou-se nas falas a naturalização do poder, bem definido nas hierarquias, e,

consequentemente, o oferecimento de um espaço propício para a manifestação do assédio moral.

Leal e França (2015), por sua vez, tiveram como objetivo investigar a possível associação do assédio moral em instituições militares na cidade de João Pessoa-PB. Entrevistaram 17 profissionais com perguntas semiestruturadas. Nos resultados, identificaram que as mulheres acabam se tornando mais suscetíveis e vítimas de assédio moral, seguidas por trabalhadores com baixa escolaridade e com idade mais avançada.

Na pesquisa realizada por Souza, Gonçalves e Carvalho (2014) com policiais militares do Distrito Federal, o objetivo foi verificar o impacto do assédio moral na saúde física e psicossocial, bem como as vivências de sofrimento decorrentes do assédio moral e as estratégias de enfrentamento desenvolvidas pelo policial militar, considerando o aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

Para alcançar este objetivo, a pesquisa foi realizada a partir de cinco entrevistas semiestruturadas com policiais militares. A análise dos dados foi realizada por meio da construção de núcleos de sentido, técnica adaptada a partir da análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram que a maioria dos policiais percebe o serviço como sendo desgastante e com sobrecarga de trabalho, que os recursos são limitados e que esse fato tem dificultado a execução das atividades. A cooperação é percebida pela maioria dos entrevistados como sendo conflitante e que não há espaço de discussão, o que aumenta as constantes dificuldades de relacionamento.

O assédio moral é percebido como uma forma de perseguição dentro da Corporação, realizada por superiores, por pares e subordinados hierárquicos, e as estratégias de defesa utilizadas pelos policiais mostraram-se diversificadas.

Em uma pesquisa realizada na polícia militar da Bahia, Martins (2006) investigou a ocorrência de assédio moral. De forma específica, buscou identificar os fatores organizacionais de propensão ao assédio e associá-los à produção do desgaste psicoemocional.

Utilizou como instrumento de investigação uma pesquisa descritiva ao estudar cinco casos ilustrativos de assédio moral ocorridos na corporação militar. Pode constatar que a conjuntura militar está propensa a ocorrência do assédio moral, o

assédio pode ser utilizado como instrumento de gestão de pessoas, o ethos militar ou a cultura organizacional militar acaba por naturalizar agressões morais, perseguições, maus tratos e atitudes ofensivas do agressor.

Outros resultados foram: a rotina excessiva e exaustiva de trabalho também pode ser considerada um instrumento de assédio moral, o que fere a saúde ocupacional do assediado, o assédio vertical é o mais comum, presente entre os casos estudados, a condição de subserviência dos subalternos é atestada pela passividade com que devem apenas seguir o que lhe é cabível, aceitar e não reclamar ou questionar, o que poderia ocasionar perseguições ainda maiores na corporação, com complementar prejuízo à sua carreira.

Não resta dúvida de que no militarismo o superior está revestido de todos os elementos necessários para o cometimento do assédio, bem como de toda proteção necessária para não ser punido em face dos seus atos. Portanto, o ethos militar, enquanto sistema de trabalho, legitima os atos, ações e conjunturas que consolidam o assédio moral, como arremata um dos entrevistados: “o sistema militar é baseado na hierarquia e na disciplina, onde a submissão aos preceitos, dogmas e valores se constitui na perpetuação da submissão a ordem estabelecida normativamente, como leis, regulamentos e manuais, acentuada pela falta de fiscalização e controle por parte da administração superior, o que contribui enormemente para que as relações de poder sejam tipificadas na admoestação contínua e desmerecedora dirigidas aos subordinados. (MARTINS, 2006, p. 127).

Portanto, segundo o autor, os resultados apontaram que a Cultura Organizacional da Polícia Militar da Bahia, denominada historicamente de “Milícia de Bravos”, reúne elementos que podem constituir uma propensão para o assédio moral, tais como o caráter militar e funcional público.

Diante dessas considerações, podemos afirmar que o assédio moral no trabalho, ocorre devido às mudanças na organização política e econômica da sociedade e que a ideologia estimula a competição e a frieza entre os trabalhadores.

Assim, conforme esclarece Pedrossian (2008, p. 14), “a crueldade é notória e os indivíduos ficam felizes quando veem o outro sofrer; a sociedade induz a crueldade”. Por isso, para avançarmos na compreensão da manifestação do assédio moral, se faz necessário compreender a lógica vigente desta sociedade e como ela estimula atitudes de crueldade e, com isso, o assédio moral no trabalho.

## **4. O PROCESSO INVESTIGATIVO**

Neste capítulo, são descritos os caminhos da pesquisa realizada com policiais militares no serviço de *telemarketing*. Inicialmente, apresentamos a proposta de investigação e, em seguida, apontamos as análises dos resultados expressos nas respostas dos participantes da pesquisa.

### **4.1. Objetivos**

#### **4.1.1. Objetivo geral**

Analisar se o assédio moral ocorre nas relações de trabalho no serviço de *telemarketing* de uma instituição militar de Campo Grande/MS.

#### **4.1.2. Objetivos específicos**

O primeiro foi identificar a presença ou não das atitudes de assédio moral/ ataques nas relações de trabalho de operadores de *telemarketing*. E o segundo, verificar se há a manifestação ou queixas de sintomas psicossomáticos.

### **4.2. Local da Pesquisa**

O local escolhido para este estudo foi o serviço de *telemarketing* da Polícia Militar que foi criado a partir do Decreto 11.564 de 22/03/2004, no âmbito da Secretaria de Justiça e Segurança Pública do Estado de Mato Grosso do Sul – SEJUSP, unificando o COPOM (Polícia Militar), o COCB (Bombeiros Militar) e o CETEL (Polícia Civil).

O serviço tem as seguintes atribuições: planejar, normatizar, coordenar e controlar os serviços de atendimento às chamadas de emergência e ocorrências, centralizando e integrando as operações de segurança das polícias preventivas, repressivas e de socorro à população. É organizado em células de atendimento, equipadas com unidade telefônica, microcomputador, material de apoio e um banco de dados informatizado, além de supervisores.

### 4.3. Participantes

Participaram da pesquisa dois gestores masculinos e sete operadores de *telemarketing*, configurando três participantes femininos e quatro participantes masculinos. A idade dos participantes variou entre trinta e quarenta e um anos de idade. Com relação ao tempo de serviço, houve variação entre dois e doze anos.

### 4.4. Instrumentos

Para a coleta de dados utilizamos uma entrevista com 6 perguntas fechadas, que foi realizada com os dois gestores (Apêndice B), e um questionário com perguntas fechadas e abertas para os operadores de *telemarketing* (Apêndice C).

As perguntas para os gestores foram: 1) Qual o seu ponto de vista das atitudes de assédio moral?; 2) No seu tempo de serviço, você já teve experiências individuais ou coletivas de assédio moral?; 3) Do seu ponto de vista, o que uma pessoa deve fazer se sofrer assédio moral?; 4) Qual o tipo de assédio moral mais comum nas relações de trabalho?; 5) Na Polícia Militar há uma organização hierárquica e disciplinar. No seu ponto de vista esse ambiente de trabalho torna-se propício para que ocorra o assédio moral?; 6) Como você diferencia as condutas de disciplina exigidas pela Polícia Militar das condutas de assédio moral?

O Questionário de Assédio Moral (QAM)<sup>1</sup> utilizado para levantamento e coleta de dados junto aos sete participantes, foi elaborado por Gomes (2010) e obteve uma pontuação no Alfa de Cronbach de 0,90.

O instrumento está configurado com sete temas, seguidos de subtemas com diferentes itens, e ainda dois questionários com questões fechadas e abertas. As alternativas de respostas são as seguintes: nunca, por vezes, mensalmente, semanalmente, diariamente. A seguir, apresentamos a estrutura do QAM.

#### 1) Ataques laborais:

- Distribuição de trabalho: obrigação em realizar tarefas humilhantes; exposição a uma carga de trabalho excessivo; ser excluídos de tarefas;

---

<sup>1</sup> Quando nos referirmos, ao longo das análises, ao Questionário de Assédio Moral, utilizaremos a sigla QAM.

solicitação a fazer trabalhos urgentes sem necessidade; receber tarefas muito inferiores e/ou muito superiores à sua capacidade ou competência profissional e recebimento de instruções confusas.

- Condições de trabalho: retenção de informação essencial; remoção de equipamentos/instrumentos necessários; obrigação em realizar trabalhos perigosos.

- Críticas: recebimento de críticas exageradas ou injustas; excesso de supervisão; exposição a humilhação e ridicularização em relação ao trabalho.

- Direitos Legais: discriminação dos direitos; recebimento de cartas de aviso/advertência; recebimento de sinais para pedir demissão; coação a pedir demissão.

## 2) Ataques às relações sociais:

- Isolamento: mudança de setor para isolar; não cumprimentavam e nem falavam consigo; limitação de falar com outras pessoas; proibição de outras pessoas de falar consigo.

- Desconsideração: desconsideração da presença da pessoa; ignorar opiniões e pontos de vista; proibição de se expressar.

- Vida privada: críticas e zombarias sobre a vida privada.

3) **Ataques à saúde mental**: afirmação de uma doença mental; parecer estúpido; problemas psicológicos; zombaria de incapacidade.

4) **Ataques físicos**: comportamentos intimidatórios; agressões físicas; estragaram algo que lhe pertence; proibiram a sua presença.

## 5) Ataques verbais:

- Explícitos: foi ameaçado verbalmente; utilização do telefone para aterrorizar; recebeu gritos; ridicularização em público; falar mal;

- Implícitos: circulação de maldades e calúnias; ridicularização; imitação de gestos, postura, voz, etc.; agressão moral.

6) **Ataques raciais, religiosos ou políticos**: ataque com base nas convicções políticas; ataque com base nas crenças religiosas; piadas com base na nacionalidade.

7) **Ataques sexuais:** alvo de agressão sexual; alvo de agressão obscena ou degradante; elogio dos atributos físicos de forma constrangedora e mais 14 itens (duração da situação; quem foi agressor: colegas, chefias ou subordinados; se foi pessoas externas à empresa: homens, mulheres; a violência perturbou o trabalho; teve apoio de alguém; quanto tempo durou; denúncia para os supervisores; reação dos supervisores frente a denúncia; solidariedade dos colegas; se os colegas denunciaram; motivo pelo qual os colegas não denunciam), para o participante escolher uma opção e espaço para complementar, se houver interesse.

O questionário conta, também, com a identificação dos **principais sintomas** decorrentes da violência desta situação e respectiva duração. São contemplados sessenta e cinco sintomas e uma alternativa em aberto, sendo a respectiva duração classificada de acordo com as seguintes alternativas de respostas: algumas semanas, alguns meses, cerca de um ano e vários anos.

Do mesmo formato, parte a identificação das **reações das vítimas** à situação, associados ao momento em que ocorreram as agressões. São trinta e quatro as possíveis reações contempladas no questionário, acrescida de um item para a resposta aberta. Em termos temporais, as alternativas de respostas são: logo de início; passado algum tempo; bastante mais tarde.

Na parte final do questionário são formuladas três perguntas abertas: 1. De modo a compreendermos melhor a sua experiência, o que aconteceu, ou está a acontecer, e como se sente? Conte-nos, em síntese, a situação de que foi ou tem sido vítima; 2. Do seu ponto de vista, o que é que esteve na origem destes problemas? 3. A que é que atribui as causas? Depois de tudo pelo que passou, descreva a sua situação atual em nível laboral e de saúde.

#### **4.5. Procedimentos da Pesquisa**

As entrevistas e a aplicação do questionário foram realizadas no auditório do serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, pelo fato de o espaço ter uma sala com estrutura física adequada (mesas, cadeiras, iluminação) e assim preservar a integridade física e mental dos entrevistados, resguardando o sigilo na coleta das

informações. Para participar da pesquisa, os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê Ético em Pesquisas com Seres Humanos da Plataforma Brasil e teve o Protocolo de Pesquisa nº 1.345.892, aprovado no dia 01 de dezembro de 2015 (ANEXO B).

As entrevistas com os gestores tiveram a duração de 30 minutos para o sujeito A, e de 40 a 50 minutos para o sujeito B. Para evitar perda de informação, a entrevista foi gravada e transcrita (Anexo B). Já a aplicação do questionário foi realizada individualmente, para não interromper o andamento do serviço, e manteve uma média de 30 a 40 minutos.

Todos os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizando tanto as gravações quanto a possibilidade de divulgação dos resultados do questionário.

#### **4.5.1. Etapas da Pesquisa**

Pelo fato de a proposta envolver trabalhadores do serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, o primeiro passo foi o envio da proposta para a apreciação da Secretaria de Segurança do Estado de Mato Grosso do Sul (Anexo A) e, seguidamente, para o Colegiado do Programa de Mestrado em Psicologia e ao Comitê de Ética de Seres Humanos, os quais se posicionaram favoráveis ao estudo, por meio de autorização escrita, permitindo a realização dos trabalhos.

Após obter as devidas autorizações, entramos em contato com o serviço de *telemarketing*, para o esclarecimento dos objetivos e metodologia do trabalho, o que ocorreu durante a rotina de trabalho.

No momento da realização da entrevista e da aplicação dos questionários, foi entregue aos participantes o Termo Individual de Consentimento Livre e Esclarecido reafirmando o sigilo das informações. Em seguida, foi aplicada a pesquisa.

#### **4.6. Análise e Discussões dos Resultados**

Nesta etapa, discutimos os resultados e as análises decorrentes da entrevista realizada com os gestores e da aplicação do questionário com os operadores de *telemarketing*. Para apresentar os dados, adotamos como critério indicar as

respostas mais significativas de cada pergunta realizada aos gestores e os temas com maior índice de escolha do QAM indicados pelos participantes da pesquisa.

A organização das análises está dividida em três etapas: resultados obtidos com as entrevistas; resultados obtidos com o questionário e análise geral.

#### **4.6.1. Resultados Obtidos com as Entrevistas**

##### **1) Pontos de vista sobre atitudes de assédio moral:**

Em sua fala, o participante A disse que o assédio moral caracteriza-se como um preconceito por um certo grupo, e destacou que pode ser consciente e inconsciente, formal e/ou informal e voluntário ou involuntário.

Entendo que o assédio moral, ele acaba acontecendo, por diversos motivos, por diversos fatores, e, em algumas das vezes, o elemento, o autor do assédio, aquele que pratica o assédio, muitas vezes o pratica, talvez de duas formas no meu entendimento, consciente e inconscientemente. Quando ele pratica conscientemente, acho que os danos são maiores ainda. Quando ele pratica de forma inconsciente, eu creio que esse, talvez seja que mais exista, é ..., ele vem alimentado por alguns preconceitos, talvez o preconceito da diferença de gênero, ocorre por, por uma confusão do que venha a ser autoridade, o desempenho da autoridade formal ou informal. Entendo ainda que o assédio seja causado de forma voluntária ou involuntária é extremamente danoso, não só pra instituição, principalmente pra aquele que sofre o assédio. (PARTICIPANTE A).

Já o participante B, após fazer um relato sobre uma experiência de conflitos nas relações de trabalho, disse da denúncia de uma funcionária que passou por uma situação de assédio moral, mas afirmou que não era o caso de assédio, e sim um problema pessoal da funcionária.

A confusão foi que aconteceu o seguinte, a menina tem uma criança e tem que deixar na escola, é uma escola muito pequena e ela tem que esperar a escola abrir, e quando a escola abre, ela tem que atravessar a cidade e correr e chegar no CIOPS a tempo, e ela começou a chegar atrasada, ela por ser militar oficializou pedindo que existisse um entendimento por parte da administração pra conceder a ela, essa possibilidade de atrasar de 10 a 15 minutos. Foi esse o pedido dela. O pedido dela, para o chefe maior foi deferido sim, mas quando passou por um subordinado, o sub na hierarquia, ele entendeu que não, que o caso dela, se ela tá com esse problema, ela tinha que ser transferida, porque ela ia morar, ia achar um quartel perto da casa dela, que isso é problema familiar e que ela e o marido que se vira, o órgão não tem que fazer esses ajustes. (PARTICIPANTE B).

Explicou que “o assédio moral é uma pressão excessiva sem observar as dificuldades da pessoa e sem o mínimo de flexibilidade” (PARTICIPANTE B).

Vale lembrar que a definição de assédio moral no trabalho, conforme Barreto (2006), é uma exposição excessiva a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, de forma repetitiva e prolongada. Ou seja, se caracteriza como uma atitude desumana, violenta e sem ética nas relações de trabalho. Assim, essas atitudes violentas acabam por afetar a dignidade e a identidade da vítima e viola os direitos fundamentais. Barreto (2006) diz ainda que a humilhação é a principal característica do assédio moral, seguida pela discriminação.

As atitudes de preconceito e a pressão excessiva, por si só não caracterizam o assédio moral no trabalho. O preconceito, conforme esclarece Crochík (2015), está associado a movimentos coletivos ou com as minorias sociais e é derivado da ideologia.

O preconceito, quando mais bem delimitado no que concerne à justificativa para sua ocorrência, está associado a movimentos coletivos, que são entendidos de forma ideológica, e ideologia, compreendida, tal como Horkheimer e Adorno (1973) a delimitam: justificativa de dominação. Nesse sentido, o preconceito contra o negro está associado com o racismo; o preconceito contra o judeu, ao antissemitismo; o preconceito contra o homossexual, à homofobia. Essa diferenciação entre grupos que não distingue os membros que a eles pertencem encobre, conforme análise de Horkheimer e Adorno (1985), a luta pela dominação da natureza, que se espalha para a dominação dos indivíduos pelos outros e por si mesmos; tal dominação também comparece na exploração de uma classe social por outra, tal como descrito por Marx (1984), mas não se esgota nela. O preconceito, nesse caso, é a ideologia introjetada, mediada por necessidades psíquicas, que não deve ser reduzido ao âmbito da psicologia ou da psicanálise. A perseguição de um alvo pelo preconceituoso, quando associada a movimentos coletivos, é derivada da perseguição de indivíduos pertencentes a minorias sociais. (CROCHÍK, 2015, p. 34).

O mesmo autor também afirma que os negros, os judeus, as mulheres e as pessoas com deficiência ainda fazem parte das minorias perseguidas, pois acabam por lembrar à pessoa ‘civilizada’ sua fragilidade que não deve ser recordada. Pensar sobre a existência de minorias e a forma como têm sido tratadas, implica em considerar que o preconceito deriva da ideologia que configura a organização desta sociedade.

Nesta organização, a pressão excessiva tem feito parte da nova organização do trabalho, na qual o trabalhador é cobrado constantemente para atingir metas de produção cada vez maiores.

Porém, ambos fazem parte das mudanças que ocorrem na cadeia produtiva do trabalho e favorecem a ocorrência do assédio moral. Essa pressão no trabalho remete-nos à reflexão de Imbrizi (2005) sobre os conteúdos ideológicos que permeiam a relação entre trabalho e a formação do sujeito.

[...] a competição exacerbada suscita as moções pulsionais destrutivas, e a exploração e dominação levam ao enfraquecimento do ego e à conseqüente aceitação da violência e dos aspectos de uma cultura da destruição. Ou seja, na discussão sobre formação do indivíduo e trabalho há que se problematizar o que é considerado “normal” ou “natural” na sociedade contemporânea. O sacrifício do homem em nome do progresso técnico e a hierarquização das relações entre os indivíduos que escamoteiam formas de violência, sem respeitar os limites do corpo em função das exigências da produtividade, lembram os campos de concentração nazista. (IMBRIZI, 2005, p. 02).

Para a autora, a sociedade capitalista aumentou a hierarquização entre os indivíduos, e isso se torna um dos elementos para o impedimento do processo de identificação entre eles, o que faz com que os indivíduos ajam impulsivamente de forma violenta.

Frente às considerações dos participantes, fica evidente que não há clareza sobre a definição do assédio moral. Estes indicaram equívocos conceituais relativos a atitudes de preconceito e a pressão excessiva no trabalho.

## **2) Experiências individuais ou coletivas de assédio moral:**

O participante A identificou as experiências de assédio moral como atitudes que limitaram a capacidade de julgamento e reiterou a discussão de que tal fenômeno pode ser praticado de forma consciente ou inconsciente. Fez relatos sobre situações de deboches (que podem ser rotineiras), observou sobre as regras que existem em todas as instituições, as rotinas impostas e as medidas administrativas que podem ser confundidas como assédio moral ao objetivar a busca de aumento da produtividade.

O participante B, mesmo ao afirmar que recebeu uma denúncia de assédio moral, disse que tentou convencer o denunciante ao mostrar que as atitudes do

possível assediador seriam características de personalidade. Disse ainda que o agressor agia da mesma forma com todas as pessoas e por isso não se caracterizaria como assédio moral. Assim, a solução seria transferir essa pessoa de setor. Em outros relatos, fez observações sobre atitudes administrativas decorrentes de abuso de poder e falta de tato de alguns superiores para lidar com gente.

Nesse sentido, as experiências relatadas pelos participantes A e B a respeito do assédio moral são novamente confundidas com a forma de organização do trabalho, bem como com medidas administrativas.

Chama a atenção o fato de justificarem e naturalizarem o fenômeno como característica de personalidade do agressor, por exemplo, como afirma o participante B. Desconectam as relações sociais das relações desenvolvidas no ambiente de trabalho, colocando-as como individualizadas e dissociadas do sistema vigente na sociedade.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008):

Qualquer validade dada aos conceitos de irracionalidade, sensibilidade acentuada, personalidade atípica e doentia, agressão inata, natureza psíquica e tantos outros serve para alimentar a crença de que os únicos responsáveis pelo assédio praticado e vivido são os próprios trabalhadores, omitindo-se as causalidades centradas nas transformações e novas formas de organizar o trabalho e a sociedade. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 50).

Assim, fica mais fácil responsabilizar o agressor e/ou a vítima do que pensar na organização e na ideologia que determinam as relações de trabalho. Nesse sentido, vale refletir sobre o que diz Meneses (2008) ao afirmar que

No mundo tecnológico, o indivíduo é despojado de sua espontaneidade, em decorrência da forma como é exercido o controle sobre a produção por ele realizada, seja ela intelectual ou não. Na administração do trabalho, é preciso ter o domínio também sobre o pensamento do trabalhador, iludindo-o e fazendo-o acreditar que a possibilidade de conquistar espaços e de se manter no mercado de trabalho depende apenas de seu esforço, valorizando, assim, a supremacia do sujeito sobre o mundo objetivo. (MENESES, 2008, p. 86).

Em relação à responsabilização pelo assédio moral, conforme dito pelo participante B, faz-se importante considerar o que dizem Freitas, Heloani e Barreto (2015):

Ao afirmarmos que os trabalhadores são os responsáveis pela violência que sofrem, estamos invertendo os fatos, da vida real, subestimando as condições de trabalho e eliminando os limites materiais impostos pelas

relações de poder. Na primeira hipótese, parte-se da ideia do indivíduo “fora da norma”, divergente e sensível, em que os sentidos das palavras “carregam” um significado negativo de incapazes. Ressaltamos que devemos procurar as causas de todos os acontecimentos e fatos que ocorrem no espaço da produção, nas mudanças dos modos de produzir e trocar, nas formas de gerir e organizar e não na mente das pessoas. (Freitas, Heloani e Barreto, 2015, p. 58,59).

Fica evidente na fala do participante B a negação da ocorrência e a responsabilização do assédio moral apenas ao agressor:

Atualmente estamos com um caso sendo administrado por que a pessoa entende que ela tá sofrendo assédio moral, pensou em processar, em entrar com um processo de assédio moral e eu tô tentando colocar na cabeça dela que não é isso. Que não é caso de assédio, que é personalidade do profissional, porque o assédio ele deixa caracterizado uma pessoa, e essa pessoa se comporta com todo mundo assim, é a criação da pessoa, grossa, estúpida e quer tudo do jeito dela, mas ela é assim com todo mundo, então “se ela tá fazendo assédio com você ela tá fazendo com todo mundo”, então isso é dela, é isso que eu tô tentando colocar na cabeça da pessoa e estou conseguindo, deixar claro que não configuraria um assédio nesse caso, e sim uma pessoa que não tem condições de trabalhar aqui. Tem que ser transferida para outro lugar, não tem condições de trabalhar com gente, tem que mexer com almoxarifado, cuidar de fardamento e viatura, mexer com mecânica. (PARTICIPANTE B).

Culpabilizar o indivíduo por seus atos e justificá-los apenas como pertencentes a uma característica pessoal e por sua história de vida, acaba por recair na ideologia, porque ocorre uma separação entre indivíduo e a sociedade. Por isso, para entender os motivos pelos quais o sujeito age com a intenção de cometer as atitudes de violência, deve-se compreender que sua constituição ocorre no seio das relações sociais, como afirma Crochík (2011).

A ideologia da racionalidade tecnológica acaba por responsabilizar o sujeito pelo seu sucesso ou fracasso profissional. No caso do serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, responsabiliza-se o sujeito pela qualidade dos serviços ofertados quando, na verdade, segundo o participante B, as condições objetivas de trabalho não favorecem a sua realização.

### **3) O que uma pessoa deve fazer se sofrer assédio moral:**

Para o participante A da pesquisa, faz-se necessário que a vítima esclareça para o assediador sobre seus atos, ou seja, que use a comunicação de forma clara e

explícita, que diga como está se sentindo e busque mecanismo de compensação, que implicaria na comunicação.

A exteriorização disso pra outras pessoas, pra alguém hierarquicamente superior a esse do autor do assédio, ou quando isso se tornar difícil, eu penso que a discussão disso entre seus pares acaba sendo uma ferramenta também. Quer queira quer não, até os veículos hoje, de... é... como que falam, de mídia, acabam sendo uma ferramenta, pode se transformar em uma ferramenta como bem utilizada, pode se tornar uma ferramenta de pesquisa para o assédio. (PARTICIPANTE A).

Considera que se a situação ficar difícil deve ser discutida entre os pares. Fez alusão aos meios de comunicação como ferramenta para se pesquisar sobre o fenômeno.

Já o participante B, ao referir-se sobre a necessidade da comunicação, faz observação afirmando que a pessoa assediada não deve guardar para ela a informação, e sim compartilhar. Em seguida, relatou uma situação de assédio:

Você chega para trabalhar e a sua chefe joga papel na sua mesa e mais papel e pede produção e produção e fala 'que já teve muito funcionário melhor do que você, que não sabe como que a companhia teve a capacidade de pegar uma pessoa lesma, que não rende, que não produz, que qualquer mirim produziria melhor do que você, pode fazer o serviço melhor do que você', e isso vai machucando, e te machucando, esse é um claro exemplo de assédio moral. 'Qualquer mirim, se eu pegar até o bonecão do posto, aquele que fica balançando lá no ventilador, produz mais que essa guria, pelo amor de Deus, onde que a companhia tava com a cabeça de pegar essa guria, de pegar esse troço. (PARTICIPANTE B).

Em outras situações relatadas:

Poxa, hoje eu entrei na sala do chefe e ele falou isso e isso. Como? É falou que eu sou um inútil, me chamou disso, me chamou daquilo. Como? E você vai ficar quieta? Ah, é melhor, senão eles vão me demitir. Não, ai você vai comentando com todas as pessoas, se lá na frente essa situação se agravar e você tiver uma reação no caso, uma reação, todas essas pessoas já vão ter conhecimento da sua história, e vão saber que você vinha sendo pressionada, e pressionada, e que você já tava no limite, então entendo que ela não pode guardar, tem que falar, falar e outras vezes ela conta pro João, o João conta pro Pedro e o Pedro é amigo do subgerente que não sabe do que tá acontecendo, e depois esse subgerente vai resolver o problema dela. (PARTICIPANTE B).

Em ambas as falas os participantes discutem sobre a importância da comunicação e também que a vítima precisa expressar para alguém a situação que esteja passando. Contudo, a fala do participante A mostrou uma simplificação do

entendimento sobre o assédio moral e o participante B fez observações sobre como a vítima deve reagir frente ao assédio moral.

#### **4) Tipos mais comuns de assédio moral:**

Para o participante A o tipo mais comum de assédio moral nas relações de trabalho seria a desvalorização dos argumentos por alguém hierarquicamente superior. Outro tipo seria a rotulação dada quando alguém tem dificuldade em desenvolver a atividade e isto se torna referência pública.

Já o participante B afirmou que, no caso do serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, o tipo mais comum é a pressão que vem junto com a intimidação. Outro tipo seria o constrangimento.

Diante desses relatos fica evidente que o tipo de assédio moral no trabalho, entendido pelos participantes como o mais comum, decorre de agressões feitas por superiores hierárquicos. O participante A, ao referir-se sobre a rotulação dada a alguém com dificuldade em desenvolver alguma atividade, expressa que uma atitude discriminatória pode ser uma indicativa de assédio moral.

O participante B indica atitudes relacionadas ao assédio moral no trabalho, mas não deixa claro as situações em que ocorrem.

Em síntese, sobre os tipos de assédio moral mais comuns no ambiente de trabalho, os participantes disseram que seriam: dificuldade de relacionamento hierárquico, rotulação de alguma dificuldade do subordinado, pressão, intimidação e constrangimento. Para eles, o assédio ocorre de cima para baixo, seguindo a hierarquia militar.

A questão referente à hierarquia requer avaliação da justificativa que a pessoa que se encontra em posição de chefia, pressionada pela estrutura burocrática, pode utilizar para comandar seus subordinados de forma autoritária.

Como explica Barreto (2013), tais atitudes podem revelar um pequeno déspota, indiferente ao sofrimento e às dificuldades alheias. Utiliza-se, por exemplo, de intimidação, humilhação e outros comportamentos cruéis quando seu subordinado detém um conhecimento maior do que o seu. Há também o medo de perder o emprego e, para se afirmar e esconder sua insegurança e fraqueza, dissemina terror, fofocas e maledicências, conforme afirma a autora.

O tipo mais comum de assédio moral no trabalho nas instituições militares, segundo Pires e Berleze (2015), é o vertical descendente, devido à relação de subordinação bem definido na hierarquia militar. Em muitos casos o agressor poderá ser o superior, pois o subordinado não possui autorização para discutir e criticar as ordens recebidas, o que conduz ao autoritarismo e ao abuso de poder, levando à prática do assédio moral.

Para Fiório (2011) esse tipo de assédio fica maquiado pela justificativa da naturalidade do comportamento militar, devido ao cumprimento dos regulamentos disciplinares.

Em um ambiente onde a cultura organizacional favorece a violência, principalmente em se tratando de um espaço onde a organização e as relações estabelecidas implicam no preparo para conflitos militares, a garantia da sobrevivência fica aliada à força e à violência.

Assim sendo, vale pensar o que dizem Freitas, Heloani e Barreto (2008) sobre os espaços que tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimulam a complacência e a convivência com o erro, o insulto e os abusos intencionais.

##### **5) Organização hierárquica e disciplinar da Polícia Militar propicia a ocorrência do assédio moral:**

O participante A reiterou falas sobre a questão dos aspectos conscientes e inconscientes sem deixar claro se a instituição militar propicia ou não o assédio moral. Reportou-se novamente à hierarquia militar e à dificuldade de comunicação decorrente da hierarquia e da disciplina.

Diferentemente, o participante B afirmou que sim, que a Polícia Militar propicia a ocorrência do assédio moral. Para ele, as pessoas consideradas incompetentes utilizam do militarismo para impor a liderança por meio da força.

Ao pensarmos sobre a estrutura da organização militar, remetemo-nos ao que Silva (2007) afirma sobre a hierarquia e a disciplina como base dessa organização e como se tornam propícias para que o assédio moral se manifeste. Contudo, ambas, dentro da legitimidade e legalidade da carreira militar, não configuram-se como assédio. Por isso, se não houver clareza sobre o que vem a ser as condutas

estabelecidas pelas normas militares e caso o superior ultrapasse os limites dessas condutas, poderá criar um clima de hostilidade e agressividade em seus subordinados.

Tais afirmações ajudam a esclarecer as dificuldades dos participantes no sentido de refletir no que significa a organização da instituição militar.

#### **6) Diferenças entre condutas disciplinares e atitudes de assédio moral:**

O participante A afirma que quanto maior o conhecimento, menor a capacidade da prática do assédio moral. As condutas da Polícia Militar são claras e estabelecidas e não há possibilidade de questioná-las. Afirma que a prática do assédio moral no trabalho de forma involuntária está atrelada a uma observação disciplinar e que não possui capacidade cultural e cognitiva. Disse que no serviço de *telemarketing* a capacidade cultural dos trabalhadores é alta, porque nos concursos internos que a instituição militar oferece são alcançados altos índices de aprovação.

Fica evidente, na fala do participante A, uma atitude de preconceito com relação às pessoas que não possuem conhecimento. Para ele, se o indivíduo não tem conhecimento suficiente tem maior tendência em praticar o assédio moral no trabalho. Porém, o que observamos nas afirmações dos autores Barreto (2013), Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Hirigoyen (2002), é que ocorre o contrário. A prática de assédio moral inicia, na maioria das vezes, nos cargos de alto escalão, onde o conhecimento sobre administração é alto.

O participante B apresentou maior compreensão na diferenciação entre as condutas que são exigidas dentro da Polícia Militar e as que se caracterizam como o assédio moral.

O que seria previsão regulamentar, é “oh soldado Luana, que troço é esse no seu pescoço? Aonde está escrito isso?” Entendeu? Aí a Luana fala assim: “Aí coronel, isso é assédio moral, o senhor não pode falar isso comigo”. Aí o que diz no regulamento, o superior pode chamar atenção do seu subordinado que está com uma peça que não pertence ao seu uniforme? Pode. Ele chamou atenção na frente de outras pessoas? Não, foi em reservado. Tá previsto em regulamento, ela tá errada, então não houve aí assédio moral, faltou um pouco assim, ele ser menos grosso, mas não houve, tá previsto em regulamento e o uniforme dela tá errado e não foi na frente de pessoas, tá previsto no regulamento, ela tem que ficar quietinha. (PARTICIPANTE B).

De fato, o caso apresentado só se confirmaria como assédio se a cena se repetisse por várias vezes, se houvesse intencionalidade de humilhar a funcionária perante os outros e não houvesse motivo concreto para chamar a atenção.

Podemos concluir que nos relatos dos participantes da entrevista falta discernimento a respeito do significado do assédio moral no trabalho, porque relacionam-no com a organização hierárquica da instituição militar e banalizam o fenômeno.

#### 4.6.2. Resultados Obtidos com o QAM

##### 1) Tema: Ataques Laborais

Tabela 1: Distribuição de trabalho

	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO	Obrigações a cumprir tarefas humilhantes	07	00	00	00	<b>07</b>
	Exposição a carga excessiva de trabalho	05	01	00	01	
	Exclusão de tarefas	07	00	00	00	
	Trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade	04	03	00	00	
	Tarefas inferiores a sua capacidade	04	03	00	00	
	Tarefas superiores a sua capacidade	04	01	01	01	
	Instruções confusas	04	02	01	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, no item que questiona se o sujeito foi **solicitado a fazer trabalhos urgentes sem necessidade**, três participantes afirmaram que por vezes. No item que diz respeito ao fato de o

sujeito **receber tarefas muito inferiores à capacidade ou competência profissional**, três afirmaram que por vezes.

Em geral, os participantes afirmaram que a distribuição dos trabalhos ocorrem de forma harmoniosa, mas, ao considerar as respostas individuais e a duração dos acontecimentos, pode-se inferir que os trabalhadores são vítimas de ataques na distribuição de trabalho.

**Tabela 2: Ataques Laborais/ Condições de trabalho**

CONDIÇÕES DE TRABALHO	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Retenção de informação essencial	04	02	01	00	07
	Remoção de equipamentos/instrumentos necessários	03	03	01	00	
	Obrigação a realizar trabalhos perigosos ou nocivos à saúde	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

Neste subtema, no item que questiona se houve **remoção de equipamentos/instrumentos necessários**, três apontaram que por vezes isso chega a ocorrer, e um participante disse que mensalmente retiram dele equipamentos/instrumentos necessários para realizar seu trabalho.

Dessa forma, os participantes afirmaram que as condições de trabalho são precárias, o que pode dificultar o desempenho das atividades.

**Tabela 3: Ataques Laborais/ Críticas**

CRÍTICAS	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Recebimento de críticas exageradas ou injustas	04	03	00	00	07
	Supervisão excessiva de trabalho	03	03	00	01	
	Exposição a humilhação e ridicularização	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

Os itens em que houve destaque foram **recebimento de críticas exageradas ou injustas**, três participantes disseram que por vezes as críticas exageradas ocorrem, e **supervisão excessiva de trabalho**, três participantes afirmaram que por vezes chegam a receber esse tipo de supervisão. Apenas um participante disse que recebe diariamente.

Observamos que alguns participantes recebem críticas exageradas em seu local de trabalho.

**Tabela 4: Ataques Laborais/ Direitos Legais**

	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
<b>DIREITOS LEGAIS</b>	Discriminação dos direitos (salário, turnos, distribuição de tarefas, bônus)	05	02	00	00	<b>07</b>
	Recebimento de cartas aviso/ advertência	05	02	00	00	
	Coação a pedir demissão	07	00	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No item **discriminação dos direitos**, dois participantes afirmaram que por vezes são discriminados em algum dos exemplos citados. No item **recebimento de cartas de aviso/advertência**, dois participantes afirmaram que por vezes chegaram a receber.

Mesmo que a maioria dos participantes tenha respondido negativamente, quatro participantes afirmaram que seus direitos foram violados. No que diz respeito aos direitos dos policiais militares, estes estão respaldados pelo Estatuto da Polícia Militar. No estado de Mato Grosso do Sul o Estatuto baseia-se na Lei Complementar n. 053, de 30 de agosto de 1990. Apesar de ter um estatuto que estabeleça regras diferenciadas, pondera-se que não há justificativa sobre a violação dos direitos.

## 2) Tema: Ataques às Relações Sociais

**Tabela 5: Ataques às relações sociais/isolamento/desconsideração/vida privada**

		ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
			NUNCA	POR VEZES	MENSALMENTE	DIARIAMENTE	
ATAQUES ÀS RELAÇÕES SOCIAIS	ISOLAMENTO	Mudança de setor para isolar	07	00	00	00	07
		Não cumprimentar e nem falar	05	02	00	00	
		Limitação de falar com outras pessoas	06	01	00	00	
		Proibição de outras pessoas de falar consigo	05	02	00	00	
	DESCONSIDERAÇÃO	Desconsideração da presença da pessoa	05	02	00	00	
		Ignorar opiniões e pontos de vista	05	02	00	00	
		Proibição de se expressar	05	02	00	00	
	VIDA PRIVADA	Críticas sobre a vida	06	01	00	00	
		Zombaria sobre a vida	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No subtema Isolamento, no item **não cumprimentaram e nem falavam consigo**, dois participantes assinalaram a opção 'por vezes'. No item **proibição de outras pessoas de falar consigo**, dois participantes disseram que 'por vezes'.

No subtema Desconsideração, no item **desconsideração de sua presença**, dois participantes disseram que 'por vezes'. No item **ignorar as opiniões e pontos de vista**, dois participantes disseram que 'por vezes'. No item proibição de se expressar, dois participantes disseram que 'por vezes'.

No subtema Vida Privada, no item **críticas sobre a vida**, apenas um participante disse que por vezes, e uma participante assinalou que por vezes **zombaram** dela.

Se as respostas assinaladas pelos participantes fossem analisadas isoladamente, não poderiam ser caracterizadas como pertencentes ao fenómeno assédio moral, porém analisando a tabela em geral e a duração das ocorrências assinaladas como ‘por vezes’, indica-se a manifestação do fenómeno.

### 3) Tema: Ataques à Saúde Mental

**Tabela 6: Ataques à Saúde Mental**

ATAQUES À SAÚDE MENTAL	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Afirmativa sobre doença mental	07	00	00	00	07
	Parecer estúpido	06	01	00	00	
	Problemas psicológicos	07	00	00	00	
	Zombaria de incapacidade	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

Neste tema dois itens foram assinalados como ocorreram ‘por vezes’ por apenas um participante: fizeram-no **parecer estúpido** e **zombaram de alguma incapacidade sua**. No geral, os resultados deste tema indicam que os ataques à saúde mental ocorreram poucas vezes, porém só o fato de os ataques terem acontecido confirma a presença de tal violência.

Na organização militar ainda prevalece a dificuldade em aceitar pessoas que possam manifestar qualquer doença mental. Tal afirmação está presente no artigo 3º, inciso 23, do Decreto n. 57.654, de 20 de janeiro de 1966, que regulamenta a Lei do Serviço Militar: “ficam dispensados das obrigações do Serviço Militar, em caráter permanente ou enquanto persistirem essas condições” (BRASIL, 1966).

#### 4) Tema: Ataques Físicos

Tabela 7: Ataques Físicos

ATAQUES FÍSICOS	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Alvo de comportamentos intimidatórios	07	00	00	00	07
	Alvo de agressões físicas	07	00	00	00	
	Estragos no posto de trabalho ou em algo pessoal	06	01	00	00	
	Impedimento da presença física	07	00	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No item **estragaram algo que lhe pertence**, apenas um participante afirmou que por vezes já ocorreu. Com relação aos demais itens desse subtema, os sete participantes assinalaram a opção nunca.

De acordo com esse tema, no cômputo geral, não ocorrem ataques físicos na organização de trabalho. O item assinalado por apenas um participante pode indicar um ataque isolado. Porém, temos que levar em conta que para a instituição militar o rigor e a excelência física se fazem presentes nas formações dos sujeitos.

Rosa e Brito (2010), ao discutirem o processo de construção social do sujeito militar e os controles subjacentes a essa socialização, afirmam que esse processo ocorre por meio de uma pedagogia do corpo. Os militares aprendem a usar o corpo seguindo uma lógica performática, tendo um bom desempenho nas atividades militares e tornando este corpo uma arma.

Ainda de acordo com os autores, a aprendizagem ocorre de forma mimética, com instruções militares como ordem unida, maneabilidade, manejo de armas e treinamento físico, que são vistos como fundamentais para a formação básica de todo o militar.

## 5) Tema: Ataques Verbais

**Tabela 8: Ataques Verbais/ Explícitos e Implícitos**

	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES					TOTAL DE PARTICIPANTES	
		NUNCA	POR VEZES	MENSAL MENTE	SEMANAL MENTE	DIARIA MENTE		
ATAQUES VERBAIS	EXPLÍCITOS	Ameaça verbal	06	01	00	00	00	07
		Utilização do telefone para aterrorizar	05	01	00	01	00	
		Gritos ou insultos	06	00	00	01	00	
		Ridicularização em público	07	00	00	00	00	
		Falar mal em público	07	00	00	00	00	
	IMPLÍCITOS	Maldades e calúnias	07	00	00	00	00	
		Alvo de ridicularização	07	00	00	00	00	
		Imitação de gestos, postura, voz para ridicularizar	06	01	00	00	00	
		Agressão moral	07	00	00	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No subtema ataques verbais explícitos, no item **utilização do telefone para aterrorizar ataques verbais**, um participante afirmou que semanalmente utilizaram o telefone para aterrorizá-lo e **gritaram ou insultaram-no**, e um participante disse que por vezes chegaram a **ameaçá-lo** verbalmente.

No subtema ataques verbais implícitos, no item **imitação de gestos**, apenas um participante disse que imitaram os seus gestos, a sua postura, a sua voz, para poder ridicularizá-lo.

## 6) Tema: Ataques Raciais, Religiosos ou Políticos

**Tabela 9: Ataques Raciais, Religiosos ou Políticos**

ATAQUES RACIAIS, RELIGIOSOS OU POLÍTICOS	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Ataque com base nas convicções políticas	06	01	00	00	07
	Ataque com base nas crenças religiosas	05	02	00	00	
	Piadas com base na nacionalidade	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No item **ataque com base nas convicções políticas**, um participante afirmou que por vezes foi alvo de ataques. No item **ataque com base nas crenças religiosas**, dois participantes assinalaram que esse tipo de ataque ocorreu por vezes. No item **piadas com base na nacionalidade**, um participante afirmou que por vezes tal fato já ocorreu.

## 7) Tema: Ataques Sexuais

**Tabela 10: Ataques Sexuais**

ATAQUES SEXUAIS	ITENS	OCORRÊNCIA DAS SITUAÇÕES				TOTAL DE PARTICIPANTES
		Nunca	Por vezes	Mensalmente	Diariamente	
	Alvo de agressões sexuais	07	00	00	00	07
	Alvo de agressões obscenas e degradantes	07	00	00	00	
	Elogio constante aos atributos físicos de forma constrangedora	06	01	00	00	

Organizado pela pesquisadora (2017).

No item **elogio dos atributos físicos de forma constrangedora**, um participante afirmou que por vezes ocorriam elogios aos seus atributos físicos de forma constrangedora.

**Tabela 11: Ataques Sexuais/ Agressores**

ATAQUES SEXUAIS/ AGRESSORES	ITENS	SIM	NÃO	TOTAL PARTICIPANTES
	Colegas	03	04	07
	Chefias	02	05	
	Subordinados	01	06	
	Pessoas externas à empresa	02	05	
	Homens	04	03	
	Mulheres	02	05	

Organizado pela pesquisadora (2017).

Ao comparar os resultados da Tabela 10 com os da Tabela 11, ficam evidentes as contradições das respostas. Os participantes afirmaram não sofrer ataques sexuais, mas indicam os tipos de agressores: três participantes afirmaram que sofreram ataques por **colegas de trabalho**; dois sofreram pela **chefia** e um pelo **subordinado**; dois participantes sofreram ataques por **pessoas externas à empresa**. Quanto aos ataques por gênero, quatro participantes afirmaram que sofreram tais agressões por **homens** e dois por **mulheres**.

Nos itens 66 e 67, que questiona se os colegas que testemunharam as agressões estavam dispostos a denunciar os abusos por parte do agressor e, caso não, por qual motivo, quatro participantes disseram que os colegas não estão dispostos a denunciar. Três participantes afirmaram que isso se deve ao fato de terem receio de também serem vítimas de perseguição, e um participante disse que pelo fato de o colega estar do lado do agressor.

De acordo com as informações oferecidas pelos participantes, constata-se que sofrem ataques sexuais e que tais ataques são direcionadas tanto na verticalidade, conforme a hierarquia da organização, quanto na horizontalidade, entre os pares.

## 8) Principais Sintomas

**Tabela 12: Principais sintomas apresentados após terem sofrido os ataques**

PRINCIPAIS SINTOMAS	ITENS	DURAÇÃO DOS SINTOMAS		TOTAL DE PARTICIPANTES
		Algumas semanas	Cerca de 1 ano	
	Sensação de nó na garganta	01		07
	Desmotivação pelo trabalho		07	
	Sentimentos de incompetência profissional		07	
	Aumento do consumo do álcool	01		
	Aumento do consumo do tabaco	01		

Organizado pela pesquisadora (2017).

Os sete participantes afirmaram que sentiram desmotivação pelo trabalho e sentimentos de incompetência profissional, e que esses sintomas duraram cerca de um ano. Um participante assinalou outros sintomas, tais como sensação de nó na garganta, aumento do consumo de álcool e de tabaco, e que durou algumas semanas.

Dessa forma, podemos inferir a presença de sofrimento psíquico no ambiente de trabalho.

## 9) Reação Frente às Situações

**Tabela 13: Reação às situações das quais foi vítima**

REAÇÃO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	TOTAL DE PARTICIPANTES
Evitava o(s) agressor(es)	03	<b>07</b>
Tentou evitar o assediador ou qualquer situação de conflito	01	
Teve medo das consequências se denunciasse a situação	01	
Controlou a revolta, esperando que a situação parasse	01	
Evitou as situações que podiam vir a ser usadas contra ele pelo agressor	01	
Procurou falar com o superior	01	
Enfrentou o assediador apoiado em outras pessoas	01	
Procurou ver o lado engraçado da situação como estratégia para lidar com ela	01	
Procurou mudar de setor ou departamento	01	
Deixou o tempo passar sem fazer nada	01	
Enfrentou o(s) agressor(es)	01	
Definiu claramente que não queria entrar no jogo do(s) agressor(es)	01	
Confrontou o assediador sozinho(a)	01	

Organizado pela pesquisadora (2017).

Três participantes afirmaram que evitaram o(s) agressor(es); um participante disse que deixou o tempo passar, sem fazer nada. Um participante afirmou que logo de início enfrentou o(s) agressor(es), definiu claramente que não queria entrar no jogo e confrontou-o(s) sozinho(a).

Outro participante não definiu o tempo das reações, porém afirmou que tentou evitar o assediador ou qualquer situação de conflito. Teve medo das consequências se denunciasse a situação, controlou a sua revolta, esperando que a situação passasse. Evitou situações que poderiam ser usadas contra ele pelo agressor, procurou falar com o superior, enfrentou o assediador apoiado em outras pessoas, procurou ver o lado engraçado da situação, como estratégia para lidar com ela, e procurou mudar de setor ou departamento. Ele relatou sua experiência dizendo que:

Ocorreu pelo fato do superior ser mais antigo e sua esposa de minha graduação estar trabalhando no mesmo setor. Em minha data prevista para recesso de fim de ano, aquele superior trocou-nos de datas para benefício próprio, o que prejudicou-me em uma época de planos que envolviam minha família. (PARTICIPANTE DO QAM).

Disse que essa situação foi pontual, porém o seu superior hierárquico falhou com a ética profissional. Em seu relato, afirmou que trabalhar com um assediador faz com que ocorram “o nervosismo, o desconforto e a insatisfação de estar trabalhando” (PARTICIPANTE DO QAM).

Nos testemunhos ao final do QAM, dois participantes afirmaram que foram vítimas de brincadeiras de mau gosto. O primeiro afirma que “acredito que fui vítima de brincadeiras de mal gosto e que não teve consequências graves”. Para ele, essas brincadeiras ocorreram pelo convívio com os colegas e que por isso adquiriram certa intimidade.

O segundo participante disse: “foram brincadeiras de mal gosto em relação ao meu corpo, que logo de início deixei bem claro que não gostei dos comentários e isso nunca mais se repetiu”. Afirmo ainda que isso ocorreu devido ao fato do agressor não ter respeito aos colegas de trabalho.

Observa-se que os dois participantes relataram que as situações nas quais foram vítimas eram consideradas como brincadeiras de mal gosto e não como uma agressão.

A diferença no QAM a respeito dos ataques sexuais, que o participante deveria responder sobre o tempo e duração (com 17 itens) caso tivesse sido vítima do assédio moral, 1 participante afirmou que por vezes recebeu elogios constantes aos atributos físicos de forma constrangedora. Porém, como já apresentamos, houve contradição nesse tema quando os participantes apontaram quais foram os agressores da violência da qual foram vítimas.

Quanto aos agressores apontados pelos participantes, foram indicadas, predominantemente, as chefias, o sexo masculino, seguido pelos colegas e depois pelas mulheres. Dentre eles, três indicaram que os colegas não fazem denúncias por medo de também serem vítimas de perseguição.

Concernente aos principais sintomas decorrentes do assédio moral, os apresentados foram: sensação de nó na garganta, desmotivação pelo trabalho, sentimentos de incompetência profissional, aumento do consumo do álcool e aumento do consumo do tabaco. Chama a atenção o fato de que os sete participantes assinalaram desmotivação pelo trabalho e sentimentos de

incompetência profissional, o que nos leva a refletir sobre a ideologia que permeia as relações e as mudanças no processo de trabalho.

Em nossa pesquisa, constatamos que as doenças ou sintomas manifestados pelos participantes condizem com os relacionados ao assédio moral. Em relação à reação às agressões, os dados obtidos mostraram compatibilidade com as discussões apresentadas por Barreto (2013), que são: evitar o agressor, controlar a revolta, tentando fazer com que a situação passe, e confrontar o assediador.

O espaço deixado em aberto para comentários possibilitou que os participantes pudessem relatar o que consideravam relevante, como comportamentos negativos no trabalho, o que esteve na origem dos problemas, quais as causas e qual a situação atual em que se encontram.

De acordo com os testemunhos relatados, as queixas mais citadas foram as condições de trabalho, o que novamente correlaciona com as discussões que apresentamos sobre o fato de os ataques laborais serem o tema com maior número de queixas.

Em geral, os participantes afirmaram que as violências experienciadas ocorreram por vezes, e a maioria das respostas foram negativas. Porém, fica evidente a presença de atitudes de violência nas relações de trabalho na instituição militar.

#### **4.6.3 Análise Geral**

Chama a atenção, nas respostas obtidas nas entrevistas e nos questionários, a existência de ataques referentes ao assédio moral. Contraditoriamente, houve a negação da existência e a manifestação do fenômeno no ambiente organizacional militar.

Levantamos o questionamento, para saber se esse fato ocorre em instituição militar, porque a formação dos sujeitos acaba por prepará-los e adaptá-los para a violência presente nos combates e, por vezes, as atitudes de violência acabam por ser vistas de forma naturalizada, o que pode levar à banalização de tais atitudes nas relações de trabalho e evidenciar a contradição da sociedade.

Tal contradição implica na constituição do indivíduo e ocorre, como sintetiza Imbrizi (2005), desde os primórdios da civilização, por meio da dominação que foi

necessária na relação entre o homem e a natureza. No século XXI, por causa do avanço científico, que ajudou a minimizar o sofrimento e o medo, o controle e a dominação, outrora necessários, já não têm mais justificativa.

Horkheimer e Adorno (1985) esclarecem que

A imprensa não passou de uma invenção grosseira; o canhão era uma invenção que já estava praticamente assegurada; a bússola já era, até certo ponto, conhecida. Mas que mudanças essas três invenções produziram – uma na ciência, a outra na guerra, a terceira nas finanças, no comércio e na navegação! (Horkheimer e Adorno, 1985, p. 17).

Por mais que os autores estivessem afirmando que o homem é detentor de conhecimento e realizou mudanças significativas em sua vida, a dominação e a violência ainda estão presentes nas relações e na forma de organizar a sociedade. Como as condições objetivas já possibilitariam tornar a vida das pessoas justas, humanas e igualitárias, a contradição ocorre, justamente, no fato de ainda ser necessária a existência de instituições militares.

Nesse sentido, Imbrizi (2005, p.34) afirma que “o processo de individuação depende de uma sociedade justa e humana, ao passo que a ideia de individual e individualista depende de uma sociedade dividida.”

Se a sociedade está dividida hierarquicamente pela divisão social do trabalho, não seria diferente a forma de organização da instituição militar, que utiliza como base a hierarquia e a disciplina. Outra característica marcante é a valorização da submissão à instituição, aos superiores e às normas de maneira cega e sem possibilidade de questionar essa forma de organização. Essa adaptação cega ao existente pode ocorrer devido à pseudoformação do indivíduo.

A sociedade contemporânea, é marcada pelo princípio da equivalência, pelo sofrimento no trabalho alienado, por formas de existência que têm o trabalho industrial como modelo, pela satisfação de necessidades que servem à preservação do *status quo*, por uma adaptação à sociedade que exclui a fantasia e a possibilidade de um espírito crítico, pela incorporação de uma ideologia que encobre a dependência do indivíduo com o coletivo, dissimula a possibilidade de eliminar o trabalho alienado e mascara as contradições de classes sociais. (IMBRIZI, 2005, p. 54).

Diante disso, a autora considera que ocorre a forma suprema da dominação: a divisão social do trabalho que divide os homens, aumenta a distância entre eles, porque perpetua as relações hierarquizadas. Afinal, quanto mais hierarquizada a relação entre os homens, mais cada indivíduo estará impossibilitado de se

reconhecer no outro, se identificar com o outro. Assim, o medo não desapareceu, se camuflou em diferentes formas de dominação. Crochík et al (2014) esclarecem:

Na nossa sociedade, a apologia da força, quer física, quer intelectual, é visível; a hierarquia formada pelos 'melhores' e 'piores' é oriunda de uma sociedade de classes que não casualmente nomeia uma de 'superior' e outra de 'inferior'. Por mais que a democracia considere todos formalmente iguais perante as leis, é visível que, economicamente, a desigualdade predomina: quem tem capital tem mais e melhores condições de suprir suas necessidades de saúde, educação, consumo e, conseqüentemente, de estabelecer relações interpessoais marcadas pela valorização da posse de mercadorias. (CROCHÍK et al, 2014, p. 117).

Os autores afirmam que essa 'superioridade', tal como demonstrou Marx, ocorre por meio da exploração dos que são considerados 'inferiores', e desse modo a real inferioridade econômica se torna inferioridade social.

Dizem ainda que esse é o papel da ideologia que, incorporada pelos indivíduos, fundamenta seus modos de compreensão, explicação e justificação da realidade, bem como seus preconceitos.

Logo, as defesas psíquicas e os estereótipos que utilizam para justificar seus atos violentos são também expressão dessa sociedade desigual; condições para a adaptação a um modo de vida cuja base é a competição por meio do emprego da força física ou espiritual. (CROCHÍK et al, 2014, p.117).

Outro fator que pode-nos levar a pensar a respeito de os participantes da pesquisa não identificarem os ataques como assédio moral no trabalho, pode derivar do sentimento de medo, de ser excluído, ou a necessidade de se sentir integrado a um grupo e a uma coletividade.

Quanto mais fragilizado o ego, tanto maior é sua necessidade de se sentir aceito dentro de uma comunidade e, em decorrência, de não se diferenciar em demasia. Confirmam-se, assim, os padrões de comportamento burgueses: ser ponderado, não se alterar, procurar o meio termo na tentativa de harmonizar extremos e evitar o conflito. (IMBRIZI, 2005, p. 60).

Com os egos fragilizados, os sujeitos seguem os padrões estabelecidos, não conseguem reagir diante da presença da violência, e

[...] são as influências da ideologia da racionalidade tecnológica que obriga que os indivíduos mantem padrões de pensamento e comportamento, nos quais os conceitos são abreviados e substituídos por imagens fixas. (IMBRIZI, 2005, p. 100).

Por isso, os resultados, no que diz respeito às condições de trabalho, leva-nos a pensar sobre a formação do indivíduo diante das condições objetivas da sociedade, conforme esclarece Imbrizi (2005). A ideologia da racionalidade tecnológica complementa necessidades psíquicas dos indivíduos que, cada vez mais infantilizados, não suportam o sofrimento. Diante disso, as características narcisistas de personalidade emergem, ou seja, a regressão da consciência e a fragilidade do ego.

Essas características de personalidade são importantes para refletirmos a respeito do assédio moral no trabalho, ao tentarmos identificar o tipo de personalidade do assediador, aquele que atua, e da vítima, como foi observado no relato dos participantes.

Horkheimer e Adorno (1985), no texto *Sobre a Gênese da Baurice*, esclarecem que os traços de personalidade são marcas deixadas e que as necessidades psíquicas dependem da cultura que se estrutura no sacrifício e na ameaça. Afirmam que “o corpo é paralisado pelo ferimento físico, o espírito pelo medo” (Horkheimer e Adorno, 1985, p. 210), por isso as características de personalidade estão presentes na formação de todos os sujeitos e não apenas nos indivíduos que praticam o assédio moral no trabalho.

A frieza advinda da competitividade exacerbada, de acordo com Imbrizi (2005), acaba por provocar certas deformações no indivíduo, porque a cultura da sociedade propicia a formação de um tipo ideal de homem: o tipo manipulador, descrito por Adorno et al (1965).

Sobre essa subsíndrome do manipulador Imbrizi (2005) afirma que

A especificidade desta subsíndrome é que por estar regredida à fase anal, apresenta características sadomasoquistas. O pensamento é estereotipado e se baseia em *tickets* e *clichês* presentes na cultura e prontos para serem adequados às explicações da realidade. Essa lógica dicotômica e estereotipada de pensar acaba por legitimar racionalmente ações destrutivas e violentas. (IMBRIZI, 2005, p. 103).

Este tipo de sujeito nega todo e qualquer impulso afetivo e substitui os vínculos com outras pessoas pelo amor à técnica e aos objetivos tecnológicos.

É frio e calculista e apresenta certa superficialidade e vazio. Valoriza a eficiência de “fazer coisas” e, assim, confirma uma personalidade estruturada tendo como referência a cultura de uma sociedade em que o

trabalho se transformou num fim em si mesmo – não importa se está vinculado à destruição – quanto no trabalho abstrato que impede o exercício da distinção entre coisas e homens. É um indivíduo que se relaciona com os outros homens como se pudessem ser descartados de acordo com suas necessidades imediatas. Pela quase ausência de superego, não sente culpa, ao contrário, obtém satisfação por ter realizado com eficiência a tarefa. (IMBRIZI, 2005, p. 104).

Esta é a personalidade que acaba por ser inerente ao sistema e configura formas explícitas de violência. Também podemos apontar as formas mais dissimuladas de violência vinculadas às novas tecnologias, aplicadas na organização da produção no trabalho que indica que a eficiência acaba por ficar acima de qualquer suspeita ou de qualquer forma de respeito aos limites do corpo.

Os valores competitivos como a supervalorização dos próprios interesses em contraposição aos interesses dos demais, confirmam a perversidade que está presente em todos os níveis de chefia e entre os próprios companheiros de trabalho e são condição para atingir a qualidade total. São formas sutis de violência, muitas vezes imperceptíveis porque é o próprio amor que se transformou em ideologia e encobre o ódio entre os competidores. (IMBRIZI, 2005, p. 105).

Diante disso, o sistema vigente acaba por estimular a manifestação de atitudes perversas e violentas nas relações de trabalho, o que indica o favorecimento do assédio moral.

Não há como afirmar que ocorre o assédio moral no serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, visto que o fenômeno é um processo que depende da intencionalidade e de atos violentos repetitivos e as respostas dos participantes apontaram que os ataques violentos que sofreram ocorreram por vezes. Contudo, não há como negar a existência de atitudes violentas nessas relações e, conseqüentemente, pensar que o assédio moral no trabalho possa ocorrer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar se o assédio moral ocorre nas relações de trabalho no serviço de *telemarketing* de uma instituição militar de Campo Grande/MS.

Paralelamente, objetivamos identificar a presença ou não das atitudes de assédio moral/ataques nas relações de trabalho de operadores de *telemarketing* e verificar se há manifestação ou queixas de sintomas psicossomáticos.

Não podemos realizar a pesquisa como inicialmente pretendíamos, porque houve dificuldades em encontrar empresas de *telemarketing* que aceitassem que esta fosse realizada com seus funcionários.

Houve tentativas e solicitação a três organizações, com proposta inicial de entrevistar operadores de *telemarketing* em companhias telefônicas, entretanto a gerências negaram ao ficarem sabendo que o tema dizia respeito ao assédio moral no trabalho. Inclusive, uma das empresas com as quais entramos em contato, alegou que estava sendo processada por quatro ex-funcionários por assédio moral no trabalho e que não queria levantar essa discussão, a fim de evitar maiores problemas.

Diante desse fato, fomos em busca de outras empresas privadas na cidade e, novamente, recebemos negativas. Até que conseguimos abertura para realizar a pesquisa no serviço de *telemarketing* da Polícia Militar, porém, como já mencionamos, o número de participantes foi menor do que ansiávamos inicialmente.

Nos capítulos apresentados, abordamos discussões relevantes para compreensão do assédio moral nas relações de trabalho. Em caráter introdutório, justificamos o interesse pelo tema e como ele está sendo tratado no meio acadêmico. Em seguida, discutimos que a violência no trabalho é caracterizada por atitudes que trazem consigo determinantes históricos e culturais da sociedade, logo devemos pensar a violência sob uma perspectiva crítica.

Para isso, recorreremos ao pensadores frankfurtianos, que afirmam que a constituição da sociedade ocorreu por meio da dominação e da violência. Tais relações violentas, e com propósito de dominação, organizou e têm feito parte das relações de trabalho nos diferentes modos de produção. Com o advento da

sociedade capitalista, a violência adquiriu novas maneiras de se manifestar e a ideologia burguesa, voltada para o acúmulo de bens e o aumento de riquezas, obrigou os trabalhadores a serem dóceis e submissos.

Nas palavras de Barreto (2013) essa nova organização do trabalho acabou por influenciar sobremaneira na formação da subjetividade e, conseqüentemente, em atitudes de violência nas relações de trabalho.

Em sentido sequencial, a violência presente na organização da sociedade e do trabalho, somada às novas técnicas organizacionais, acaba por explorar e adoecer os trabalhadores. No ambiente de trabalho a violência se manifesta de várias maneiras, o que configura o assédio moral.

Para apresentar esclarecimento a respeito das características de personalidade dos agressores e das vítimas, recorremos a estudos de abordagem psicanalítica, pelo fato de suas pesquisas serem referência sobre essa temática. Contudo, vale destacar, especificamente, os estudos de Freitas, Heloani e Barreto (2008) ao dizerem que a questão do assédio moral no trabalho deve ser entendido no contexto histórico, que tal fenômeno se expressa na interação de pessoas no cotidiano do trabalho e que não se confunde com uma prática resultante meramente de conflitos pessoais ou antipatias aleatórias.

Ao apresentarmos os percursos metodológicos, no quarto capítulo, discutimos as análises e os resultados da pesquisa. Optamos por dividir as análises em três itens: análise da entrevista, análise do Questionário de Assédio Moral (QAM) e análise geral. Consideramos que dessa maneira haveria melhor compreensão da organização e da distribuição dos temas e das discussões a serem apresentadas.

Em síntese, os resultados indicaram que os gestores entrevistados não possuem clareza do que vem a ser o assédio moral, assim como negam a sua existência e banalizam atitudes de violência. Podemos citar como exemplo a transferência de um agressor para outro setor ou departamento, o que, a nosso ver, indica a não responsabilização da organização e que a culpa da violência recai, predominantemente, sobre o indivíduo que dela é vítima.

Entretanto, os participantes que responderam ao QAM indicaram que sofreram ataques no ambiente de trabalho, com comportamentos hostis por parte

dos superiores, tendo os ataques laborais sido a escala com maior número de respostas.

Verificamos que existe sofrimento no trabalho e, de acordo com os sintomas mencionados pelos participantes, há concordância com os estudos apresentados por Barreto (2013) e outros pesquisadores a respeito do tema. Devemos lembrar que os sintomas psicossociais manifestados pelos participantes devem-se a problemas das condições de trabalho e da especificidade do ambiente militar, não estão ligados apenas à estrutura de personalidade.

Chamou a atenção o fato de os trabalhadores não quererem se comprometer, testemunhando a favor da vítima, por medo de sofrerem retaliações ou por serem indiferentes ao sofrimento alheio.

Por mais que tenha sido negada a existência do assédio moral no trabalho, as entrevistas evidenciaram a presença das atitudes de violência que o caracterizam. Mesmo que o número de participantes tenha sido reduzido, consideramos as respostas significativas.

Durante a realização da pesquisa também foram levantadas dúvidas e sentimento de medo de que as identidades pudessem, de alguma forma, ser reveladas e descobertas pelos superiores e de, conseqüentemente, sofrerem algum tipo de retaliação e perseguição. Procuramos minimizar esses receios e assegurar o sigilo, porém não sabemos se interferiram ou não nos resultados.

Entendemos que discutir o assédio moral no trabalho em uma instituição militar ainda é uma temática sensível e requer cuidado e cautela. Conforme discutido por Pires e Berleze (2015), as organizações militares têm como sustentação a hierarquia e a disciplina, que forjam um sistema hermeticamente rígido e severo, o que favorece a prática do assédio moral no trabalho.

No que tange à legislação militar, ainda não há uma lei clara que estabeleça punição ao assediador e, por isso, muitas vezes os abusos são cometidos sob o manto da falsa legalidade regulamentar. Outro ponto é a subordinação imposta nas relações de trabalho do regime militar, que dificulta o pensamento crítico ou a manifestação por parte dos trabalhadores. Isso propicia um ambiente de trabalho altamente autoritário e tirano.

Segundo Pires e Berleze (2015) esta realidade acaba por favorecer atitudes à margem da lei, em nome da disciplina militar. O assédio moral apresenta-se de forma velada, confundindo-se com os regulamentos disciplinares, o que dificulta a identificação do fenômeno e acaba por deixar o agressor impune, ante o medo da retaliação.

A vítima, diante da rigidez, da severidade do sistema militar e da ausência de legislação, sofre silenciosamente, o que gera consequências para a sua saúde física e mental. Isso é o que pode ser observado pelo conjunto das respostas com negativas sobre acontecimentos relativos ao assédio moral.

Não devemos esquecer, porém, que a estrutura da sociedade está organizada hierarquicamente e mantém a dominação muito bem representada pelas instituições militares. Hoje, as condições objetivas já deveriam fazer com que os sujeitos vivessem sem medo, todavia, contraditoriamente, mesmo com todos os avanços tecnológicos, ainda imperam a injustiça e o medo.

Diante disso,

[...] a totalidade, imposta pela indústria cultural, formaliza a padronização do indivíduo, maltrata com sucesso a individualidade porque nela sempre se reproduziu a fragilidade da sociedade. (MENESES, 2008, p. 164).

E por que não afirmar que a manifestação do assédio moral no trabalho acaba por se tornar um produto do qual as organizações necessitam, que não têm como objetivo acabar com a violência, mas sim estimular e sustentar tais atitudes para manter a ordem e o progresso da sociedade vigente?

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W. Capitalismo tardio ou sociedade industrial. In: COHN, Gabriel. (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1986.

ADORNO, Theodor W. Teoría de la pseudocultura. In: ADORNO, T. W. **Escritos Sociológicos I**, Obra completa. Tradução, A.G. Ruiz. Madri: Ediciones Akal, S.A., p. 39-78, 2004.

\_\_\_\_\_, Theodor W. De la relación entre sociología y psicología. In: ADORNO, T. W. **Actualidad de la Filosofía**. TAMAYO, J. L. A. (Tradução). Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S.A., p. 135- 204, 1991.

\_\_\_\_\_, Theodor W. Educação após Auschwitz. In: Adorno, T. W. **Educação e Emancipação**. MAAR, W. L. (Tradução). Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.119-138, 2006.

\_\_\_\_\_, Theodor W. Sobre sujeito e objeto. **Palavras e sinais: Modelos. Críticos 2**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. A indústria cultural: O esclarecimento como mistificação das massas. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. ALMEIDA, Guido Antonio de. (Tradução). Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

\_\_\_\_\_, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

\_\_\_\_\_, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. Ideologia. In: CABRAL, Álvaro. **Temas básicos de Sociologia**. São Paulo: Cultrix, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1973.

ANTUNES, Deborah Christina; ZUIN, Antônio Álvaro Soares. **Uma versão contemporânea do preconceito: o bullying pela ótica da Teoria Crítica**. 2007. Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab\\_completo\\_296.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_296.pdf)>. Acesso em: maio, 2017.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Jornada de Humilhações**. Entrevista disponível em: <<http://assediomoralesaudenotrabalho.blogspot.com/2014/04/entrevista-com-margarida-maria-silveira.html>>, 2012. Acesso em: 12 jul. 2015.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2013.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral**, o fantasma no ambiente de trabalho. Entrevista. Disponível em: <http://www.viomundo.com.br/voce->

escreve/assedio-moral-o-fantasma-no-ambiente-de-trabalho.html>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio moral**: conhecer, prevenir, cuidar. Brasília, 2015.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Lei do Serviço Militar. **Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d57654.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57654.htm)> Acesso em: 25 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Código Penal Brasileiro. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm)> Acesso em: 20 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Código Penal Militar. **Decreto-Lei nº 1001, de 21 de outubro de 1969**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del1001.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1001.htm)> Acesso em: abril de 2017.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Disciplinar do Exército (R-4)**. 2.ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2002.

CAVECHINI, Caio; BARROS, Carlos Juliano. **Carne e Osso**. Documentário. 65 min. São Paulo, 2011.

CAVAIGNAC, Mônica Duarte. **Relações de trabalho e relações no trabalho na lógica capitalista contemporânea [manuscrito]**: um olhar sobre atendentes de call center de uma empresa de telecomunicações. Tese Doutorado em Sociologia. Universidade Federal do Ceará. Centro de Humanidades, 2010.

COELHO, Marcos Fábio. **Assédio moral em organizações militares**: em busca de uma gestão de pessoas com subjetividade. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Grande Rio. Rio de Janeiro, 2009.

CORDEIRO, Bruna Kozlowski. **O Trabalho em Call Center**: a saúde do trabalhador e sua relação com a atividade. Dissertação Mestrado em Psicologia. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, 2011.

CHAVES, Juliana de Castro. **A Racionalidade do Trabalho no Capitalismo Tardio**. Disponível:[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/632.%20a%20racionalidade%20do%20trabalho%20no%20capitalismo%20tardio.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/632.%20a%20racionalidade%20do%20trabalho%20no%20capitalismo%20tardio.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2016.

CROCHÍK, José Leon. **Teoria Crítica da Sociedade e Psicologia**: alguns ensaios. Brasília – DF, 2011.

\_\_\_\_\_, José Leon. A constituição do sujeito na contemporaneidade. **Revista Inter Ação**, v. 35, n. 2, p. 387-404, 2010.

\_\_\_\_\_, Jose Leon. A forma sem conteúdo e sujeito sem subjetividade. In: **Teoria crítica da sociedade e psicologia: alguns ensaios**. Brasília-DF, 2011.

\_\_\_\_\_, José Leon. Formas de violência escolar: preconceito e bullying. **Revista de Educação – Movimento**. N. 3, 2015.

CROCHÍK, José Leon; SILVA, P. F.; FRELLER, C. C.; ALVES, L. S. L.; CARRENHO, A. C.; DALENOGARE, G. V. Análise de concepções e propostas de gestores escolares sobre o *bullying*. **Revista Acta Scientiarum Education**. Maringá, v. 36, n. 1, p. 115-127, 2014.

DEJOURS, Christophe. **Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal**. Entrevista de Ana Gerschenfeld, 2010. Disponível em: <<https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>> Acesso em: 29 jan. 2016.

FERREIRA, Mário César. Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teleatendimento. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 29, n.110, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S030376572004000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572004000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 mar. 2015.

FIÓRIO, Marcelo. **Indenização por assédio moral no meio militar: uma proposta de lei ao legislativo catarinense**. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Direito. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2011.

FRANCO, P. G.; FERREIRA, E. P.; LEAL, A. P. Assédio moral e gestão de pessoas: proposta de quadro analítico baseada em estudo exploratório numa organização bancária. **Revista Científica de Administração**. São Paulo, v.8, n. 8, 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, 2001.

GOMES, Lurdes. **O assédio moral nas Organizações do Distrito de Setúbal – O porquê do silêncio dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal, 2010.

GLOCKNER, César Luís Pacheco. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: IOB. Thomson, 2004.

GUENA, Renata Mallet. **Dando voz ao trabalhador: os significados da disfonia para os operadores de telemarketing.** Dissertação Mestrado em Saúde Coletiva. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Saúde Coletiva, 2009.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, 2004.

HELOANI, R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV-Executivo**, v. 10, n. 1, jan.- jun., 2011.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

IMBRIZI, Jaquelina Maria. **A formação do indivíduo no capitalismo tardio: uma análise de estudos que vinculam a esfera subjetiva ao mundo do trabalho.** São Paulo: Hucitec: Fapesp, 2005.

LEAL, Armstrong dos Santos; FRANÇA, Marlene Helena de Oliveira. O assédio moral como conduta violadora dos direitos fundamentais no meio militar. **Caderno de Administração**, v-23, n.1. Maringá, 2015. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/24793/16139>>. Acesso em: maio, 2017.

LOWRY, Lois. **O doador de memórias.** Direção de Phillip Noyce. Produção, Walden Media, Estados Unidos, 2014.

MAAR, W. L. À guisa de introdução: Adorno e a experiência formativa. In: ADORNO, T. W. **Educação e Emancipação.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

MARCUSE, Herbert. **Razão e Revolução.** Rio de Janeiro: Sagalivro, 1969.

MARCUSE, Herbert. **O homem unidimensional: estudos da ideologia da sociedade industrial avançada.** Tradução de Robespierre de Oliveira, Deborah Christina Antunes e Rafael Cordeiro Silva. São Paulo: EDIPRO, 2015.

MARX, Karl; ENGELS, Friederick. **A ideologia Alemã (I – Feurbach).** Tradução, José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. 9. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, art. 64, p. 11-34, 2008.

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional “Milícia dos Bravos” na ocorrência do assédio moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia.** Valmir Farias Martins, 2006.

MATOS, O. C. F. **A escola de Frankfurt: luzes e sombras do iluminismo**. São Paulo: Moderna, 2005.

MENESES, Branca Maria. **Adolescente trabalhador: sem tempo de ser rebelde**. Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2008.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. **Serie Protección de la Salud de los Trabajadores**, n. 4. Ginebra, 2004.

PEDROSSIAN, Dulce Regina dos Santos. **A racionalidade tecnológica, o narcisismo e a melancolia**. São Paulo: Roca, 2008.

PETRI, Elio; PIRRO, Ugo; TUCCI, Ugo. **A Classe Operária Vai ao Paraíso** (La Classe Operaia Va in Paradiso). Filme. Direção de Elio Petri, Produção de Ugo Tucci, Argumento e Roteiro de Elio Petri e Ugo Pirro. Euro International Films, 125 min., 1971.

PIRES, Nara Suzana Stairn; BERLEZE, Luciane Ribeiro Rodrigues. **Assédio moral no âmbito militar: uma verdade velada e o princípio da dignidade humana**. 2015. Disponível em: <<http://www.piresadv.com.br/wp-content/uploads/2015/10/ASSÉDIO-MORAL-MILITAR.pdf>> Acesso em: maio, 2017.

RIGOTTI, Eliane Hartmann; FERRARI, Magali. **Assédio moral no meio militar**. 2013. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/direito/article/view/1295/1149>>. Acesso em: abril, 2017.

RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 35, n.122. Dec. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S030376572010000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572010000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 mar. 2015.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. **Corpo e Alma nas Organizações: um Estudo Sobre Dominação e Construção Social dos Corpos na Organização Militar**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 1, pp.194-211, Mar./Abr., 2010.

SANTOS, Achibaldo Nunes dos. **Direitos e garantias do Militar**. Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. Assédio moral no ambiente de trabalho militar. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, X, n. 48, dez 2007. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2436](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2436)>. Acesso em maio 2017.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, RJ. 2005

SILVA, Sidney Gonçalves da. **Assédio moral e qualidade de vida na polícia militar do Distrito Federal**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Administração. Universidade de Brasília - UNB, 2012.

SILVA E. F.; OLIVEIRA, K. K. M.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S030376572011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572011000100006&lng=en)> Acesso em: março de 2015.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**. Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 430-439, 2013.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Gleidson Carlos de; GONÇALVES, Jandir Barbosa; CARVALHO, Keli Cristina dos Reis. **Danos físicos e psicossociais decorrente do assédio moral na Polícia Militar do Distrito Federal**. Monografia. Pós-Graduação em Psicologia social, do Trabalho e das Organizações. Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

VALLA, W. O. Ética e a atividade do policial militar. **Revista Direito Militar da Associação dos Magistrados das Justiças Militares Estaduais**. Florianópolis, v. 4, n. 21, p. 5-6, 2000.

VENCO, S. **Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing**. Tese Doutorado em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; LIMA, Francisco de Paula Antunes; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. E se o assédio não fosse moral? - perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**. São Paulo, v.37, n.126, Dezembro, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S030376572012000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S030376572012000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 mar. 2015.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa e precisa decidir se quer ou não fazer parte dela. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido pela professora Doutora Branca Maria de Meneses e pela aluna do Programa de Pós-Graduação em Psicologia- Mestrado pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Julyana Sueme Winkler Oshiro. O título da pesquisa é “ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DA POLICIA MILITAR NO *TELEMARKETING*”.

A finalidade deste estudo é identificar características de comportamento que evidenciam o assédio moral nas relações de trabalho. Esse estudo não envolve nenhum risco físico, mas os assuntos tratados poderão causar-lhe dor emocional, constrangimento ou emoções desagradáveis ao trabalhar com algumas atividades que podem trazer a tona lembranças ocorridas no passado. Por isso, você poderá encerrar a atividade no momento em que desejar. Essa pesquisa não envolve remuneração para nenhuma das partes, por isso sua participação é voluntária e gratuita.

Se você concordar em participar e colaborar do estudo, o seu nome e da instituição envolvida serão mantidos em sigilo e apenas o pesquisador e a equipe de pesquisa terão acesso às informações prestadas, salvo se requeridas por lei. O Comitê de Ética e inspetores de agências regulamentadoras do Governo também poderão ter acesso às informações. Após a análise dos dados e conclusão da pesquisa, você receberá uma devolutiva sobre o estudo realizado.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura:

---

Caso surjam informações significativas sobre o assunto da pesquisa você será informado periodicamente. Será também informado sobre qualquer nova informação que possa modificar a sua vontade em continuar participando do estudo.

Para perguntas ou problemas referentes ao estudo, ligue para Julyana Sueme Winkler Oshiro (99645805). Para perguntas sobre seus direitos como participante no estudo, chame o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, no telefone 3345-7187.

Sua participação no estudo é voluntária. Você pode escolher não fazer parte do estudo, ou pode desistir a qualquer momento. Você não perderá qualquer benefício ao qual você tem direito. Você não será proibido de participar de novos estudos. Você poderá ser solicitado a sair do estudo se não cumprir os procedimentos previstos ou atender as exigências estipuladas. Você receberá uma via assinada deste termo de consentimento.

A pesquisa será realizada em forma de entrevista e será gravada para que as informações mantenham fieis ao que foi dito por você. Ela terá duração de 1 hora ou 60 minutos, podendo ser interrompida caso sentir a necessidade. A coleta das informações, ocorrerá no seu próprio ambiente de trabalho e será agendado previamente para que não atrapalhe as suas atividades. Ao final da pesquisa, a entrevista gravada será cuidadosamente arquivada no computador do pesquisador responsável; assim como os documentos assinados, no caso este termo.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que sou voluntário a tomar parte neste estudo. Assim, concordo livremente em colaborar com a presente pesquisa na condição de participante, sabendo que:

1. A participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou ressarcimento financeiro;
2. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa;
3. É garantido o anonimato dos participantes que fornecerão informações por meio de entrevistas;
4. A entrevista será gravada;

Os dados coletados serão utilizados para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos;

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura:

---

5. A pesquisa aqui proposta segue as disposições éticas que norteiam as pesquisa com seres humanos cujas normas estão expressas na Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde;

6. O presente termo está assinado em duas vias, ficando uma delas com o participante e a outra com o pesquisador.

Campo Grande-MS \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado:

---

Assinatura:

---

Telefone (s) para contato:

---

Pesquisador (assinatura):

---

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA ESTRUTURADA – PESQUISA SOBRE ASSÉDIO MORAL**

#### **GESTOR**

#### **DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS**

1. Idade:
2. Sexo:
3. Estado Civil:
4. Tempo de serviço:
5. Tipo de contrato:
6. Nº de horas trabalhadas por dia:
7. Número de trabalhadores do CIOPS:

#### **PERGUNTAS:**

1. Qual o seu ponto de vista das atitudes de assédio moral?
2. No seu tempo de serviço, você já teve experiências individuais ou coletivas de assédio moral?
3. Do seu ponto de vista, o que uma pessoa deveria fazer se sofresse assédio moral?
4. Qual o tipo de assédio moral mais comum nas relações de trabalho?
5. Na polícia militar, há uma organização hierárquica e disciplinar. No seu ponto de vista, esse ambiente de trabalho torna-se propício para que ocorra o assédio moral?
6. Como você diferencia as condutas de disciplinas exigidas da polícia militar das condutas de assédio moral?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

### Questionário sobre Assédio Moral (QAM)

Este questionário pretende conhecer os seus pontos de vista relativamente a diversos aspectos relacionados com a Violência e Assédio Moral no Trabalho e visa possibilitar a realização de uma investigação para fins académicos, sobre este tema.

**Não existem respostas certas ou erradas.**

Para responder assinale na escala que lhe é apresentada uma cruz (X) no número que melhor traduz a **impressão** que tem sobre cada uma das afirmações.

Ex.:

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
1. Agrada-me fazer coisas novas	<input checked="" type="checkbox"/>	12	3	4	5
2. Não gosto de resolver problemas	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5

**É necessário que responda a todas as questões indicadas.**

**Lembre-se sempre que garantimos, em absoluto, o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.**

-----

#### DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Nome (facultativo) \_\_\_\_\_
2. Idade \_\_\_\_\_ 3. Sexo \_\_\_\_\_
4. Estado Civil \_\_\_\_\_
5. Local de Trabalho \_\_\_\_\_
6. Área de Atividade \_\_\_\_\_

7. Sector: \_\_\_\_\_ 8. Função exercida: \_\_\_\_\_

9. Tipo de contrato (sem termo, termo incerto, temporário) \_\_\_\_\_

10. Nº de horas trabalhadas por dia \_\_\_\_\_

---

**Ataques laborais****Distribuição de trabalho**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
1. Foi obrigado a fazer tarefas humilhantes.	1	2	3	4	5
2. Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1	2	3	4	5
3. Não lhe davam qualquer ocupação ou tarefas, foi excluído ou "colocado na prateleira"	1	2	3	4	5
4. Pediram-lhe trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade	1	2	3	4	5
5. Recebeu tarefas muito inferiores a sua capacidade ou competências profissional.	1	2	3	4	5
6. Recebeu tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais.	1	2	3	4	5
7. Deram-lhe instruções confusas	1	2	3	4	5

**Condições de trabalho**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
8. Retiveram informações que eram essenciais para o seu trabalho	1	2	3	4	5
9. Retiraram-lhe equipamentos/instrumentos necessários para realizar o seu trabalho	1	2	3	4	5
10. Foi obrigado a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos à saúde.	1	2	3	4	5

**Críticas**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
11. Recebeu críticas exageradas ou injustas sobre o seu trabalho ou esforço	1	2	3	4	5
12. Houve supervisão excessiva de seu trabalho	1	2	3	4	5
13. Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5

**Direitos Legais**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
14. Discriminaram-no seus direitos (ex. salário, turnos, distribuição de tarefas, bónus, despesas de viagem, etc.)	1	2	3	4	5
15. Mandaram-lhe cartas de aviso/advertência	1	2	3	4	5
16. Recebeu sinais ou indicações para pedir demissão ou largar o trabalho	1	2	3	4	5
17. Forçaram-no a pedir demissão	1	2	3	4	5

**Ataques às relações sociais****Isolamento**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
18. Mudaram-no de setor para o isolar	1	2	3	4	5
19. Não o cumprimentavam nem falavam consigo.	1	2	3	4	5
20. Limitaram as suas possibilidades de falar com outras pessoas	1	2	3	4	5
21. Impediram outras pessoas de falar ou estar consigo	1	2	3	4	5

**Desconsideração**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
22. Ignoravam a sua presença na frente dos outros	1	2	3	4	5
23. As suas opiniões e pontos de vista eram ignorados	1	2	3	4	5
24. Impediram-no de se expressar.	1	2	3	4	5

**Vida privada**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
25. Fizeram críticas sobre a sua vida privada	1	2	3	4	5
26. Gozaram com a sua vida privada	1	2	3	4	5

**Ataques à saúde mental**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
27. Disseram que você tem uma doença mental.	1	2	3	4	5
28. Fizeram-no parecer estúpido	1	2	3	4	5
29. Deram a entender que você tem problemas psicológicos	1	2	3	4	5
30. Zombaram de alguma incapacidade sua	1	2	3	4	5

**Ataques físicos**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
31. Foi alvo de comportamentos intimidatórios tais como: empurrões, bloqueio da sua passagem, invasão do seu espaço pessoal, etc.	1	2	3	4	5
32. Foi alvo de agressões físicas	1	2	3	4	5
33. Causaram estragos no seu posto de trabalho ou em algo que lhe pertence	1	2	3	4	5
34. Impediram a sua presença física.	1	2	3	4	5

**Ataques verbais****Explícitos**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
35. Ameaçaram-no verbalmente	1	2	3	4	5
36. Utilizaram o telefone para o aterrorizar	1	2	3	4	5
37. Gritaram consigo ou insultaram-no	1	2	3	4	5
38. Ridicularizaram-no em público	1	2	3	4	5
39. Falaram mal de si em público	1	2	3	4	5

**Implícitos**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
40. Fizeram circular maldades e calúnias sobre si	1	2	3	4	5
41. Foi alvo de ridicularizações	1	2	3	4	5
42. Imitaram os seus gestos, a sua postura, a sua voz, etc. para o poder ridicularizar.	1	2	3	4	5
43. Foi agredido moralmente quando estavam a sós	1	2	3	4	5

**Ataques raciais, religiosos ou políticos**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
44. Foi alvo de ataques com base nas suas convicções políticas	1	2	3	4	5
45. Foi alvo de ataques com base nas suas crenças religiosas	1	2	3	4	5
46. Fizeram piadas com base nas suas origens ou nacionalidade.	1	2	3	4	5

**Ataques sexuais**

	Nunca	Por vezes	Mensal-mente	Semanal-mente	Diaria-mente
47. Foi alvo de agressões sexuais	1	2	3	4	5
48. Foi alvo de agressões obscenas ou degradantes.	1	2	3	4	5
49. Elogiavam constantemente seus atributos físicos de forma constrangedora	1	2	3	4	5
54. Caso tenha respondido afirmativamente, a alguma destas questões, quanto tempo durou esta situação?					
Alguns dias <input type="checkbox"/>		Algumas semanas <input type="checkbox"/>		Alguns meses <input type="checkbox"/>	
Um ano ou mais <input type="checkbox"/>					

55 - Colegas? Sim  Não 56 - Chefias? Sim  Não 57 - Subordinados? Sim  Não 58 - Pessoas externas à empresa? Sim  Não 59 - Homens? Sim  Não  Se sim quantos \_\_\_\_\_60 - Mulheres? Sim  Não  Se sim quantos \_\_\_\_\_

61 - A violência de que foi vítima perturbou o seu trabalho?

1- Ao nível da qualidade -- Sim  Não 2 - Ao nível da quantidade -- Sim  Não 

62 - Teve apoio de alguém ao longo do tempo?

1 -  Família3.-  Colegas2 -  Amigos4 -  Especialistas

Outros, Indique: \_\_\_\_\_

63 - Há quanto tempo dura (ou quanto tempo durou) esse conjunto de situações de que foi vítima?

1 -  Dias2 -  Semanas3 -  Meses4 -  Cerca de 1 ano5 -  De 1 a 2 anos6 -  Mais de 2 anos

64 - Caso você tenha denunciado a situação junto dos seus supervisores ou de outros responsáveis da empresa, qual foi a reacção?

1 -  Ignoraram o facto2 -  Procuram mediar a situação3 -  Puniram o(s) agressor(s)4 -  Puniram-no a si, demitindo-o(a) ou deixando-o(a) isolado(a) noutra serviço5 -  A empresa não puniu ninguém, mas adoptou medidas de prevenção para lidar com casos futuros65 - Os seus colegas foram solidários consigo?  Sim  Não

66 - Os seus colegas, que foram testemunhas, estiveram ou estão/estiveram dispostos a denunciar os abusos por parte do agressor?

 Sim  Não

67 - Caso, esses colegas, não estejam dispostos a denunciar os abusos por parte do agressor, isso poderá dever-se:

1 -  Desejar melhorias no salário2 -  Receio de serem eles também vítimas de perseguição3 -  Estarem do lado do(s) agressor(es)4 -  Outros - Indique: \_\_\_\_\_

Quais foram os **principais sintomas** que apresentou, depois de este problema ter ocorrido?  
 Marque com uma cruz o(s) sintoma(s) que teve.  
 Indique através de um número o tempo que terá, mais ou menos durado cada um deles.

1 Algumas semanas	2 Alguns meses	3 Cerca de 1 ano	4 Vários anos
----------------------	-------------------	---------------------	------------------

Exemplo:

3 angústia

4 desmotivação profissional

- I
1.  Falta de apetite
2.  Falta de ar
3.  Dores de estômago e abdominais
4.  Dores musculares
5.  Dores de cabeça
6.  Dores nas costas
7.  Dores no peito
8.  Dores no pescoço
9.  Sensação de nó na garganta
10.  Problemas hormonais
11.  Aumento da hipertensão
12.  Doenças da pele
13.  Tremores
14.  Fraqueza nas pernas,
15.  Palpitações,
16.  Perda de apetite
17.  Problemas sexuais
18.  Suores excessivos
19.  Vertigens ou tonturas
20.  Aumento da tensão arterial
21.  Desmaios
22.  Boca seca
23.  Diarreias/colite
24.  Náuseas, vômitos
25.  Cansaço nas pernas
26.  Perda de força
27.  Menos energia e vitalidade
28.  Fadiga permanente
- II
29.  Dificuldade em adormecer;
30.  Acordar várias vezes ao longo da noite
31.  Acordar muito cedo
32.  Pesadelos
- III
33.  Sentimentos de vergonha
34.  Sentimentos de humilhação
35.  Crises de choro
36.  Angústia e tristeza
37.  Ansiedade
38.  Nervosismo ou agitação
39.  Insegurança
40.  Necessidade de realizar actos repetidamente
41.  Aumento da imagem negativa de si mesmo
42.  Apatia
43.  Sentimentos de insegurança
44.  Ataques de pânico
45.  Dificuldade de concentração
46.  Perdas de memória
47.  Ideias de suicídio
48.  Impossibilidade de descansar
49.  Irritabilidade
- IV
50.  Aumento dos conflitos familiares
51.  Os meus filhos foram afectados
52.  A relação com o meu marido/esposa foi afectada
53.  Aumento da visão negativa dos outros e do mundo
54.  Isolei-me dos colegas
55.  Isolei-me também dos amigos
56.  Agressividade/ataques de fúria
57.  Ideias de homicídio
58.  Desmotivação pelo trabalho
59.  Sentimentos de incompetência profissional
60.  Aumento do risco de acidentes no trabalho
61.  Deixei de ter confiança nos responsáveis da organização
62.  Tornei-me desconfiado(a) e confio menos nas pessoas
- V
63.  Aumento do consumo de álcool
64.  Aumento do consumo de medicamentos para os nervos ou depressão
65.  Aumento do consumo de tabaco
66.  Recurso a outras substâncias (designadamente drogas)
67. Outro sintoma:  \_\_\_\_\_
68. Outro sintoma:  \_\_\_\_\_

**Como é que reagiu às situações de que foi vítima?**

Marque com uma cruz a(s) reacção(ões) que teve.

Indique através de um número a altura em que terá(ão) ocorrido, a partir do início do problema.

Se aconteceu em diferentes momentos, indique com os números adequados.

1 Logo de início	2 Passado algum tempo	3 Bastante mais tarde
---------------------	-----------------------------	--------------------------

Exemplo: <input checked="" type="checkbox"/> 1,2 Isolava-me	<input checked="" type="checkbox"/> 2 Meti baixa
---	--

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. <input type="checkbox"/> ___ Evitava o(s) agressor(es)</p> <p>2. <input type="checkbox"/> ___ Isolava-me das pessoas</p> <p>3. <input type="checkbox"/> ___ Tentei evitar o assediador e/ou qualquer situação de conflito;</p> <p>4. <input type="checkbox"/> ___ Tentei trabalhar mais</p> <p>5. <input type="checkbox"/> ___ Tive medo das consequências se denunciasses a situação</p> <p>6. <input type="checkbox"/> ___ Controlei a minha revolta, esperando que a situação parasse</p> <p>7. <input type="checkbox"/> ___ Aceitei a situação e lentamente procurei reconstruir a minha vida</p> <p>8. <input type="checkbox"/> ___ Deixei o tempo passar, sem fazer nada</p> <p>9. <input type="checkbox"/> ___ Culpabilizei-me</p> <p>10. <input type="checkbox"/> ___ Evitei as situações que podiam vir a ser usadas contra mim pelo(s) agressor(es)</p> <p>11. <input type="checkbox"/> ___ Agredi, insultei, usei das mesmas armas</p> <p>12. <input type="checkbox"/> ___ Apresentei reclamação formal junto dos supervisores</p> <p>13. <input type="checkbox"/> ___ Procurei falar com o superior</p> <p>14. <input type="checkbox"/> ___ Lutei pelos meus direitos</p> <p>15. <input type="checkbox"/> ___ Denunciei o(s) agressor(es) na empresa</p> <p>16. <input type="checkbox"/> ___ Enfrentei o(s) agressor (s)</p> <p>17. <input type="checkbox"/> ___ Defini claramente que não queria entrar no jogo do(s) agressor(es)</p> <p>18. <input type="checkbox"/> ___ Procurei o apoio de associações</p> | <p>19. <input type="checkbox"/> ___ Confrontei o assediador sozinho(a)</p> <p>20. <input type="checkbox"/> ___ Enfrentei o assediador apoiado(a) noutras pessoas</p> <p>21. <input type="checkbox"/> ___ Procurei ver o lado engraçado da situação como estratégia para lidar com ela</p> <p>22. <input type="checkbox"/> ___ Recorri a brincadeiras/piadas no confronto com o assediador</p> <p>23. <input type="checkbox"/> ___ Procurei a ajuda de pessoas que me pudessem dar apoio (família, amigos e os colegas, etc.)</p> <p>24. <input type="checkbox"/> ___ Denunciei a empresa e os agressores junto de órgãos competentes</p> <p>25. <input type="checkbox"/> ___ Procurei mudar de sector/departamento</p> <p>26. <input type="checkbox"/> ___ Procurei ajuda especializada</p> <p>27. <input type="checkbox"/> ___ Procurei o apoio de outras pessoas</p> <p>28. <input type="checkbox"/> ___ Procurei que houvesse mediação das partes já numa fase muito avançada</p> <p>29. <input type="checkbox"/> ___ Faltava sempre que podia</p> <p>30. <input type="checkbox"/> ___ Tive que meter baixa médica</p> <p>31. <input type="checkbox"/> ___ Saí de licença por motivo de doença</p> <p>32. <input type="checkbox"/> ___ Meti férias durante um tempo</p> <p>33. <input type="checkbox"/> ___ Decidi sair do emprego, pedi a demissão</p> <p>34. <input type="checkbox"/> ___ Procurei a reforma antecipada</p> <p>35. <input type="checkbox"/> ___ Outras. Indique: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
|---|---|

1- De modo a compreendermos melhor a sua experiência, o que aconteceu, ou está a acontecer, e como se sente, conte-nos em síntese a situação de que foi, ou tem sido, vítima.

---



---



---



---



---



## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PESQUISA



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
**Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Centro de Ciências Humanas e Sociais  
Programa de Pós Graduação em Psicologia - PPPSI



OFICIO nº 04/2015/PPPSI/CCHS/UFMS

Campo Grande, 20 de maio de 2015

Da: Profª. Drª. Inara Barbosa Leão  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Para: Dr. Sílvio Cesar Maluf  
Secretário de Justiça e Segurança Pública/SEJUSP/MS

Assunto: Solicitação de Autorização de Pesquisa

Senhor Secretário,

Informamos que a aluna Julyana Sueme Winkler Oshiro está cursando o Programa de mestrado em Psicologia, do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e para a elaboração de sua Dissertação de Mestrado, ela desenvolve a pesquisa intitulada: *Assédio Moral nas relações de trabalho: um estudo com trabalhadores da polícia militar no telemarketing*, sob a orientação da Profª. Drª Branca Maria de Menezes.

Assim sendo, para dar continuidade à pesquisa, a mestranda necessita coletar dados referentes ao público alvo no Centro Integrado de Operações de Segurança – CIOPS. Os dados a serem coletados têm como intuito verificar se ocorre ou não o assédio moral nesse centro. Para isso, serão feitas entrevistas semi-estruturadas com gerentes e funcionários.

Necessário se faz salientar que a utilização dos dados se dará apenas dentro dos objetivos desse projeto de pesquisa não sendo destinados a outros fins e se compromete ainda a dar a devolutiva dos resultados da investigação à instituição. Os sujeitos participantes não terão suas informações pessoais reveladas, mantendo sigilo sobre essas.

Sem mais, despedimo-nos, colocando-nos a disposição para quaisquer informações pelo telefone/fax (67) 3345-3687.

Atenciosamente,

**Profª. Drª. Inara Barbosa Leão**



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DA POLÍCIA MILITAR NO TELEMARKETING

**Pesquisador:** JULYANA OSHIRO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 50146115.0.0000.0021

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

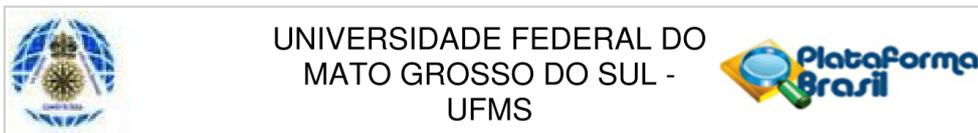
#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.345.892

#### Apresentação do Projeto:

O presente projeto pretende identificar a se ocorre ou não a manifestação de assédio moral e como ele é entendido pelos profissionais que atuam no Centro Integrado de Operações de Segurança – CIOPS de Campo Grande/ MS. Os dados obtidos nesta pesquisa serão fundamentais para a elaboração da dissertação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Para obter os dados se fará entrevista semi-estruturada com os dois públicos (operadores de atendimento e supervisores), com o intuito de coletar informações qualitativas e questionário com perguntas fechadas, para dados quantitativos. Os dados quantitativos que mais se repetirem poderão indicar se de fato o assédio moral ocorre ou não no CIOPS. Esses dados serão cruzados com as informações qualitativas obtidas nas entrevistas. Estabeleceu como critérios de inclusão os profissionais que atuam como operadores de atendimento e supervisores do CIOPS e exclusão os participantes que não responderem a todas as perguntas do questionário e da entrevista. A a pesquisa poderá contribuir com o conhecimento dentro da área científica e para que os funcionários e gestores que atuam dentro do CIOPS, possam identificar se o assédio moral está acontecendo e como criar mecanismos de intervenção para que o problema não ocorra, visto que é um problema social e não individual.

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br



Continuação do Parecer: 1.345.892

**Objetivo da Pesquisa:**

Verificar se o fenômeno do assédio moral ocorre ou não no Centro Integrado de Operações de Segurança.  
 Analisar as questões pertinentes ao assédio moral do ponto de vista de gerentes;  
 Analisar as questões pertinentes ao assédio moral do ponto de vista de operadores do telemarketing do CIOPS.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: Suscitar questões pessoais do trabalhador, que possam afetar seus sentimentos e suas relações no ambiente de trabalho.

Benefícios: Fazer com que os profissionais entrevistados possam perceber o ambiente de trabalho de uma forma mais crítica sobre a questão do assédio moral.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Atende as orientações.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Atende as orientações.

**Recomendações:**

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Adequado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_607465.pdf	27/11/2015 17:09:47		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSENTIMENTOLIVREEE SCLARECIDO.docx	27/11/2015 17:09:16	JULYANA OSHIRO	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	RECURSODOPARECER.docx	27/11/2015 17:08:17	JULYANA OSHIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOMESTRADO.pdf	27/11/2015 16:56:25	JULYANA OSHIRO	Aceito
Declaração de	autorizacao.pdf	15/10/2015	JULYANA OSHIRO	Aceito

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS

**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110

**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE

**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br



Continuação do Parecer: 1.345.892

Instituição e Infraestrutura	autorizacao.pdf	22:18:42	JULYANA OSHIRO	Aceito
Folha de Rosto	folharosto.pdf	15/10/2015 22:16:53	JULYANA OSHIRO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAMPO GRANDE, 01 de Dezembro de 2015

---

**Assinado por:**  
**PAULO ROBERTO HAIDAMUS DE OLIVEIRA BASTOS**  
 (Coordenador)

**Endereço:** Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação/UFMS  
**Bairro:** Caixa Postal 549 **CEP:** 79.070-110  
**UF:** MS **Município:** CAMPO GRANDE  
**Telefone:** (67)3345-7187 **Fax:** (67)3345-7187 **E-mail:** bioetica@propp.ufms.br

## **ANEXO B- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

### **Entrevista com SUJEITO A (DIRETOR DE OPERAÇÕES DE SEGURANÇA)**

#### **1. Qual o seu ponto de vista das atitudes de assédio moral?**

Entendo que o assédio moral, ele acaba acontecendo, por diversos motivos, por diversos fatores, e, em algumas das vezes, o elemento, o autor do assédio, aquele que pratica o assédio, muitas vezes o pratica, talvez de duas formas no meu entendimento, consciente e inconscientemente. Quando ele pratica conscientemente, acho que os danos são maiores ainda. Quando ele pratica de forma inconsciente, eu creio que esse, talvez seja que mais exista, é..., ele vem alimentado por alguns preconceitos, talvez o preconceito da diferença de gênero, ocorre por, por uma confusão do que venha a ser autoridade, o desempenho da autoridade formal ou informal. Entendo ainda que o assédio seja causado de forma voluntária ou involuntária é extremamente danoso, não só pra instituição, principalmente pra aquele que sofre o assédio.

#### **2. No seu tempo de serviço, você já teve experiências individuais ou coletivas de assédio moral?**

Sim. Foi mais de uma experiência, talvez a que tenha sido mais marcante, foi uma que tentou me limitar ao meu, a minha capacidade de julgamento, de... é... das informações para tomar as decisões. Em determinado momento, alguém teria agido de tal forma, né que, que deixasse bem claro que o que importava, não era o que eu pensava a respeito dos fatos, dos acontecimentos, mas sim do que ele queria que fosse feito. Essa pessoa acima de mim, hierarquicamente.

Como eu disse né, talvez como complemento a primeira informação do assédio, é..., consciente e inconsciente, no grupo dos assédios daqueles que praticam o assédio moral de forma inconsciente, isso é uma constante né, as vezes uma, um argumento extremamente bem elaborado, ele é derrubado por um superior hierárquico, é..., com deboche ou com uma simples piada, infelizmente chega a ser rotineiro né, agora também por outro lado, eu vejo que há que se fazer bem uma definição para se evitar que essa linha tênue entre assédio moral e organização em uma instituição fiquem evidenciados. Todas as instituições possuem regras e é

natural do ser humano, é..., buscar uma zona de conforto, em contrapartida, o responsável pelo desenvolvimento das atividades daquele setor, quer buscar um pouco mais, de produção, e quando isso acontece, alguns mecanismos são criados, algumas rotinas são impostas essas tentativas de (interrupção externa). Retomando o raciocínio, às vezes o responsável por determinado setor tenta aplicar medidas administrativas que não podem ser confundidas com assédio, mas que as vezes por aqueles que recebem ou que são, né..., impelidos da prática de mudanças né, quase que fica mais fácil confundi-las, né, por assédio. Então, penso que sou testemunha de diversas situações em que sim eu caracterizo como assédio e outras, que mesmo aquelas pessoas que sofrem essas situações identificando que estão se sentindo é, talvez vítima de assédio, eu entendo que diz respeito a uma medida para tentar buscar um pouco mais de produção, de produtividade e eficiência.

### **3. Do seu ponto de vista, o que uma pessoa deveria fazer se sofresse assédio moral?**

Primeiro aspecto eu acho que, é..., deixar isso, tentar deixar isso claro para aquele que pratica, para o autor de tal assédio. Acho que o uso da expressão correta, ou a tentativa de comunicação clara e explícita de que está se sentindo com aquela atitude, assediado, seria um passo importante pra se evitar essa situação. E a partir daí buscar os mecanismos de compensação que possam existir. A comunicação, a exteriorização disso pra outras pessoas, pra alguém hierarquicamente superior a esse do autor do assédio, ou quando isso se tornar difícil, eu penso que a discussão disso entre seus pares, acaba sendo uma ferramenta também. Quer queira quer não, até os veículos hoje, de... é... como que falamos, de mídia, acabam sendo uma ferramenta, pode se transformar em uma ferramenta como bem utilizada, pode se tornar uma ferramenta de pesquisa para o assédio.

### **4. Qual o tipo de assédio moral mais comum nas relações de trabalho?**

Acho que exatamente isso que eu comentei né, a desvalorização dos argumentos por alguém que tá numa função acima, que acaba desvalorizando os argumentos daqueles que, dos subordinados, que aqueles que ocupam né..., não estão participando do processo decisório. E claro, tem outros né, eu vejo que são graves, mas talvez menos comum. Acho que a rotulação é... de, alguma dificuldade de quem

desenvolve a atividade, e a tornar isso, referencia ou exemplo perante o público. A divulgação disso, principalmente se for sem uma finalidade, quem dirá com uma finalidade específica de desvalorizar aquela pessoa. Todas as instituições possuem metas, a serem alcançadas e qualquer um que não esteja colaborando nesse sentido, acho que a exposição de que essa pessoa, que não consegue alcançar a meta, isso é um assédio, acho por outro lado, pra caracterizar novamente né, contribuindo no meu raciocínio, eu acho que se eu chamo essa pessoa e demonstro pra ela que o grupo tem esse entendimento, que o grupo tem esse é..., essa visão a respeito do desempenho das atividades dela, e o que ela acha que pode ser feito e tudo mais, é... pode ser confundido por esse que está sendo questionado como um assédio, mas aí eu entenderia como que faz parte da... da função do administrador. E dependendo da sua habilidade de se comunicar, isso pode ficar mais claro ou não.

**5. Na polícia militar, há uma organização hierárquica e disciplinar. No seu ponto de vista, esse ambiente de trabalho torna-se propício para que ocorra o assédio moral?**

Bem de novo eu tenho que recorrer a minha primeira informação, do que seja, o entendimento do assédio moral, consciente e inconsciente. Se eu to falando do assédio moral, é consciente, eu entendo que aquele que tem por hábito, tem essa necessidade de praticar o assédio, ele se vale de qualquer forma de organização formal, seja ela no vínculo trabalhista, seja ela a hierarquia e disciplina, então nesse aspecto eu não vejo como diferenciar. Agora para prática, do... aquele que pratica de forma involuntária, eu entendo que sim, que é mais fácil que tenha uma possibilidade de ocorrência maior, porque a hierarquia e disciplina faz com que o subordinado nessa relação, tenha mais cuidado com que tenta comunicar e se sinta menos autorizado a expressar o seu entendimento a respeito dos fatos. A hierarquia informal, ela contribui com um ambiente mais igualitário. A hierarquia formal engessa é... essa situação, se eu tiver um elemento que pratica, que é um praticante voluntário de opressão, na hierarquia formal, ele vai ter um ambiente mais favorável, eu penso.

## **6. Como você diferencia as condutas de disciplinas exigidas da polícia militar das condutas de assédio moral?**

Bem eu vou proceder o ambiente de trabalho, o CIOPS, pro aspecto institucional eu vejo que novamente estamos falando de conhecimento, de cultura. Quanto mais, é..., quanto maior for a capacidade cognitiva, cultural, dos integrantes da instituição, eu acho que menos ocorre essa confusão. As condutas de disciplina são claras e formais, elas já estão estabelecidas, elas já são doutrinárias, elas estão estabelecidas, e são tipificadas. É algo como assim, passar o sinal vermelho, é uma infração. Então as condutas que são características de disciplina ou de falta de disciplina, elas são, já estão estabelecidas. Não me habilita a uma negociação, ou uma falta de entendimento. Agora o contrário, também eu entendo que é verdadeiro, as vezes aquele que pratica de forma involuntária, ele pode entender que ele está fazendo uma observação disciplinar. Só que a sua falta de sua capacidade cultural, cognitiva, de conhecimento, faz com que ele faça isso de forma a causar o assédio moral. Aqui no CIOPS, há um índice alto cultural se comparado a outras unidades, mas não tenho um estudo específico disso. Dos concursos internos que a instituição militar oferece, os integrantes do CIOPS, são os que têm alto índice de aprovação. Porque eles têm um estímulo, uma motivação, é... para utilizar o tempo aqui do ambiente de trabalho interno, que é permitido, que são permitidos a leitura, a utilização do estudo durante o período. Três horas da madrugada, há uma diminuição na demanda no atendimento, se ele quiser utilizar esse tempo para ele estudar, ele é estimulado a isso, e isso tem conferido ao nosso efetivo um índice grande de aprovação. Agora, complementando a essa informação, é... obviamente que eu busco as minhas experiências pra conhecimento para te responder. E em determinado momento alguém me mostrou essa visão que eu achei interessante, que quem está no vale consegue enxergar toda a montanha, já quem está em cima da montanha, não consegue enxergar toda a montanha mas todo o vale, ou seja, sobre o mesmo aspecto há visões distintas né, diferentes pontos ne. Talvez eu entendo como ponto positivo seja interpretado por outra forma.

---

## **Entrevista com SUJEITO B (AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE OPERAÇÕES)**

### **1. Qual o seu ponto de vista das atitudes de assédio moral?**

Sim, no órgão nós preservamos isso, nós cuidamos disso. Um assunto que foi entendido como assédio moral, e eu tentei entrar como gestão de pessoa, para deixar claro para a pessoa que não foi assédio moral, foi um mal entendido. A confusão foi que aconteceu o seguinte, a menina tem uma criança e tem que deixar na escola, é uma escola muito pequena e ela tem que esperar a escola abrir, e quando a escola abre ela tem que atravessar a cidade e correr e chegar no CIOPS a tempo, e ela começou a chegar atrasada, ela por ser militar oficializou pedindo que existisse um entendimento por parte da administração pra conceder a ela essa possibilidade de atrasar de 10 a 15 minutos. Foi esse o pedido dela. O pedido dela para o chefe maior foi deferido sim, mas quando passou por um subordinado, o sub na hierarquia, ele entendeu que não, que o caso dela, se ela tá com esse problema, ela tinha que ser transferida, porque ela ia morar, ia achar um quartel perto da casa dela, que isso é um problema familiar e que ela e o marido que se vira, o órgão não tem que fazer esses ajustes. Ela se indignou muito com isso, “Não vocês querem me transferir, então me transfere”, aí eles já fizeram o documento e transferiram ela, depois eu descobri que ela tava chorando pelos corredores. Conversei primeiro pelos amigos e amigas “O que tá acontecendo com fulano?” E consegui levantar o quê da situação, e liguei para ela e conversei com ela, e hoje ela está aí. Hoje eu chamei e conversei pessoalmente com ela, “O que aconteceu?” ela me explicou tudinho, “Ó já sei mais ou menos a informação, você quer ir embora daqui?” Ela falou não, “Então porque que você assinou que você quer? – Por causa da pressão, porque quando eu já vi o documento assinado, assim, eu entendi que eles não queriam eu aqui, que eles queriam me transferir, então eu falei então tá bom quer me transferir, então dá aqui que eu assino esse negócio; - Mas no seu íntimo é isso que você quer?; - Não, eu gosto daqui.” Eu falei “Então tá bom, agora você vai pegar um papel, e vai escrever o seguinte, ‘Eu não quero, decidi que não quero mais’, você tem todo o direito e a administração pode reverter os atos a qualquer momento, então você fala que não”, aí ela fez o documento, já subiu, o coronel já chamou ela, já reverteu o ato. Conseguimos esclarecer algo, que na cabeça dela estava sendo

assédio moral, porque ela achou, o chefe deu e o outro subordinado fez isso, é porque seria perseguição, ela já começou a me falar “Ó tal dia aconteceu isso e isso e eu fui falar porque tal dia meu filho ficou doente eu não estou, mas tenho atestado foi necessário, eu trouxe, não foi meu, foi do meu filho, eu sou mãe, eu sou separada, eu tenho que cuidar, aí ele falou pra mim assim, ah tá”, aí a gente foi lá e tentou falar pra ela que não é esse o objetivo, então a gente zela muito isso, pra que isso não aconteça. No tato a tato, na conversa, então a gente tá todo dia no meio deles pra ver se isso não acontece. Estamos com uma atendente afastada porque um outro atendente passou por mim e falou “Fica de olho na Aparecida”, eu ganhei essa credibilidade com eles e comecei a observar ela, ela se isolou ficava só no canto dela e não conversava mais com ninguém, e o dia eu falei “Tá tudo bem? Ela falou “Não. Eu falei “você não tá bem não? Não, vamos conversar”, chamei ela na minha sala e a primeira coisa que ela fez foi chorar. Encaminhamos para o psicólogo, o coronel é muito humano e hoje ela tá com tratamento forte com psiquiatra, tá com um síndrome aí, um negócio muito sério. E estava trabalhando, e ninguém observou.

As atitudes de assédio moral é uma pressão excessiva sem observar as dificuldades da pessoa e sem o mínimo de flexibilidade.

## **2. No seu tempo de serviço, você já teve experiências individuais ou coletivas de assédio moral?**

Já, já tive experiências. Tivemos casos é, deixa eu pegar um mais recente aqui. Em doze anos eu vi dois casos, estamos vivendo um atualmente, atualmente estamos acompanhando um, estou tratando um, atualmente estamos com um caso sendo administrado por que a pessoa entende que ela tá sofrendo assédio moral, pensou em processar, em entrar com um processo de assédio moral e eu tô tentando colocar na cabeça dela que não é isso. Que não é caso de assédio, que é personalidade do profissional, porque o assédio ele deixa caracterizado uma pessoa, e essa pessoa se comporta com todo mundo assim, é a criação da pessoa, grossa, estúpida e quer tudo do jeito dela, mas ela é assim com todo mundo, então “se ela tá fazendo assédio com você ela tá fazendo com todo mundo”, então isso é dela, é isso que eu tô tentando colocar na cabeça da pessoa

e estou conseguindo, deixar claro que não configuraria um assédio nesse caso, e sim uma pessoa que não tem condições de trabalhar aqui. Tem que ser transferida para outro lugar, não tem condições de trabalhar com gente, tem que mexer com almoxarifado, cuidar de fardamento e viatura, mexer com mecânica.

O caso de assédio para mim, eu acho que esse caso tá. Esse caso de assédio era a necessidade de uso de uma pessoa da administração, com viatura da administração, pra fazer assuntos particulares. E quando a pessoa não concordou com isso, entendendo que isso fere a ética, é houve aí então uma represália. Uma represália e transferência de setor. A situação ficou um pouco tensa, porque a pessoa falou o seguinte “Ó, eu quero que amanhã você leve meus filhos na escola, eu quero que amanhã você faz isso para mim e vai na marcenaria e pegue isso e vai na serralheria e pega isso e a pessoa não trabalhava, usava a viatura do Estado, com policial do Estado para fazer esse tipo de coisa. Quando o policial chegou no limite, que aí a pessoa falou assim “Amanhã eu quero que você venha sem a farda, porque eu quero que você resolva vários problemas para mim, eu não quero você fardado com a viatura do governo. Aí a pessoa se recusou, a pessoa se recusou e pediu pra sair, realmente pediu pra sair e, no que ele pediu pra sair, no outro dia que ele voltou pra trabalhar, que é o meu caso, no outro dia que ele voltou pra trabalhar, ele não tinha mais nem a cópia da chave, simplesmente a sua entrada, tudo já foi dificultado.

Já sofri, já sofri, já sofri realmente as consequências. “É então você não quer?” Então depois que voltou para trabalhar, “e a chave?”, “Não, não tem mais chave”. Entendeu? Isso aí é total assédio moral. Não havia necessidade, você pediu a transferência e tava aguardando ser transferido. Você pediu por questão ética e você ficou como errado, como errado, então eu passei na pele e senti. É um caso que eu consegui acompanhar, tô no meio de todos eles, os outros casos não chegou a configurar, foi mais assim, falta de tato para lidar com gente. Falta de tato é o que nós temos muito aqui. Tivemos outros casos, em que a pessoa foi transferida por falta de tato, porque as pessoas falavam também que era assédio moral, e não era, era falta de tato e a pessoa foi transferida.

### **3. Do seu ponto de vista, o que uma pessoa deveria fazer se sofresse assédio moral?**

Bom, primeiro passo quando a pessoa deve fazer quando sofre assédio moral é não guardar para ela a informação, ela tem que compartilhar isso com pessoas do mesmo círculo e outros superiores, pois se lá na frente a situação tomar um rumo não esperado, as pessoas já vão estar acompanhando a história. Você chega para trabalhar e a sua chefe joga papel na sua mesa e mais papel e pede produção e produção e fala “Que já teve muito funcionário melhor do que você, que não sabe como que a companhia teve a capacidade de pegar uma pessoa tão ruim em serviço, uma tartaruga, uma lesma, que não rende, que não produz, que qualquer mirim produziria melhor do que você, pode fazer o serviço melhor do que você”, e isso vai te machucando, e te machucando, esse é um claro exemplo de assédio moral, “Qualquer mirim, se eu pegar até o bonecão do posto, aquele que fica balançando lá no ventilador, produz mais que essa guria, pelo amor de Deus, onde que a companhia tava com a cabeça de pegar essa guria, de pegar esse troço, né”, ela fez esse comentário com alguém, ou até mesmo fez com você, o assédio é mais configurado quando é pessoalmente, e aí você vai para sua casa chora, seu marido conversa com você, e você não é pra mim, é pra mim, e você vai ficando, você vai sofrer, sofrer, sofrer, e essa pessoa vai ganhar espaço, vai crescer cada dia mais porque ela tá conseguindo te destruir, o que ela quer é te destruir, e você tá se acabando, você tá ganhando olheira, você não conversa mais com os amigos, você não participa mais da salinha de desconpressão, não participa mais do futebol, da piscina com o pessoal, e vai só se isolando, isolando e ficando doente. Não, conversa com as pessoas, “Poxa, hoje eu entrei na sala do chefe e foi, ele falou isso e isso”, “Como?”, “É, falou que eu sou um inútil, que eu sou, me chamo disso, me chamou daquilo”, “Como? E você vai ficar quieta?”, “Ah é melhor não, se não eles vão me demitir”, “Não”, aí você vai comentado com todas as pessoas, se lá na frente essa situação se agravar e você tiver uma reação no caso, uma reação, todas essas pessoas já vão ter conhecimento da sua história, e vão saber que você vinha sendo pressionada, e pressionada, e que você já tava no limite, então entendo que ela não pode guardar, tem que falar, falar e outras vezes ela conta pro João, o João conta pro Pedro e o Pedro é amigo do subgerente que

não sabe do que tá acontecendo, e depois esse subgerente vai resolver o problema dela, “Não, fulano vem cá, é verdade que tá acontecendo isso?”, “ah é sim chefe”, “E porquê você não contou para mim?”, “ Ah não, não contei com medo de ser demitida”, “Não, você tem que contar para mim, olha, eu vou tomar as providências, amanhã a gente vai ter uma reunião e nós vamos tratar esse assunto seu, e isso aí não pode acontecer na empresa, isso nunca aconteceu”, e aí o problema da pessoa tá resolvido, porque ela comentou com alguém, não é rádio corredor, você só não pode guardar pra você.

Já avisar, já avisar, não guarda pra você, “Não, não concordo com essa forma de tratamento”, e se for possível a empresa tiver alguns caminhos de comunicação, mas ela tem que contar pra alguém isso, para que o problema seja resolvido, hoje, eles contam para mim, eu sou esse elo, então o problema deles ali, eles contam para mim e eu tento resolver. Passo todos os dias conversando com eles “Tá tudo bem? Tudo tranquilo? O equipamento tá funcionando? E daí?, Como é que tá ultimamente? Tá sendo bem tratado?, “Não, tá tranquilo”, “Alguma queixa com alguém?”, as vezes eles acabam falando “Ah fulano foi promovido e parece que subiu a cabeça a promoção”, “Não, não, isso aí é uma fase, daqui a pouco ele vai apanhar bastante, daqui a pouquinho a humildade chega de novo”. Aí a gente vai trabalhando a situação.

#### **4. Qual o tipo de assédio moral mais comum nas relações de trabalho?**

Tá, no nosso caso aqui é a pressão, pressão é o mais comum aqui, tá, é, porque a pressão já vem junto com a intimidação né. Também temos o problema do constrangimento. O que seria o constrangimento, é, o atendente do bombeiro faz uma ocorrência e registra lá, é, “enxame de abelha no telhado da escola estadual Hugo Pereira”, né, ele não falou qual o tipo da abelha, se é uma abelha europeia, se é europa, o que que é que está acontecendo, e essa ocorrência cai lá no rádio, e ele simplesmente é um departamento separado do outro, ele abre a porta bruscamente e grita ‘Pelo amor de Deus hein! Que merda de ocorrência é essa daí? Da europa aí”, isso acontece, e muito das vezes isso gera constrangimento no subordinado porque ele falou na frente de todos, pares e superiores. E fica todo mundo estatelado com aquilo, isso é comum acontecer, isso a gente tenta combater nos

treinamentos nossos, mas isso acontece e gera que é o que, a tal do constrangimento e a pressão. Isso gerou nele pressão, que agora para frente ele tem que tomar cuidado, que ele não pode esquecer porque se não de novo o cara vai abrir a porta e vai gritar com ele “Porque a ocorrência tá horrível, horrível essa ocorrência”.

**5. Na Polícia Militar há uma organização hierárquica e disciplinar. No seu ponto de vista esse ambiente de trabalho torna-se propício para que ocorra o assédio moral?**

Sim. Existem pessoas que são incompetentes e elas utilizam o militarismo para poder se impor, não se impõe pela liderança, pela sua capacidade produtiva, pela sua capacidade de desenvolver, então como ela não consegue crescer, ela usa a força. Tem, tem pessoas que ele usa o militarismo para ele poder se impor, porque por termos de competência ele não consegue.

**6. Como você diferencia as condutas de disciplina exigidas da Polícia Militar, das condutas de assédio moral?**

Tá, regulamentos, regulamentos, previsão regulamentares tá. O que que seria previsão regulamentar, é “O soldado Luana, que troço é esse no seu pescoço? Aonde que tá escrito isso?” Entendeu? Aí a Luana fala assim “Ai coronel, isso é assédio moral, o senhor não pode falar isso comigo”, aí o que diz no regulamento, o superior pode chamar atenção do seu subordinado que está com uma peça que não pertence ao seu uniforme? Pode. Ele chamou atenção na frente de outras pessoas? Não, foi em reservado. Tá previsto em regulamento, ela tá errada, então não houve aí assédio moral, faltou um pouco assim, ele ser menos grosso, mas não houve, tá previsto em regulamento e o uniforme dela tá errado e não foi na frente de pessoas, tá previsto no regulamento, ela tem que ficar quietinha. É a mesma coisa de você ir na sua instituição, na sua empresa, amanhã você vai trabalhar e você vai com uma saia bem curtinha, né, tá previsto, o chefe te chamar numa sala e te chamar atenção? E falar “Olha se você continuar assim, infelizmente não tem espaço para você nessa instituição”, isso é assédio moral? Não, porque quando você entrou na empresa você assinou um termo lá que tava escrito a forma de se vestir na empresa, aí eu consegui diferenciar.