

# Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública

(Moral harassment of amnestied professionals at a public organization)

João Batista Ferreira\*  
Ana Magnólia Mendes\*\*  
José Cláudio Caldas Calgaro\*\*\*  
Josep M. Blanch\*\*\*\*

## Resumo

Este estudo investiga a influência do contexto de trabalho nas situações de assédio moral, em categoria profissional vinculada a uma empresa pública. Foi realizado em parceria com a Associação Nacional de Anistiados Políticos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ANAPECT, que se articulou com trabalhadores anistiados que participaram da pesquisa. O referencial teórico é a psicodinâmica do trabalho e o enfoque psicossocial. Foi realizada uma entrevista coletiva com quatro trabalhadores voluntários, cujos relatos foram gravados e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados evidenciam características da organização do trabalho, relativas às relações de dominação, no contexto organizacional, que permitem identificar situações de assédio moral. Futuros estudos são sugeridos para aprofundar o debate sobre essas questões.

Palavras-chave: Assédio moral; Psicodinâmica do trabalho; Sofrimento.

Neste início do século XXI, emerge um consenso crescente de que o assédio moral, nas suas múltiplas formas, está se tornando um dos maiores riscos laborais de desgaste psicossocial. Nos últimos anos, a incidência dessas patologias sociolaborais tem oscilado entre taxas que vão de 5% a 25%, dependendo dos critérios, procedimentos e instrumentos de avaliação utilizados.

---

• Texto recebido em setembro/2006 e aprovado para publicação em novembro/2006.

\* Psicólogo, doutorando em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília-DF. e-mail: ferreira.jb@gmail.com

\*\* Professora do Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília-DF, doutora em Psicologia. e-mail: anamag@unb.br

\*\*\* Pós-graduando em Gestão de Pessoas pela Universidade de Brasília-DF. e-mail: claudiocalgaro@gmail.com

\*\*\*\* Catedrático em Psicologia Social Aplicada na Universidade Autônoma de Barcelona, doutor em Psicologia. e-mail: josepmaria.blanch@uab.es

Nos países socialmente mais avançados, os indicadores reforçam a impressão de que se trata de um tema importante, do ponto de vista social, político, jurídico, cultural, econômico, organizacional e psicológico (Blanch, 2005).

Segundo Aguiar (2003), os estudos iniciais sobre hostilidade no trabalho são atribuídos a Brodsky, que trabalhou o conceito de *harassed worker*, nos anos 70. Heinz Leymann utilizou o termo *mobbing*, no universo trabalhista sueco, nos anos 80. Outros termos empregados: *bullying* e *harassment*, nos EUA; *psicoterror* ou *acoso moral*, na Espanha; *harcèlement moral*, na França e *Ijime*, no Japão (Barreto, 2000 e Hirigoyen, 2002).

No Brasil, a expressão “assédio moral” surgiu no campo do direito administrativo municipal, em 1999, no Projeto de Lei sobre Assédio Moral da Câmara Municipal de SP, voltado para o funcionalismo. Foi inspirado na pesquisa de Marie-France Hirigoyen, publicada com o título *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (1998). A tradução desse trabalho para o português e a pesquisa de Barreto (2000) sobre a jornada de humilhações dos empregados adoecidos no trabalho repercutiram no Brasil.

O conceito de assédio moral, para Blanch (2005, p. 19), pode ser definido como:

violencia psicológica en forma de conducta hostil, destructiva y vejatoria (...), que no comporta agresión física manifiesta, sino latente, sutil y psicológica (aislamiento, incomunicación, descalificación, amenaza, intimidación, asedio moral etc.).

Para Hirigoyen (2002, p. 65), o conceito é formulado como:

toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possa trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho.

Assediar moralmente, segundo Barreto (2000, p. 2), seria:

exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcadas pelo abuso de poder e manipulações perversas.

Ainda segundo Blanch (2005) e Barreto (2000, 2005), o assédio moral assume especificidades em relação ao ambiente no qual ocorre, aos atores, às

características e às conseqüências para trabalhadores e empresas. Acontece de forma deliberada e sistemática, direta ou indiretamente, com pressão e intimidação, em múltiplos níveis e de distintas formas, afetando negativamente a comunicação, as relações interpessoais, a dignidade, a identidade, a saúde, a integridade física, profissional, social, emocional e moral do trabalhador.

Para os autores, o assédio moral acontece no ambiente de trabalho em um contexto organizacional de assimetria de recursos e poder, entre os agentes implicados: assediador-assediado. De forma geral, o assédio moral é mais verticalizado, ocorrendo entre aquele que detém e aquele que é submetido ao poder.

O assédio moral também ocorre de forma horizontal, ou seja, entre indivíduos que detêm o mesmo grau de poder e que participam da mesma hierarquia na organização. Normalmente acontece entre colegas de trabalho que, ao presenciar o assédio a um dos membros da equipe, não esboçam reação em favor da vítima, comportam-se como se a situação fosse normal e passam a desprezar ou ignorar o assediado por medo de serem demitidos ou serem eles também assediados.

Menos freqüente, mas presente também nas organizações, é o assédio de baixo para cima ou aquele que envolve o assediador, em nível hierárquico inferior, e o assediado em nível acima dele. Pode ser caracterizado pela chantagem ou outra forma de pressão, envolvendo principalmente informações que possam denegrir ou desmoralizar o assediado. Por ser exercido do nível inferior para o superior, esse tipo de assédio é mais difícil de ser comprovado, obviamente em função das relações de poder entre os atores envolvidos.

Embora exista mais dificuldade em se admitir, o assédio moral acontece também nas relações familiares. O sistema de educação imposta pelos pais aos filhos, por exemplo, em que a última palavra é sempre do “dono da casa”, responsável pelo sustento e manutenção do lar, resulta em assédio moral admitido na sociedade como sendo normal e até necessário ao futuro do assediado.

De acordo com a legislação européia, o assédio moral ocorre quando é praticado de forma reiterada, pelo menos uma vez por semana, durante mais de seis meses. No Brasil, os legisladores pretendem definir esse tempo como sendo de três meses.

Segundo informações da Organização Internacional do Trabalho, a média de trabalhadores afetados por assédio moral, em países como Inglaterra, França,

Itália, Suécia, Irlanda, Alemanha, Espanha, Bélgica e Grécia, era de 8,3% da força de trabalho.

No Brasil, a regulamentação ainda está em fase inicial. Alguns governos estaduais têm envidado esforços para legislar a respeito do assédio moral, embora de forma generalizada, sem um estudo profundo sobre os efeitos nocivos da violência moral no trabalho.

A ocorrência de assédio moral pode ser verificada através de alguns indícios, tais como: isolamento e incomunicabilidade física; proibição de conversar com os companheiros de trabalho; exclusão de atividades sociais organizadas pela empresa; comentários maliciosos, desrespeitosos; atitudes e referências maldosas sobre aspectos físicos, caráter, costumes, crenças, condutas, família e outros; responsabilização por erros cometidos por outras pessoas; transmissão de informações erradas visando prejudicar o desempenho profissional; ocultação de informações importantes; divulgação de rumores sobre a vida privada; designação de tarefas degradantes; delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou normalmente desprezadas pelos outros; segregação física no ambiente de trabalho, o trabalhador é colocado em local isolado, com dificuldade de se comunicar com os demais colegas; mudança de mobiliário sem aviso prévio; mudança arbitrária do horário do turno de trabalho; manipulação do material de trabalho, como, por exemplo, apagar arquivos do computador; colocação de um trabalhador controlando o outro, fora do contexto da estrutura hierárquica da empresa, espalhando, assim, a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas; violação de correspondência; rebaixamento injustificado de função (ou, no serviço público, a retirada de funções gratificadas ou cargos em comissão), com o trabalhador perdendo vantagens ou postos que já havia conquistado; contagem do tempo ou a limitação do número de vezes e do tempo em que o trabalhador permanece no banheiro; advertência em razão de atestados médicos ou de reclamação de direitos; além de vários outros.

Para Blanch (2005), o assédio moral tem como objetivo desestabilizar, prejudicar ou desestabilizar psicológica e profissionalmente a vítima, obtendo algum outro efeito desejado, como por exemplo: fortalecimento da própria auto-estima, demonstração de poder, prevenção de “risco”, redução de ameaça e autoproteção, afastamento de uma pessoa altamente competitiva e descarregamento de agressão sobre uma vítima escolhida.

Conforme seus estudos, as características do assédio moral se apresentam sob diversas facetas nas seguintes áreas: “comunicação” – sem ou com pouca comunicação física, negação da saúde etc.; “social” – isolamento, negação de contato, violação da privacidade etc.; “moral” – desprezo, engano, descrédito,

desqualificação, insulto, calúnia, assédio sexual etc.; “laboral” – atentados contra as condições de trabalho; “sanitária” – imposição de tarefas especialmente duras ou perigosas, pressão de tempo etc.

Essas características envolvem fases de assédio, tais como:

- Conflito – incidente crítico que introduz uma modificação significativa no ambiente de trabalho da vítima e que adquire a forma de um aparente conflito entre duas ou mais pessoas;
- Estigmatização – colocada em função da perseguição ou molestações sistemáticas da vítima;
- Envolvimento da direção – intenção de “resolver o problema” atribuindo à vítima a responsabilidade do problema (a partir da mistura dos efeitos e das causas percebidas na mesma);
- Diagnóstico externo – profissionais (das diversas atividades) reforçam a culpabilidade da pessoa assediada, confundindo uma vez mais os sintomas com as causas;
- Desestabilização profissional da vítima – solicitação “voluntária” de demissão, de transferência de setor de trabalho ou espiral de ausências, faltas e recaídas que reforçam as “razões” de uma demissão por absenteísmo ou baixa produtividade.

Quanto ao ambiente, o assédio ocorre de acordo com a estrutura organizacional, a conduta e o contexto sociolaboral.

Dessa forma, as organizações hiper-rígidas (burocratizadas) e hiperflexíveis (desreguladas, instáveis, precárias, imprevisíveis, carentes de políticas coerentes) aparecem como casos de cultivo de relações competitivas e conflitivas, regidas pela falta de solidariedade, como ambientes facilitadores do assédio moral.

A conduta se caracteriza pela liderança autoritária, gestão mediante o estresse, mentira ou perseguição ao trabalhador, visando forçar o pedido de demissão “voluntária”, como medida de contenção de gastos por dispensa sem justa causa, o déficit de ética empresarial, impulsora da precarização de redes de apoio social, do trato despersonalizado e de mau clima organizacional, além da “estratégia do avestruz”, que induz a negar ou ocultar problemas conhecidos.

As crises no mercado de trabalho, condições e clima de trabalho estressantes, valores socioculturais dominantes, o individualismo, o culto aos instrumentos da violência, ideologia da “lei da selva” ou “vale tudo” no mercado de trabalho, os preconceitos e estereótipos sociais são algumas características do contexto sociolaboral onde se desenvolve a violência psicológica no trabalho.

Em conseqüência ao assédio moral, a vítima apresenta sintomas psicossomáticos como cefaléias, transtornos digestivos e cardiovasculares, fadiga crônica, insônia ou hiperinsônia etc. O padrão fisiológico se caracteriza pela irritabilidade, ansiedade, estresse, obsessões, fobias, apatias, desinteresse, mal-estar geral, crises de choro, dificuldades de atenção, de memória e planejamento das atividades cotidianas e de trabalho, sentimento de indefesa e culpabilidade, vergonha, injustiça e desconfiança, perplexidade, confusão e desorientação, crises de auto-estima, aumento de peso ou emagrecimento exagerado, aumento da pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações, redução da libido, déficit de motivação para o trabalho e de implicação com a organização, sentimento de culpa e pensamentos suicidas, propensão ao abuso de fumo, álcool ou outras drogas, pensamentos negativos, desesperança e pessimismo.

Nas organizações, as conseqüências do assédio moral envolvem o aumento do absenteísmo e dos acidentes de trabalho; a diminuição da eficácia e eficiência, da produtividade e da competitividade organizacional; o déficit na qualidade de produtos e serviços; a deterioração da imagem da empresa; ruptura do contrato psicológico e ameaça de sanções econômicas pela responsabilidade por assédio.

Para a sociedade, por fim, apresenta precarização das condições de qualidade de vida; crises de relações familiares e comunitárias; custos sociais por enfermidade; aumento do mal-estar; riscos de suicídio, de aborto e divórcios; além do desemprego.

Para fins desta pesquisa, enfatiza-se a abordagem da psicodinâmica do trabalho, articulada à abordagem psicossocial acima descrita. Nesse sentido, considera-se o assédio moral como parte de uma rede de armadilhas perversas, consentida pelos modos de produção, e instituída em diversos contextos de trabalho. Envolve comportamentos visíveis e invisíveis praticados por gestores, colegas e empresa que levam à desestabilização do trabalhador ao provocar, gradativamente, intenso sofrimento, adoecimento e perda do emprego.

Desta forma, o assédio moral é produto de uma perversão social, que pode capturar pessoas e/ou grupos, independentemente de suas estruturas psíquicas particulares. É um tipo de patologia social que contamina o psíquico. As pessoas ou grupos que praticam o assédio moral não são necessariamente perversos em suas estruturas, podem ter outras estruturas e passar a desenvolver essas atitudes e comportamentos, que são instituídos, muitas vezes inconscientemente, pelos modos de produção e gestão do trabalho.

Por essa razão, não existe a vítima e o agressor como uma dicotomia, mas sim uma rede de relações sociais que pode produzir comportamentos perversos

nas mais diferentes pessoas, sendo que o mais relevante, nesse contexto, é o sofrimento que decorre desses comportamentos.

Assim, quando o assédio moral é visível, como, por exemplo, em situações de humilhação pública do trabalhador, pode ser punido por meio de leis, que vêm sendo criadas e amplamente difundidas para proteger os trabalhadores contra esse tipo de violência. Quando é invisível, torna-se mais difícil o enfrentamento. Nesse caso, o sofrimento provocado nos trabalhadores, de uma maneira geral, precisa ser desvelado em função de ser mais sutil do que o assédio moral visível e personalizado, por exemplo, na figura do chefe.

Esse sofrimento invisível é muitas vezes banalizado, ignorado e oculto. Tem como elementos básicos a angústia, o medo e a insegurança diante das adversidades do contexto de trabalho. Manifesta-se em vivências de desqualificação, indignidade e inutilidade, desgaste e desvalorização.

É esse sofrimento que gera gradativamente o adoecimento no trabalho, quando os trabalhadores não conseguem mais usar estratégias para enfrentá-lo. Esse enfrentamento depende das condições e oportunidades oferecidas pelo contexto de produção, no qual o trabalhador está inserido.

Esse contexto envolve a organização e as condições e relações sociais de trabalho, que, de certa forma, imprimem um modo de gestão que pode ser produtor de sofrimento e permitir ou não o seu enfrentamento.

Como enfrentar esse sofrimento? Quais são as estratégias mais eficazes para combater o assédio moral visível e invisível e assegurar a saúde?

Segundo a abordagem da psicodinâmica do trabalho, essas estratégias podem ser defensivas individuais e coletivas e também de mobilização coletiva. São utilizadas nas situações de trabalho, não contemplando outras formas de enfrentamento, também necessárias e importantes, que envolvem outras dimensões como as judiciais, sindicais, familiares e sociais.

As estratégias defensivas são mecanismos individuais e coletivos de negação e racionalização da realidade de trabalho que faz sofrer. Caracterizam-se pela naturalização do sofrimento e das injustiças que os trabalhadores padecem e dos fracassos no trabalho como decorrentes da má vontade ou da incapacidade humana. A racionalização compõe justificativas socialmente valorizadas para explicar situações desconfortáveis, desagradáveis e dolorosas que propiciam risco e impõem ritmo acelerado e/ou exigem elevados índices de desempenho e produtividade.

As estratégias de mobilização coletiva são modos de agir coletivo dos trabalhadores, viabilizados no espaço público de discussão e na cooperação. O

espaço público de discussão é caracterizado pela fala coletiva do sofrimento. É um espaço no qual as opiniões, mesmo que eventualmente contraditórias, podem ser livremente formuladas e publicamente declaradas.

A cooperação é valorização e reconhecimento da marca pessoal e do esforço de cada um para realizar o trabalho e para participar do coletivo, fortalecendo a identidade psicológica e social, reafirmando as referências internas e convivendo com a diversidade, de forma a produzir ações com mais poder de transformação do que ações individuais.

As estratégias defensivas são menos eficazes do que as de mobilização, tendo em vista que não permitem transformação da realidade que faz sofrer, assegurando a saúde.

Assim sendo, para enfrentar o sofrimento visível e invisível, é necessário falar sobre ele e agir coletivamente para transformar a gestão do trabalho, rompendo com os laços perversos instituídos pelos modos de produção, consentidos e praticados por algumas organizações que, muitas vezes, produzem comportamentos patológicos e geram adoecimento.

Nessa perspectiva, para essa abordagem, as situações de assédio estão inseridas no contexto de trabalho particular a determinadas categorias ocupacionais e/ou organizações. Tal contexto caracteriza-se por três dimensões: Organização, Condições e Relações de Trabalho, que serão analisadas nesta pesquisa. O conceito tem fundamento em Ferreira & Mendes (2003). Para os autores, a Organização do Trabalho é constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente), que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *locus* de produção e balizam o seu funcionamento. As Condições de Trabalho são constituídas pelos elementos estruturais presentes no *locus* de produção e caracterizam sua infra-estrutura, apoio e práticas administrativas. As Relações de Trabalho são constituídas pelos elementos interacionais, que expressam as relações socioprofissionais de trabalho, presentes no *locus* de produção e caracterizam sua dimensão social.

Essas considerações teóricas são reforçadas pelos estudos de Mendes (2004), Mendes & Cruz (2004), Ferreira & Mendes (2003), Resende & Mendes (2004) e Silva (2004), Dejours (1987, 1999a, 1999b, 2000), Jayet (1994), Dejours & Abdoucheli (1990), Barros & Mendes (2003), Mendes, Paz & Barros (2003), Pereira (2003), Resende (2003) e Antloga (2003).

Com base nesta trajetória, conclui-se que a vivência de sofrimento no trabalho está relacionada ao contexto de trabalho (Organização, Condições e Relações de Trabalho), no qual as atividades são realizadas. Especificamente, o sofrimento

instala-se a partir do momento no qual os trabalhadores tornam-se impossibilitados de sentir prazer de forma direta e/ou de utilizar o processo de mobilização coletiva, em função das restrições do contexto no qual o trabalho é desenvolvido, restando-lhe o uso das defesas, que podem servir de proteção e, ao mesmo tempo, levar a uma espécie de alienação.

Isto posto, considera-se o sofrimento no trabalho como um constituinte da situação de assédio moral, visto que esse último é um tipo de violência praticada nos ambientes de trabalho. Desse modo, as práticas de assédio são situações que podem resultar do sofrimento e do fracasso das mediações para enfrentá-lo, bem como apresentam como consequência a vivência desse sofrimento, requerendo, por isso, o uso de estratégias de mediações que, quando falham, podem levar ao adoecimento.

### Método

Com base nos aspectos descritos anteriormente, as situações de assédio moral podem evidenciar dimensões desfavoráveis do contexto de produção das organizações, cuja divulgação poderia representar riscos para sua imagem. Desta forma, constituem um tema difícil para as organizações, o que demanda uma metodologia de pesquisa que permita o acesso a esses dados da forma mais independente possível.

Nesse sentido, observa-se que a pesquisa de Hirigoyen (2002) foi realizada com base em 193 questionários recebidos pelo correio. A dissertação de Barreto (2000) utilizou entrevistas individuais com 870 pessoas, realizadas no âmbito de uma organização sindical. Aguiar (2003) analisou cinco casos de trabalhadores demitidos, que pediram indenização por danos morais, registrados como depoimentos nos acórdãos, atas e sentenças de processos judiciais trabalhistas do TRT – 5ª Região. Esses estudos utilizaram dados obtidos fora do ambiente de trabalho dos pesquisados.

No levantamento das opções metodológicas para a realização deste estudo piloto, uma das etapas de uma pesquisa de mestrado sobre o tema, verificou-se que a entrevista coletiva semi-estruturada é uma modalidade de instrumento que possibilita o compartilhamento de experiências vivenciadas pelos participantes, permitindo a construção de um quadro de interesses e preocupações comuns e maior envolvimento emocional do que na entrevista individual (Gaskell, 2002).

Com base nestas considerações, a parceria com uma organização de trabalhadores possibilita condições mais favoráveis para a coleta de dados de

um tema delicado como as situações de assédio moral. Desta forma, foi estabelecido contato com a Associação Nacional de Anistiados Políticos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ANAPECT, instituição fundada em 1985, como instrumento de resistência dos trabalhadores daquela instituição.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as situações de assédio moral vivenciadas por um grupo de trabalhadores anistiados políticos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Os objetivos específicos são: caracterizar as dimensões da organização, condições e relações sociais de trabalho; descrever as vivências de sofrimento e as estratégias de mediação envolvidas nas situações de assédio moral; e verificar os danos físicos e psicológicos gerados na situação de assédio.

### Participantes

Participaram do estudo piloto quatro trabalhadores voluntários, anistiados políticos dos Correios, vinculados à ANAPECT, com o seguinte perfil:

- 1 trabalhador do sexo feminino, com curso superior incompleto, idade de 50 anos, exercendo função na área de informática e com 9 anos de serviço;
- 3 trabalhadores do sexo masculino, com idade entre 45 e 49 anos, com níveis de escolaridade entre primeiro e segundo graus incompletos, com cargos de carteiro, motorista e gerente de agência e tempo de serviço na instituição entre 7 e 28 anos.

A inserção política dos trabalhadores anistiados consistia no engajamento em organismos classistas reivindicatórios e movimentos da categoria como: criação da associação dos trabalhadores anistiados que, posteriormente, se transformou em sindicato; manifestação contra a terceirização do serviço de processamento de dados; atos públicos, manifestações e assembléia para a apresentação das reivindicações da categoria profissional; paralisações; manifestação em solidariedade aos funcionários das empresas de telecomunicações; participações em eventos populares, como o da Central Geral dos Trabalhadores – CGT; distribuição de correspondências e informativos do Partido Comunista do Brasil – PC do B e da Conferência Regional do PC do B, realizada na Câmara dos Deputados em Brasília. Em 1986, realizaram manifestações em frente ao Congresso Nacional contra o pacote econômico do governo federal.

Em consequência da demissão de vários líderes, incluindo os entrevistados, foi realizado ato público em 1986, diante do edifício sede da empresa, promovido pela Associação dos Profissionais Empregados da Empresa Brasileira

de Correios e Telégrafos – APECT-DF, no qual foi reivindicada a readmissão desses líderes.

As atividades políticas desses trabalhadores anistiados não se limitaram aos movimentos reivindicatórios da década de 1980. Em 2003, criaram a ANAPECT, para apoiar politicamente e por vias judiciais as demais vítimas de perseguições políticas por parte da empresa, colaborando na inserção e acompanhamento de processos na Comissão Nacional de Anistia, do Ministério da Justiça, em Brasília.

Os participantes desta pesquisa foram reintegrados ao trabalho e indenizados em decorrência dos processos de anistia, deferidos pelo Ministério da Justiça, que reconheceu as perseguições políticas por parte da empresa, com base no artigo 8º. da Constituição Federal de 1988.

### **Instrumentos**

Os dados foram coletados em uma entrevista coletiva, aberta e semi-estruturada, com duração aproximada de duas horas, conduzida de forma flexível, com questões abertas, elaboradas de acordo com a realidade dos participantes e orientadas por temas previamente definidos: contexto de produção, dificuldades encontradas e sentimentos relacionados ao trabalho.

A coleta de dados ocorreu no ano de 2005 e as declarações dos entrevistados diziam respeito ao período das demissões, ocorridas ao longo da segunda metade dos anos 80, e das readmissões, ocorridas a partir de 1988.

O tema “contexto de produção”, que engloba as Condições, Organização e Relações de Trabalho, visa identificar os processos de trabalho, as condições em que são desenvolvidos e as interações com pares, chefias e clientes.

O tema “dificuldades encontradas no trabalho” investiga os obstáculos encontrados e o tema “sentimentos relacionados ao trabalho” relata as informações sobre vivências de sofrimento, assédio moral e estratégias para lidar com elas.

### **Procedimentos**

Os trabalhadores foram convidados a participar da entrevista pela ANAPECT. Antes da entrevista, foram esclarecidos com os participantes os objetivos da pesquisa e a caracterização das situações de assédio moral. A entrevista coletiva foi realizada na sede da Associação, em Brasília, conduzida por dois psicólogos, mestrandos do Curso Psicologia Social e do Trabalho, da

UnB. Os relatos foram gravados e transcritos na íntegra, com a anuência dos participantes. O pesquisador revisou as transcrições e as conferiu com as gravações.

### **Análise de dados**

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, com base na metodologia de Bardin (1977), designada análise categorial temática. Esta técnica permite descobrir “núcleos de sentido” cuja presença ou ausência podem compor significados para o objeto de estudo. No primeiro momento, dois juízes, estudantes de graduação e pós-graduação do Curso de Psicologia da UnB, identificaram os temas recorrentes e registraram as correspondentes verbalizações. A seguir, estes temas foram agrupados em categorias pelos critérios de semelhança, lógica e pertinência dos conteúdos, com base nos três elementos do contexto de produção: organização, condições e relações sociais de trabalho. Posteriormente, foram constituídas categorias-síntese e elaboradas definições para cada categoria, discutidas e interpretadas pelo pesquisador com base no referencial teórico e nas questões de pesquisa propostas.

### **Resultados e discussão**

A análise de conteúdo das entrevistas coletivas indicou cinco categorias síntese, delineadas a seguir: “organização do trabalho”; “condições de trabalho”; “relações de trabalho”; “assédio, punição e discriminação” e, por último, “mobilização dos trabalhadores”.

Categoria 1: “organização do trabalho”. Definição: As áreas de trabalho eram divididas, basicamente, em duas partes: uma administrativa e uma operacional. Os funcionários destas áreas recebiam tratamentos diferenciados por parte das chefias e dos funcionários da área administrativa. Especialmente os carteiros, discriminados e segregados dos funcionários da área administrativa.

Categoria 2: “condições de trabalho”. Definição: A categoria trata das principais dificuldades na realização do trabalho, tido como penoso e insalubre. Além disso, a falta de condições adequadas para as atividades dos digitadores (cadeiras ruins e lugares mal ventilados) e a sobrecarga de trabalho prejudicavam a sua realização.

Categoria 3: “relações de trabalho”. Definição: As relações dentro da empresa eram extremamente hierarquizadas e os erros dos funcionários, punidos com severidade pelas chefias. A relação entre

os colegas era de companheirismo e ajuda, principalmente quando começaram as mobilizações visando a alguma melhoria nas condições de trabalho.

Categoria 4: “assédio, punição e discriminação”. Definição: Trata do assédio moral dentro da empresa, das formas de punição, como: transferência para locais afastados de sua moradia, não ascensão na empresa e até a demissão. Havia diversas formas de repressão e humilhação em determinadas situações. Os trabalhadores recontratados por causa da anistia ficavam “marcados” e não tinham nenhum poder dentro da empresa, além de serem constantemente perseguidos, difamados e submetidos a uma hierarquia muito forte.

Categoria 5: “mobilização dos trabalhadores”. Definição: Reúne as verbalizações de quando os trabalhadores anistiados começaram a se mobilizar e lutar por melhorias nas condições de trabalho, pela diminuição dos abusos das chefias e uma maior unidade entre a área operacional e a área administrativa.

Na categoria “organização do trabalho”, ressalta-se a segregação dos trabalhadores em áreas administrativas e regiões distintas, como estratégia para reduzir o fluxo de informações entre os trabalhadores. Nessa dimensão a empresa mostrou-se rígida, com pouca possibilidade de conciliação entre as necessidades dos trabalhadores e as demandas da organização.

Os carteiros foram proibidos de ter acesso ao prédio pela entrada principal, onde entravam os funcionários da parte administrativa. Foi criada uma entrada separada, no subsolo, para os carteiros. (fala de um entrevistado)

Nas organizações hiper-rígidas (burocratizadas) prevalecem as relações competitivas e conflitivas, regidas pela falta de solidariedade, além das tentativas de dificultar as relações interpessoais, de acordo com as constatações de Blanch (2005). Além disso, a liderança mediante o estresse; a mentira ou perseguição ao funcionário, visando forçar o pedido de demissão “voluntária”, como medida de contenção de gastos; o déficit de ética empresarial, impulsor da precarização das redes sociais, do trato despersonalizado e de mau clima organizacional estão também presentes e alinhados aos conceitos do autor. As condições adversas, representadas pela segregação física, sinalizam componentes da situação de assédio moral, conforme definição de Mendes (2004), que causavam constrangimentos aos trabalhadores.

Na categoria “condições de trabalho”, ficaram evidenciados aspectos físicos adversos, caracterizados por cadeiras ruins e lugares mal ventilados, para os digitadores, e a atividade insalubre dos carteiros, sujeitos a condições climáticas adversas, gerando efeitos negativos e pessoais sobre a saúde do trabalhador, tais como fadiga crônica, cefaléia e outros, conforme confirmado por Blanch (2005) em suas pesquisas.

As cadeiras eram ruins, aquelas cadeiras de plástico, de bar, muito desconfortáveis. Tinha gente que já estava segurando o teclado assim, no colo, e eles não davam folga para a pessoa (fala de um entrevistado)

Esta categoria apresentou, em relação às demais, a menor quantidade de verbalizações e apenas um tema, o que está em sintonia com Ferreira & Mendes (2003), no sentido de que as categorias podem apresentar importância diferenciada entre si.

A categoria “relações de trabalho” sinalizou para situações visíveis e/ou dissimuladas praticadas deliberada e sistematicamente para causar constrangimentos, ameaças e humilhações aos trabalhadores, o que está de acordo com o conceito de assédio moral utilizado nesse artigo.

Eles queriam manter um domínio para forçar o trabalhador a cumprir aquelas tarefas exaustivas, a ficar subordinado, a fazer aquilo do jeito que eles queriam. (fala de um entrevistado)

Ele levou o laudo médico para o chefe imediato. O laudo dizia que ele não deveria mais trabalhar naquele lugar. O chefe dele olhou o laudo e disse: “isto aqui não me diz nada. Você trabalha aqui ou vai ganhar falta”. (fala de um entrevistado)

De acordo com Blanch (2005), nas relações de trabalho onde acontece o assédio moral, as atuações se realizam de forma sutil, sistemática e prolongada no tempo, visando à desestabilização psicológica da pessoa assediada, embora não comportem agressões físicas manifestas, sendo latentes, caracterizadas pelo isolamento, negação, desqualificação, ameaça e intimidação.

Entre os colegas, a relação de companheirismo e ajuda, principalmente quando começaram as mobilizações para uma melhoria nas condições de trabalho, sinaliza uma estratégia de mediação do sofrimento, conforme descrição de Mendes & Cruz (2004), Ferreira & Mendes (2003), Resende & Mendes (2004) e Silva (2004).

Ainda em sintonia com esses autores, foi identificada a categoria “mobilização dos trabalhadores”, articulados para lutar por seus direitos, melhorias nas condições de trabalho, diminuição dos abusos das chefias e maior unidade entre a área operacional e a área administrativa.

Nós fomos para a constituinte denunciar o que aconteceu: as demissões na empresa, no setor de processamento de dados. Todos os que participaram da greve foram demitidos sumariamente, sem exceção. (fala de um entrevistado)

A categoria “assédio, punição e discriminação” corrobora a visão de que as relações com as chefias enfatizavam as punições aos trabalhadores, evidenciadas nas humilhações, falta de perspectivas de ascensão e demissões.

Um dia, o Sr. X pegou quatro carteiros, levou para o banheiro e despiu os companheiros. Eles passaram o maior vexame, como suspeitos de ter escondido correspondências internacionais. Eles alegavam que eram correspondências que vinham com valores, mas queriam mesmo era saber se não eram cartas das pessoas que tinham saído do país. (fala de um entrevistado)

As situações de assédio moral vivenciadas pelos trabalhadores foram, na maior parte das vezes, explícitas. Houve momentos, no entanto, em que as situações de assédio eram dissimuladas, sutis, o que dificultava a utilização das defesas por parte dos trabalhadores, tendo em vista que o assédio demorava mais para ser percebido e, desta forma, contraposto. As situações de assédio moral dissimuladas, neste sentido, são ainda mais perversas, pois operam para minimizar as oportunidades de defesa dos trabalhadores.

Fui transferido para o assentamento de Samambaia, onde não tinha água, não tinha esgoto. No meu setor, era pra trabalhar três pessoas e me botaram lá e me isolaram. É claro que eu não podia dar conta, então me chamavam de preguiçoso. (fala de um entrevistado)

As humilhações reportadas, a restrição da participação nas decisões, a estigmatização, as constantes perseguições e difamações reforçam as formulações construídas a partir de Mendes (2004), Mendes & Cruz (2004), Ferreira & Mendes (2003), Resende e Mendes (2004) e Silva (2004), Dejours (1987, 1999a, 1999b, 2000), Jayet (1994), Dejours & Abdoucheli (1990), Barros & Mendes (2003), Mendes, Paz & Barros (2003), Pereira (2003), Resende (2003) e Antloga (2003), de que as vivências de sofrimento no trabalho estão ligadas

ao tipo de contexto de produção (Organização, Condições e Relações de Trabalho); que as situações de assédio são práticas que refletem modos perversos de organização do trabalho, relacionados às relações de dominação, às distorções de comunicação e à falta de limite ou excesso de zelo no ambiente organizacional.

## Conclusões

Os resultados mostraram as vivências de assédio moral dos participantes. Considera-se que as situações de assédio moral envolvendo humilhações perante os colegas de trabalho, a partir do comportamento autocrático de chefias despreparadas, podem ter gerado efeitos nocivos sobre a saúde desses trabalhadores e prejuízo iminente à organização.

Além disso, é possível que os trabalhadores que assistiram ao colega ser assediado também se sentiram fragilizados e incapazes de tomar atitudes em defesa da vítima, pois tinham medo de serem os “próximos da lista”. Esse processo pode ter acontecido com os trabalhadores pesquisados.

Os achados da pesquisa sinalizam que as chefias, algumas vezes, aproveitavam o momento para “dar o exemplo” e controlar o grupo, reafirmando sua autoridade diante do coletivo, evitando, com isso, que houvesse algum tipo de “rebelião” ou “desrespeito à sua autoridade”.

Neste clima de incertezas, o trabalhador preferia esquecer o sofrimento dos outros e o seu próprio. Expressava, algumas vezes, até certa “antipatia” pelo assediado, passando a obedecer “ordens”, sem remorsos, passivo e medroso. Dissimulando seus sentimentos, esperava ser reconhecido e recompensado com tratamento digno. Por conseqüência, os laços afetivos são fragmentados e o distanciamento intergrupo é consolidado.

O medo de perder o emprego – aliado às condições altamente competitivas do mercado de trabalho, à queda de ofertas de vagas em outras empresas e à sensação de desproteção social – pode ser a razão pela qual os trabalhadores agüentavam os sofrimentos e humilhações para não serem incluídos entre aqueles freqüentadores assíduos de filas em busca de ocupação profissional.

Nessa perspectiva, conclui-se que, nesta pesquisa, os fatores que levaram ao assédio moral apresentavam relação mais direta com as Relações Sociais de Trabalho, que pareciam ser o fator responsável pelas situações ora visíveis e/ou dissimuladas, ora deliberadas e sistemáticas, causadoras dos constrangimentos, ameaças e humilhações aos trabalhadores, conforme descrito nas categorias, confirmando, assim, os estudos de Mendes (2004), que prescrevem tais características como indicadores de assédio moral.

Conclui-se, ainda, que as relações com os pares e a organização dos trabalhadores configuraram uma estratégia de mobilização coletiva para enfrentar as adversidades e o sofrimento decorrentes das situações descritas. A necessidade da organização coletiva, na forma da criação da Associação, foi uma importante estratégia para que os trabalhadores pudessem se unir e enfrentar as condições e relações de trabalho existentes na empresa, ao contrário de tentar encontrar soluções individualizadas.

Com base nessas conclusões, ressaltam-se os limites do estudo relativos à especificidade da categoria profissional participante, no caso, trabalhadores da ECT, que traz de modo implícito a presença de relações de dominação, com forte probabilidade de gerar assédio. Isso implica dizer que o estudo é exploratório e descritivo, sendo necessárias futuras pesquisas com esse grupo de trabalhadores e outros grupos, para fins de comparação e estabelecimento de princípios gerais que expliquem as situações de assédio. Ainda assim, destaca-se a contribuição desta pesquisa, ao oferecer caminhos teóricos e metodológicos que permitam o desenvolvimento da temática, que é recente e de difícil compreensão, dadas as questões éticas e políticas envolvidas nessas situações, além do intenso sofrimento dos trabalhadores que vivenciaram ou vivenciam tal situação no trabalho.

Assim, contribui-se com o mapeamento de alguns indicadores de delineamento de pesquisa, que podem ser muito promissores para o avanço do conhecimento sobre o assédio moral no Brasil.

#### Abstract

This study investigates the influence of the work context on moral harassment situations of professionals in public organizations. It was accomplished in partnership with the *Associação Nacional de Anistiados Políticos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos* – ANAPECT (National Association of Political Amnestied of the Brazilian Post Office), which provided the articulation with amnestied workers taking part in the research. Work psychodynamics and the psychosocial focus were used as a theoretical basis. A collective interview was carried out with four volunteer workers linked to ANAPECT, whose verbal reports were recorded and submitted to content analysis. Results point out characteristics of the work organization related to the relation of dominance in the organizational context, allowing the

identification of moral harassment situations. Further studies are suggested to confirm the conclusions.

Key words: Moral harassment; Work psychodynamics; Suffering.

## Referências

- Aguiar, L. S. A. (2003). *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. Dissertação de Mestrado. Salvador, UNIFACS.
- Antloga, C. S. (2003). *Padrões de contato da organização com o funcionário e prazer-sofrimento no trabalho: estudo de caso em empresa de comércio de material de construção do DF*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, M. M. S. (2000). *Uma jornada de humilhações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. PUC, São Paulo.
- Barreto, M. M. S. (2005). *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Tese de Doutorado, não publicada, em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Barros, P. C. & Mendes A. M. (2003). Estratégias de mediação do sofrimento psíquico de trabalhadores terceirizados da construção civil. *PSICO-USF*, 6 (1), 81-108.
- Blanch, J. M. (2005). Dimensión psicosocial del trabajo. En: Blanch, J. M. (Coord.). *Psicología social del trabajo y de las relaciones laborales* (p. 13-104). Barcelona: Editorial UOC.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue Prevenir*, 20, 1. sem., 21-38.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C. (1999a). *Fator humano*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (1999b). *A banalização da injustiça social*. São Paulo: FGV.
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du Travail*, 43 (2), p. 329-340.

Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições LPA, Fenafisp.

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. Em: Bauer, M. B. & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.

Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Jayet, C. (1994). *Psychodynamique du travail au quotidien*. Paris: AleXitére.

Mendes, A. M. (2004). Assédio moral e sofrimento no trabalho. *Psicologia On Line*, Publicações. [on line] 2003, Disponível em: <<http://www.pol.org.br/publicacoes/materia.cfm/id=15/materia=42>>. Acesso em: 19 ago. 2006.

Mendes, A. M. (2004). Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. Em: Tamayo, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ArtMed. v. 1, p. 59-76.

Mendes, A. M. & Cruz, R. M. (2004). Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. Em: Tamayo, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: ArtMed, v. 1, p. 39-58.

Resende, S. & Mendes, A. M. (2004). A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1.

Resende, S. (2003). *Vivências de prazer-sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis de demográficas*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília.

Silva, R. R. (2004). *Profissão pastor: prazer e sofrimento: uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais*. 2004. 190p. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília.