

AFAGOS AO OVO DA SERPENTE: O ASSÉDIO MORAL NO BRASIL APÓS SUA NOMEAÇÃO

CARICIAS AL “HUEVO DE LA SERPIENTE: EL ACOSO MORAL EN BRASIL TRAS SU NOMBRAMIENTO

CARESSING THE “SERPENT’S EGG”: MORAL HARASSMENT IN BRAZIL AFTER ITS NOMINATION

Vera Lúcia de Souza*
veraluciasouza@uol.com.br

* VZ Consultoria Organizacional, Rio de Janeiro, Brasil

Resumo

A análise do material empírico (ações judiciais), orientado pelo método historiográfico, se fundamentou, sobretudo, nas concepções teóricas a seguir: Boltanski, Darré e Schiltz (1984), Hirigoyen (2001), Beauvois e Joule (1981) e Dejours (1981). Os resultados revelaram que condicionantes de distintas naturezas ampliaram a percepção da sociedade brasileira quanto aos danos da violência moral e psicológica no trabalho. Esta, por sua vez impulsionou avanços no robustecimento desse conceito, culminando na sua nomeação, no Brasil, em 2000. A queixa individual se transformou em um fenômeno organizacional. Entretanto, o assédio moral persistiu no período pesquisado. A violência psicológica e moral, dirigida aos “descartáveis”, se manteve abrigada nos porões organizacionais. Atribuir um nome ao fenômeno não bastou para resgatar a justiça organizacional, obstruída devido à presença de variáveis ilegítimas. Contrapondo, a referida nomeação estimulou a intensificação da denúncia pública do assédio moral nas organizações brasileiras.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de pessoas. Assédio moral no trabalho. Denúncia pública. Classificação e relações sociais no trabalho.

Resumen

Se ha orientado el análisis del material empírico (pleitos judiciales) a través del método historiográfico, fundamentado sobre todo en las concepciones teóricas indicadas a continuación: Boltanski, Darré y Schiltz (1984), Hirigoyen (2001), Beauvois y Joule (1981) y Dejours (1981). Los resultados indicaron condicionantes de distintas naturalezas que ensancharon la percepción sobre los daños causados por la violencia moral y psicológica en el ambiente laboral junto a la sociedad brasileña. Ello, por su vez, ha impulsado importantes avances para el fortalecimiento de dicho concepto, culminando con su nombramiento en Brasil, en el año 2000. La queja individual se transformó en fenómeno organizacional. Sin embargo, el acoso moral persistió durante el período investigado. La violencia psicológica y moral, dirigida a los “desechables”, se mantuvo alojada en los sótanos organizacionales. El hecho de darle un nombre a ese fenómeno no bastó para rescatar la justicia organizacional, obstruida por la presencia de variables ilegítimas. Como contrapunto, este nombramiento ha estimulado la intensificación de la denuncia pública del acoso moral en las organizaciones brasileñas.

PALABRAS CLAVE: Gestión de personas. Acoso moral en el trabajo. Denuncia pública. Clasificación y relaciones sociales en el trabajo.

Abstract

The empirical material analysis (lawsuits) was based on the historiographical method, especially on the following theoretical conceptions: Boltanski, Darré and Schiltz (1984), Hirigoyen (2001), Beauvois and

Joule (1981) and Dejourn (1981). The results have shown that different constraints have resulted in broadening the perception about the damages caused by moral and psychological abuse in work environment in the Brazilian society. On the other hand, it has improved the strengthening of advances in considering the contemporaneity of this concept, which culminated with its nomination in Brazil, in 2000. The individual complaint turned out to be an organizational phenomenon. Nevertheless, moral harassment has continued during such period hidden in the organizational underground. Its sole nomination was not enough to rescue organizational justice, obstructed by illegitimate variables. But such nomination has stimulated the public reproach against moral harassment in Brazilian organizations.

KEYWORDS: Personnel management. Moral harassment at work. Public denunciation. Classification and social relations at work.

1. Introdução

A origem do artigo não residiu na presença do constrangimento intencional do indivíduo e ambientes profissionais. Há muito isso não é novidade. Por um longo período, no Brasil, essa forma de relação social no trabalho foi legítima, se considerado o critério de justiça, segundo a concepção teórica de Luc Boltanski e Ève Chiapello. O novo é a sua nomeação no Brasil, em 2000. E as reflexões que essa novidade provoca: Quais mudanças a criação da figura jurídica **Assédio Moral** provocou na gestão das pessoas nas organizações brasileiras?

Apesar do empenho na obtenção de insumos para o atendimento dessa indagação, o silêncio foi a única resposta. Raros estudos demonstraram o interesse na compreensão da lógica subjacente à violência moral e psicológica contra os indivíduos nas organizações. A maioria dos estudos acadêmicos se restringiu às conceituações, aos antecedentes e às consequências dessas práticas no âmbito individual.

A consciência de o objeto desse estudo abordar uma área de investigação inexplorada motivou a busca do preenchimento dessa lacuna acadêmica. O interesse na compreensão da lógica e da dinâmica que faz com que a alteração do modo de perceber e agir da sociedade influencia o nível da robustez de um conceito e, conseqüentemente, dos seus modos de agir, instigou a tese de doutorado, aprovada pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a partir da qual o artigo foi elaborado.

Assim, o objetivo da investigação residiu nas implicações da qualificação desse conceito na gestão de pessoas, nos seis anos posteriores à instituição da figura jurídica Assédio Moral. O intuito foi verificar a postura das organizações brasileiras frente à nomeação da violência moral e psicológica no seu cotidiano. Para tanto, o estudo se desenvolveu pautado na seguinte hipótese: Quais mudanças a nomeação desse fenômeno produzirá na percepção da sociedade brasileira? Quais mudanças essa nomeação produzirá no modo de gerir pessoas nas organizações brasileiras objetivando evitar os danos decorrentes?

Além disso, a crença na possibilidade de “novos mundos possíveis” no campo das organizações, menos alienantes, menos abusivos, mais conscientes da importância do elemento humano no processo produtivo, demonstrou ser esse mais do que um projeto acadêmico: ele se tornou um projeto de vida.

2. Bases Teóricas

A tese que originou este artigo se assentou, principalmente, nos quadros conceituais a seguir: Luc Boltanski, Yann Darré e Marie-Ange Schiltz (1984) ofereceram subsídios à compreensão da lógica subjacente à transformação da queixa individual em fenômeno organizacional. A linha de pensamento de Marie-France Hirigoyen(2001) orientou a análise das estratégias organizacionais de exclusão e a tipificação do **assédio moral**. Robert-Vincent e Jean-Léon Beauvois(2003) contribuíram para a análise

dos pressupostos que fundamentam a manipulação; Christophe Dejours(2001) destacou o elo entre trabalho e vida psíquica.

2.1. Denúncia pública: busca da reparação do dano

A análise do papel da denúncia pública na transformação de uma queixa individual (ato individual) em um fenômeno organizacional (ato coletivo) foi assentada nas concepções teóricas de Luc Boltanski, Yann Darré e Marie-Ange Schiltz (1984), a partir dos seus estudos no Centro de Sociologia da Educação e Cultura da Escola de Altos Estudos Sociais, em Paris.

A denúncia pública, sob essa perspectiva, é uma forma de protesto contra uma ação percebida como violência (BOLTANSKI, DARRÉ e SCHILTZ, 1984), visando à reparação do dano decorrente. Ela pressupõe que a conexão do individual com o coletivo é uma condição *sine qua non* à alteração perceptual em relação à denúncia.

Em outras palavras, a alteração perceptual em relação à injustiça organizacional, explicitada por manifestações distintas, exige a transformação do “caso particular” em “caso de interesse geral”. Ilustrando, enquanto a delação individual de uma injustiça é percebida como “caso particular”, manifestações de protesto denotam que uma situação passou a ser percebida como injustiça organizacional e, portanto, de “interesse geral”.

Sob essa perspectiva teórica, a denúncia pública consiste em um sistema que descreve os papéis dos atores sociais envolvidos, as suas formas de interação e a influência de cada um na chance da reparação do dano, devido à posição ocupada no *continuum* singular/ coletivo. Assim sendo, quanto mais próximo o ator estiver do polo coletivo no *continuum*, maior a percepção da chance da reparação do dano.

A estrutura da denúncia pública é composta por 4 (quatro) atores sociais (Fig. I), cuja interação ocorre desde o início da sua instauração.

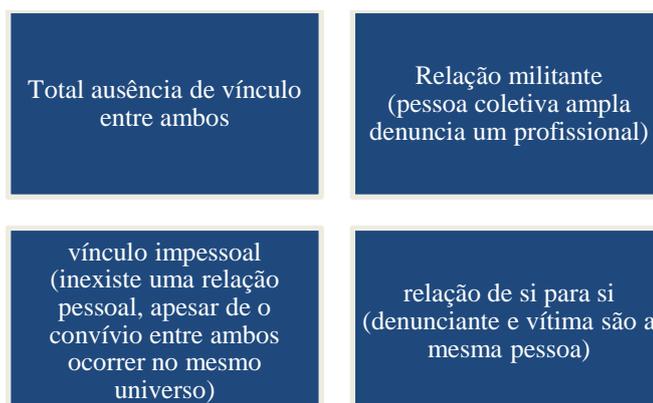
Figura I. Atores sociais envolvidos em uma denúncia pública

Atores sociais	Quem denuncia a violência, ou Denunciante (anônimo, singular, autorizado, pessoa coletiva duvidosa, pessoa coletiva restrita e pessoa coletiva ampla)
	Quem sofreu a injustiça, ou Vítima (singular, indivíduo que pode ser a causa, indivíduo que faz a causa, pessoa coletiva e grupo fluido)
	Quem é acusado da injustiça, ou Perseguidor (desconhecido, identificado, autorizado e grupo)
	Quem é responsável pela mediação do conflito, ou Juiz

Fonte: Adaptado Boltanski, Darré e Schiltz, 1984, p: 3-40

Por sua vez, a relação entre o denunciante e a vítima pode assumir 4 (quatro) posições no *continuum* singular/ coletivo, como demonstra a figura II:

Figura II. Posições no continuum singular/ coletivo



Fonte: Adaptado Boltanski, Darré e Schiltz, 1984: p. 3- 40

Segundo essa ótica, a percepção da veracidade da denúncia depende do grau de proximidade¹ entre ambos, que varia desde a ausência total de vínculo até um estreito relacionamento.

Nesse sentido, quanto maior a proximidade entre os atores sociais, menor a percepção da veracidade da denúncia. Contrapondo, quanto maior o afastamento entre eles, maior a percepção da sua veracidade e, portanto, a chance da reparação.

Quanto ao tipo de denúncia, ele resulta da relação entre a posição que os atores no *continuum* singular/ coletivo e do grau de mobilização de recursos coletivos. Portanto, varia desde indivíduos incapazes de mobilizar recursos coletivos até pessoas coletivas que dispõem de recursos coletivos abundantes.

Sob essa perspectiva, apenas é possível afirmar que uma denúncia obteve êxito quando atrai elevado número de adeptos à sua causa, elevando a chance da aprovação do pedido de reparação. Dito de outra forma, isso significa ter assegurado a percepção da sua des-singularização junto à opinião pública, uma condição *sine qua non* para se efetuar a conexão entre o caso singular e o caso coletivo. Pois quanto maior a distância entre o singular e o coletivo, maior a chance do êxito da denúncia. Ao contrário, a chance de êxito se reduz quanto mais a causa for percebida como queixa individual.

Segundo os autores, há 2 (duas) estratégias que propiciam o aumento da chance de o pleito da reparação ser atendido: redução do efeito da denúncia e a desqualificação do perseguidor. Elas impedem a conexão do individual com o coletivo e, portanto, a alteração perceptual quanto à veracidade da denúncia.

2.2. Assédio moral: um fenômeno organizacional

Marie-France Hirigoyen (2001), psiquiatra, uma referência mundial no tema, forneceu os insumos acerca da tipificação do conceito, no Brasil, à época, em construção:

[...] 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, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho [...](HIRIGOYEN (2001. p. 65)

¹ O vocábulo proximidade, neste contexto, segundo esse posicionamento teórico, designa o elo que une os indivíduos envolvidos na denúncia. O que caracteriza a proximidade é o grau de singularidade que os une os atores que interagem na denúncia e dos “custos” que cada um consentiu para estabelecer com o outro “uma relação estável por certo período”.

Em seu livro **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**², obra capital sobre o tema; segundo alguns autores, como Margarida Maria Silveira Barreto (2002) e Heloani (2004), Hirigoyen denuncia a influência da cultura competitiva nas relações sociais hostis no trabalho e, ainda, aborda questões relativas ao indivíduo perverso³.

Segundo Hirigoyen práticas tipificadas como assédio moral englobam dois fenômenos: o abuso de poder e a manipulação. Atenta ao seu desdobramento, essa autora aponta que esse fenômeno, inicialmente, age como uma sedução sutil, que se estende por longo tempo. Aos poucos ele se propaga até desestabilizar e acuar a vítima, submetendo-a repetidamente a situações degradantes até miná-la e fazê-la perder a confiança em si. Esse fenômeno circular, caracterizado por uma sequência de perseguições, desencadeia reações defensivas na vítima que, transtornada, cometesse erros que geravam novas agressões. A continuidade do processo, em sua maioria, interrompe a comunicação – denominador comum das etapas desse processo – objetivando paralisar e acuar a vítima de modo a impedir sua capacidade de reação. O indivíduo se envergonha, quando toma consciência de que provocações repetidas e intencionais significam que está sendo vítima de manipulação.

Os danos da dor invisível se revelam por modos distintos. O estresse, um fenômeno fisiológico de adaptação do organismo a qualquer tipo de agressão, é um deles. Hirigoyen (2001) compara um assalariado ameaçado de demissão com um animal acuado que precisa optar entre a luta e a fuga. Eles apresentam as mesmas reações: alerta, resistência e esgotamento.

Segundo essa autora, o assédio descendente (do superior para o subordinado), ascendente (do subordinado para seu superior) ou o lateral (entre pares) ocorre por dois motivos. Ou se trata de estratégia organizacional de exclusão, para rebaixar ou destruir intencionalmente quem é indesejável, ou as crenças e os valores das organizações “naturalizaram” tais práticas. Em ambos os casos a finalidade é a destruição da imagem da vítima perante si própria e os demais.

Reforçando ser a demissão uma das finalidades do assédio moral, Hirigoyen (2001) afirma que, quase sempre, essa ameaça é acompanhada pela arrogância. Em resposta, a vítima se torna submissa, sobretudo, devido ao medo da perda do emprego e da atribuição do rótulo “descartável” no contexto de negócio que apenas valoriza quem adiciona valor ao negócio.

Hirigoyen (2001), também alerta ser comum a vítima desconhecer os motivos do assédio por ser rara a agressão explícita. Em sua maioria, a agressão ocorre por meio da comunicação não verbal. Silêncios, olhares e insinuações desempenham papel fundamental na viabilização dessa estratégia de exclusão. Observações indiretas, ironias sutis e desabonadoras complementam a comunicação não verbal. A indiferença total e persistente elimina dúvidas quanto à estratégia de humilhação intencional.

Ela, ainda, ressalta que o confronto verbal direto por parte do perseguidor não é usual. Daí a vítima não reagir às “provocações” – isolamento, privação de informações, imposição para a realização e submissão a tarefas inúteis ou degradantes são exemplos usuais. Mas, contrariando o aparente, o fato de nem sempre as vítimas se submeterem ao domínio do perseguidor faz surgirem conflitos entre este e a vítima.

Hirigoyen (2001) salienta ser frequente a omissão de pessoas próximas. Essa postura isola a vítima e fortalece o perseguidor, sobretudo quando se trata de pares. O comportamento cúmplice do grupo, além de denotar dissolução das individualidades, evidencia a dificuldade de o perseguidor lidar com a diferença, exteriorizada por meio de “brincadeiras de mau gosto”.

A lógica da linha de pensamento advogada por Hirigoyen (2001), defende que o contexto de negócio competitivo autoriza quaisquer meios – desde a desqualificação até o aniquilamento dos “perdedores” – para sustentar vantagens competitivas. Permissão que instiga o indivíduo perverso⁴ ao uso de armas para neutralizar seus oponentes e, assim, conservar o seu poder. Quase sempre ele se rodeia de

² O título original desta obra, publicada em 1998, em Paris, é **Le harcèlement moral**.

³ Expressão utilizada por Marie-France Hirigoyen.

⁴ A expressão “indivíduo perverso” é comumente utilizada por Hirigoyen referindo-se a um tipo psicológico abordado na psicopatologia psicanalítica.

pessoas dóceis, que agem como fantoches, ficam seduzidas por ele e, mais, imitam as suas atitudes provocadoras.

Os acórdãos extraídos da amostra, também ilustram estratégias de exclusão individuais devidas às disfunções da personalidade: percepção da superioridade em relação aos demais, prazer em infligir sofrimentos aos demais para mascarar incompetência, Ganância por poder. Incapacidade do respeito aos direitos alheios. Necessidade da coisificação do outro, quer dizer, tratar os demais como objetos da sua propriedade, logo, passíveis de manipulação, além, de prazer na desqualificação de “descartáveis”.

Outros exemplos da amostra revelam pessoas que se vitimizam ante a rigidez de caráter que as impede de aceitar críticas e assumir culpas. E, ainda, pessoas que sentem prazer quando provocam conflitos.

Resumindo, na perspectiva teórica de Hirigoyen (2001), o assédio moral é uma estratégia de exclusão, organizacional ou individual, que visa à tortura moral e psicológica da vítima, por manipulação.

2.3 Manipulação: uma estratégia de exclusão

A concepção teórica de Joule e Beauvois (1987) autoriza supor que práticas de assédio moral são formas distintas de manipulação. Logo, convém especificar o significado atribuído a esse conceito, no contexto da tese e, portanto, deste artigo, visando à compreensão das ideias centrais subjacentes a esse fenômeno.

O fenômeno Manipulação tem sido objeto de pesquisas, principalmente, em países anglo-saxões, na área da psicologia social. Em linhas gerais, o seu propósito é levar o outro a fazer o que se quer e o mesmo acreditar que fez porque quis.

Os autores em questão, chamam a atenção quanto a que para alguns é “natural” a obtenção do que se deseja do outro a partir da força – poder, pressão ou ambas as formas simultaneamente. Entretanto, nesses casos, quem se submete à força tem consciência da situação de poder do outro. O que não ocorre na manipulação.

Joule e Beauvois (1987) pressupõem que apenas a minoria tem poder e meios de pressão para exercer o poder pela força. Eles argumentam que a maioria opta pela imposição de mudanças no comportamento do outro sem a necessidade do uso da força. Daí a afirmação deles de a manipulação ser um recurso disponível aos desprovidos de poder ou de meios de pressão. A manipulação não obriga a explicitar ao outro o que se quer, nem a que ele faça o que não quer. A manipulação propicia ao manipulado a sensação de liberdade, a ausência do sentimento de violação da sua autonomia, a sensação de “liberdade de ação”. O manipulado se sente livre para decidir, à diferença da pressão ou coação. A submissão é consentida: age em conformidade à decisão do outro ante a consciência de ganhos para ambos – o manipulador e o manipulado.

Os referidos autores desmistificam o fato de a manipulação ser um propósito exclusivo de pessoas desonestas. Argumentam que a manipulação faz parte da vida cotidiana, inclusive, de pessoas honestas, às vezes mais conscientes; em outras situações, menos. Algumas manipulam devido à crença de ser essa a única forma de se obter algo de alguém. Outras a defendem como forma eficaz para o exercício do poder. Outras, ainda, aprofundam conhecimentos sobre a psicologia do comportamento humano subjacente a este fenômeno, no âmbito das relações interpessoais, para tornar mais eficazes suas formas de manipular. Ao contrário, acentuam que há pessoas que acreditam no estímulo à reflexão como modo adequado para a obtenção de algo de alguém. A decisão é tomada por si só.

Sintetizando, segundo Joule e Beauvois (1987) a manipulação consiste em uma submissão consentida, uma aparente tomada de decisão autônoma. Daí sua superioridade na modificação de hábitos do outro se comparada às demais estratégias interessadas na modificação do comportamento do outro.

2.4 Adoecimento do indivíduo: um dano do assédio moral

A inclusão de Christophe Dejours (2001), notório pesquisador francês em psicodinâmica do trabalho, como referência teórica da tese e, portanto, do artigo, resultou do seu interesse na investigação das novas formas de patologias, decorrentes das exigências dos modelos flexíveis de gestão, especificamente, na organização do trabalho. Seus estudos, no campo da Ergonomia Francófona, demonstraram ser opção adequada para a análise da relação entre tais exigências, as práticas tipificadas como **assédio moral** e as novas formas de adoecimento dos indivíduos em ambientes de trabalho competitivos.

As ideias centrais dessa linha de pensamento residem na busca do elo entre o sofrimento humano no trabalho e o temor da exclusão. A perda da finalidade social do trabalho ao aumentar a carga psíquica se transforma em fonte de sofrimento que, por sua vez, estimula a sensação de inutilidade, evidenciada por múltiplas manifestações de estresse. Dejours (2001) defende que o medo da exclusão instiga estratégias defensivas ou seja, mecanismos de regulação, visando à proteção e à preservação da saúde. Metaforicamente, trata-se do embate do ser humano consigo próprio para não perder a razão ante as pressões exercidas pelas exigências da lógica de gestão flexível na organização do trabalho. Suas pesquisas priorizam o desvelamento do que verdadeiramente se oculta por detrás do sofrimento de homens e mulheres no trabalho. Dentre outras evidências, a precariedade do trabalho e a preocupação constante com o risco de demissão se destacaram como responsáveis pela criação de ambientes que provocam temores de naturezas distintas. O receio de não dar conta do prescrito propositalmente imposto para testar a condição de “descartável” ou não. Medo das pressões sociais, da desvalorização, da ausência de reconhecimento e, sobretudo, do rótulo “descartável”. Medos abafados pela vergonha de revelar o sofrimento visando preservar a dignidade como ser humano. A exclusão desperta nos “descartáveis” a ideia de que eles são os responsáveis pela situação em que se encontram, aguça a ansiedade quanto ao futuro, o vazio, o sofrimento e a aniquilação. A desesperança acentuada adoce (SOUZA, 2006). Os argumentos de Dejours (2001) deixam transparecer as suas crenças de que o trabalho pode ser palco do sofrimento tanto para os excluídos, “descartáveis”, como para quem nele permanece.

3. Decisões metodológicas

À época da realização deste estudo, **Assédio Moral** era um conceito em construção. Em função disso, o desenho da pesquisa foi estruturado em 4 (quatro) etapas, a saber (Fig.III).

Figura III – Etapas da opção metodológica



Os itens seguintes descrevem as finalidades, as barreiras e os aspectos relevantes de cada Etapa.

3.1. Análise exploratória do robustecimento do conceito Assédio Moral

A mobilização social em países europeus, principalmente, e americanos contra a coação moral do trabalhador, no final dos anos 1990, despertou o interesse na realização de um estudo capaz de desvelar os principais condicionantes que impulsionaram a qualificação do **assédio moral** no Brasil.

Portanto, a inclusão de uma análise exploratória na metodologia descrita na figura II residiu na busca de publicações relativas ao tema **Assédio Moral**, em âmbito mundial, visando ampliar a robustez da análise do conteúdo do material empírico (ações judiciais), a ser coletado na pesquisa de campo.

3.1.1. Contribuições multidisciplinares

As áreas do conhecimento, descritas na Figura IV, se destacaram no tocante à aquisição e à atualização de informações relativas aos antecedentes, à dinâmica e aos consequentes do fenômeno **Assédio Moral**.

Figura IV – Exemplos de contribuições de áreas de conhecimento para o robustecimento do conceito Assédio Moral

História

- Revelou fatos que fertilizaram o sentimento de menos valia em quem necessita do trabalho para viver e que autorizaram a “naturalização” das relações sociais no trabalho

Sociologia

- Denunciou os efeitos deste fenômeno que invadem e perturbam a vida da pessoa do profissional, elevando-o à categoria de meio para a produção e progresso econômico-financeiro.

Administração

- Apontou as raízes da contemporaneidade desse conceito, decorrentes da luta contra as exigências da organização do trabalho, modelada pelas políticas econômicas dos meados dos anos 1990 e do estilo gerencial autoritário.

Direito

- Instituiu mecanismos para garantir a dignidade do trabalhador e o exercício do direito da denúncia frente à injustiça organizacional.

Medicina

- Desvelou o nexos causal entre trabalho e saúde produzindo evidências de que a dor moral adoce o corpo, contrariando a secular verdade platônica que advogava a separação entre corpo e alma.

Ergonomia francófona

- Delatou as seqüelas da banalização da injustiça social advindas da indiferença do fator humano no processo produtivo.

Psicologia

- Desvelou o nexos causal entre trabalho e saúde produzindo evidências de que a dor moral adoce o corpo, contrariando a secular verdade platônica que advogava a separação entre corpo e alma.

3.1.2. Produção acadêmica brasileira

A análise exploratória identificou elevado número de estudos estrangeiros, realizados na Europa e nos Estados Unidos, entre 1990 e 2003, os quais demandaram um tempo significativo para sua análise. A maioria se restringiu às conceituações, aos condicionantes e às consequências individuais. Ilustrando, os objeto dos estudos das pesquisas de *Einarsen* (2003), *Cowie* (2002) e *Yamada* (2000), entre outros, priorizaram as definições conceituais. *Yamada* (2000), *Tennant* (2001) e *Hoel* (2002), entre outros, se concentraram em linhas de pesquisa cujas prioridades foram as vinculações entre condicionantes e consequentes.

Os estudos europeus, particularmente, realizados na Escandinávia, devido à preocupação com a dignidade da pessoa humana do trabalhador, investigaram os limites do conceito Ambientes Abusivos. Hoel (2003), (2002) e Cooper (2003), Cowie *et al* (2002), e Yamada (2000) caminharam nessa direção.

As consequências de ambientes abusivos que provocam a elevação de custos organizacionais “invisíveis”, como o *turn-over* e o absenteísmo, foram estudadas; por exemplo, Hoel (2003), Einarsen (2003) e Cooper (2003). Alguns defenderam que esses custos são manifestações de *coping*, um mecanismo individual adotado para evitar a situação estressante.

Einarsen (2003), Hoel (2002), Yamada (2000) e Crawford (1997), por sua vez, entre outros, pesquisaram a influência das condições de trabalho na saúde do indivíduo, alertando que o assédio moral provoca distúrbios psicológicos, psicossomáticos e musculares devido ao desequilíbrio entre as demandas internas e externas exigidas, simultaneamente, ao indivíduo.

Um reduzido percentual optou por aspectos legais (YAMADA, 2000), e metodologias (EINARSEN; HOEL, ZAPT e COOPER, 2003; CRAWFORD, 1997). Os estudos sobre os indicadores para mensuração de estressores, também, foram objeto de estudos, como aqueles conduzidos por Cowie *et al*, 2002 e 2001.

Entretanto, cabe comentar os entraves encontrados para a obtenção da totalidade dos artigos mencionados. Várias publicações se encontravam disponíveis apenas em sueco e dinamarquês. Foram produzidas em países com elevado nível de robustez do conceito **Assédio Moral** devido à sua preocupação com os direitos humanos no trabalho.

O acesso à totalidade dos artigos publicados após 2000 foi outra barreira. Nem todos estavam disponíveis gratuitamente nas bases de dados e, portanto, isso implicaria alto custo financeiro. Daí a decisão de selecionar os artigos a partir de 2 (dois) critérios: eles deveriam ter tido mais do que 10 (dez) acessos para assegurar o aumento da confiabilidade nos resultados apresentados e, também, deveriam ter sido publicados em português, inglês, francês ou espanhol. Isso tornou possível o acesso a um número considerável das publicações dos autores mencionados.

Em especial, os artigos resultantes de estudos europeus, na área da psicologia social sobre a violência moral no trabalho, a partir dos anos 1990, se destacaram. Eles ampliaram a visibilidade dos efeitos da humilhação intencional no trabalho, na personalidade do indivíduo, na sua autoestima, nos processos de somatização e na sua carreira.

Dentre eles, merecem destaque as publicações dos pesquisadores a seguir.

3.1.2.1. Contribuições de Heinz Leymann e Marie-France Hirigoyen

A influência dos estudos de Leymann, na Suécia, para o robustecimento desse conceito, em âmbito mundial, é inconteste por esse autor ter sido o primeiro pesquisador a identificar esse fenômeno, permitindo a sua regulamentação em nível federal, na Suécia, como ação delituosa, razão pela qual é considerado o pai do *mobbing*, vocábulo inaugurado em 1993, na sua publicação clássica denominada “**Mobbing**: la persécution au travail”.

A análise exploratória também comprovou as razões pelas quais Marie-France Hirigoyen (2001), pesquisadora, médica, psiquiatra, psicanalista, com formação em “vitimologia” na França e nos Estados Unidos, e autora de publicações sobre assédio moral, se tornou uma referência mundial nesse tema. Suas ideias, apresentadas no seu livro “**Le harcèlement moral**: la violence perverse au quotidien”, publicado em Paris, em 1998, traduzido em 24 países até 2001, fundamentaram várias mudanças na legislação francesa relativa ao enfrentamento dessas práticas abusivas. A sociedade francesa pressionou a Assembleia Nacional Francesa para encaminhar um projeto sugerindo a inclusão do Capítulo “Luta Contra o Assédio Moral”, no Código do Trabalho Francês. Ainda, suas pesquisas, motivaram a aprovação da Lei de Modernização Social, na França que, ao autorizar a inversão do ônus da prova, impulsionou avanços

na robustez do conceito na França. “[...] Um dos passos importantes na resolução de um problema é dar-lhe nome [...] (O Estado de São Paulo [São Paulo], 16/04/2001)

Em concordância com a maioria dos estudiosos brasileiros desse tema, essa obra, publicada no Brasil em 2001, intitulada “**Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**”, ao ampliar a compreensão desse fenômeno, contribuiu de modo significativo para a qualificação desse conceito no Brasil. Ilustrando sua influência, cabe lembrar a sua inclusão do conceito **Assédio Moral** no ordenamento jurídico devido à ampliação da percepção da sociedade brasileira quanto aos danos das suas práticas. Nessa obra, Hirigoyen afirma que o assédio moral prejudica a saúde do indivíduo. Ansiedade, doenças psicossomáticas, depressão e abuso de drogas, por exemplo, explicitam o estresse, decorrente das imposições das lógicas dos modelos de gestão flexíveis, oriundos da reestruturação produtiva dos anos 1990. Apesar disso, essa autora denuncia o fato de o assédio moral ainda não ser reconhecido como doença profissional.

Nas suas pesquisas Hirigoyen denuncia que quando o indivíduo deixa de ser produtivo é descartado e substituído por outra “peça” da engrenagem, a partir de estratégias sutis que o torturam psicologicamente, até o ponto de pedir demissão por não suportar a pressão demasiada. A autora chama à atenção que as novas formas flexíveis de organizar e gerir o trabalho inauguraram novas patologias. A autora alerta que, inúmeras estratégias de exclusão dirigidas aos “descartáveis”, adotadas nas organizações, se apoiam nas exigências dos modelos de gestão flexíveis corrobora estudos realizados na Europa e nos Estados Unidos, nos anos 1990.

3.1.3. Produção acadêmica brasileira

No final da década de 90, alguns países, sobretudo europeus, difundiram ideias associadas aos direitos humanos no trabalho, disseminadas em âmbito mundial, com a velocidade de um rastilho de pólvora. Conforme comentado anteriormente, esse clima incentivou produções sobre o referido tema. O Brasil não foi uma exceção.

A elevação da produção acadêmica brasileira centrada nessa temática, foi nítida, sobretudo, a partir dos anos 2000. As contribuições das publicações de Freitas (2001, 2003, 2006), Heloani (2003, 2004, 2005) e Barreto (2002 e 2006) contribuíram para acelerar os avanços do processo do robustecimento do conceito em questão, no Brasil.

Em especial, as publicações da médica Margarida Barreto, inspiradas nas pesquisas de Hirigoyen, priorizaram os condicionantes, as finalidades, as estratégias e os danos provocados pelo assédio moral. Elas estimularam o abandono do olhar brasileiro, habituado a “naturalizar” a humilhação no trabalho.

A escassez de fontes fidedignas foi a principal barreira para a identificação de artigos brasileiros sobre esse tema. A maioria era de cunho jornalístico ou de caráter pessoal. Não resultaram de pesquisas – Razão pela qual a Plataforma Lattes ter se tornado opção adequada para identificar pesquisas científicas.

Em resposta, foram identificados 1.458 artigos brasileiros, publicados após 1990, época que a lógica de gestão flexível impôs seus modelos com maior veemência. A maioria dos artigos priorizou as óticas do direito, da administração, da psicologia e da medicina. Posteriormente, a leitura acurada reduziu sensivelmente o número de artigos diretamente relacionados às indagações específicas da tese.

À semelhança do acesso à produção de artigos estrangeiros, nesse caso, as dificuldades para o acesso aos artigos selecionados residiram no fato de a maioria não estar disponível nos *sites* especializados e nem nas bibliotecas virtuais e presenciais consultadas. Daí a decisão dos contatos, por e-mail, com os autores e autoras das publicações aderentes ao propósito da tese.

A maioria enviou, graciosamente, os artigos cuja análise permitiu a ratificação das hipóteses definidas no projeto da qualificação da tese: a nomeação do conceito **assédio moral** no Brasil, em 2000, produziu mudanças na percepção relativa às práticas adotadas para gerir o capital humano, nas organizações brasileiras? Caso positivo, por que o constrangimento proposital ao indivíduo em seu ambiente profissional passou a incomodar a sociedade brasileira quanto aos danos do **assédio moral**?

3.1.4. Contribuições da área do Direito

As ideias sobre direitos humanos que fervilhavam na Europa também influenciaram o robustecimento do conceito **Assédio Moral** no Brasil. Os seus fundamentos primários se assentaram na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, texto histórico nascido na Revolução Francesa (1789) e na Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada pelas Nações Unidas em 1948.

Por sua vez, a Constituição Federal Brasileira de 1988 (CF/88), também, influenciou a formação das raízes brasileiras da nomeação do conceito em questão. A CF/88 defende os direitos do cidadão relativos aos seus ideais de liberdade. Esse dispositivo jurídico fortaleceu valores que demandaram o abandono da herança autoritária, instituída pelas décadas da ditadura militar.

Esses e outros instrumentos legais acentuaram a relevância dos conceitos Liberdade e Direito ao Trabalho e estimularam mudanças perceptuais na sociedade no decorrer da história. No Brasil, em abril de 2000, a legislação brasileira iniciou os primeiros passos em direção à institucionalização de mecanismos voltados à proteção e à punição de abusos contra indivíduos em ambientes de trabalho.

A Câmara Municipal de Iracemápolis, no município de Limeira (São Paulo), submeteu o Projeto de Lei, de Arselino Tatto, tipificando as práticas de constrangimento proposital. A sua aprovação dificultou à humilhação intencional o se manter abrigada nos porões organizacionais sob rótulos de “mau-humor”, “temperamento difícil”, “fofocas” e “conflitos interpessoais”. A dor desacreditada passou a ter nome: **Assédio Moral**.

A criação dessa figura jurídica estimulou o envio de outros projetos de lei às Câmaras Municipais e Estaduais, propondo medidas para coibir estratégias de exclusão por manipulação. Em curto espaço de tempo foram aprovados mecanismos jurídicos cuja finalidade era punir o perseguidor e assegurar o direito à reparação do dano provocado pela estratégia de exclusão.

Em suma, as contribuições do campo do Direito estimularam avanços no robustecimento do conceito **Assédio Moral**, que culminaram na sua nomeação. Elas possibilitaram a punição de quem, comprovadamente, adote práticas tipificadas como **assédio moral**, favorecendo às vítimas o direito do resgate da sua honra.

4. Pesquisa de campo

Antes de abordar a pesquisa de campo, propriamente dita, é oportuno compartilhar que a análise exploratória permitiu a escolha dos referenciais teóricos selecionados para analisar o material empírico (THIOLLENT *apud* NAKANO e FLEURY, 1986) a ser obtido a partir da pesquisa de campo.

A coleta de dados utilizou o método historiográfico objetivando a observação do fenômeno, sob uma perspectiva temporal, em seu universo – o conjunto de denúncias públicas sobre o assédio moral, divulgadas em reportagens e ações judiciais, no decorrer dos seis anos imediatamente após a sua nomeação.

Para tanto, a amostra foi constituída por 171 (cento e setenta e uma) denúncias públicas contra o assédio moral, efetuadas junto à mídia de grande circulação, impressa e eletrônica, e aos Tribunais Regionais do Trabalho. Especificamente, 100 (cem) reportagens sobre o tema, 22 (vinte e duas) ações judiciais coletivas divulgadas na mídia impressa e 49 (quarenta e nove) ações judiciais individuais disponíveis na internet.

A dificuldade do acesso às fontes primárias exigiu uma amostra composta por dados coletados de modo aleatório, o mais exaustivamente possível, a partir de fontes secundárias, entre 1983 e 2006, pelas razões a seguir.

Em 23/01/1983, a **Folha de São Paulo** publicou reportagem sobre a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU), instituída em 10/12/1948, denunciando que a invasão da individualidade e da subjetividade despersonaliza o indivíduo. E, também, que a consciência quanto aos direitos à privacidade

se amplia quanto mais aumenta a percepção de o avanço tecnológico elevar a possibilidade da transgressão desses direitos. O ano 1983 referiu-se à data da obtenção da reportagem mais antiga que foi possível obter para compor a amostra. Ela denota a influência dessa Declaração na qualificação do conceito **Assédio Moral** no Brasil. “[...] o desenvolvimento da personalidade pressupõe e exige a garantia de direitos à vida, à liberdade, ao trabalho, à palavra, à imagem, à reputação e à privacidade [...]” (**Folha de São Paulo**, São Paulo, 23/01/1983).

No que diz respeito ao ano 2006, data do término da coleta de dados, esta resultou do interesse pessoal em verificar as posturas das organizações brasileiras quanto à implementação das mudanças demandadas no referido dispositivo legal, nos primeiros seis anos posteriores à criação da figura jurídica **Assédio Moral**.

4.1 Barreiras

O acesso aos processos sobre **assédio moral** nos Tribunais Regionais do Trabalho e o contato direto com procuradores e demais profissionais dessas instituições foi impossível. As negativas para o atendimento ao pedido foram unânimes. As justificativas residiram na ausência do armazenamento dos processos em meio magnético. A frustração expressa o sentimento frente às negativas ao acesso às ações judiciais.

Assim, não foi possível a obtenção das respostas descritas no roteiro a seguir:

Quais projetos de lei foram propostos às Câmaras – Municipais e Estaduais – e ao Senado? De quem foi a iniciativa?

Quais e quantos projetos de lei se encontravam em tramitação?

Quais projetos se transformam em leis? Quando? Com quais alterações? Quais as origens e finalidades das alterações? Quais “moedas de troca” foram exigidas nas referidas transformações?

Quantos projetos foram encaminhados à Justiça anualmente, por instância?

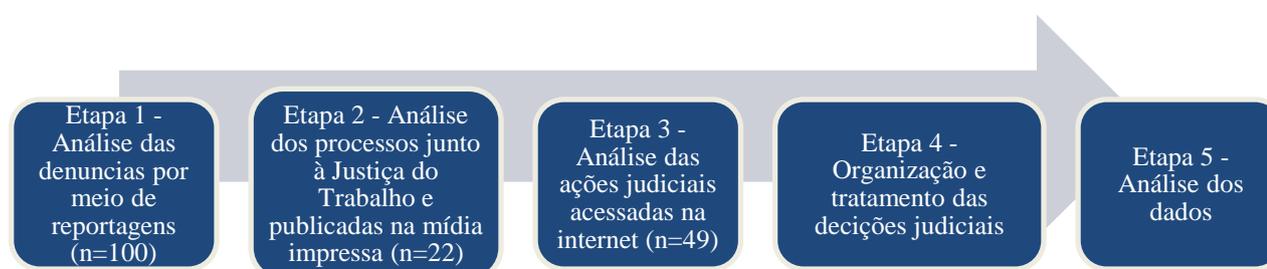
Qual o percentual de projetos aprovados em relação aos encaminhados e as decorrentes justificativas?

Assim, a construção da amostra foi efetuada a partir do acesso de ações judiciais publicadas na mídia de grande circulação impressa e eletrônica.

5. Organização e tratamento dos dados

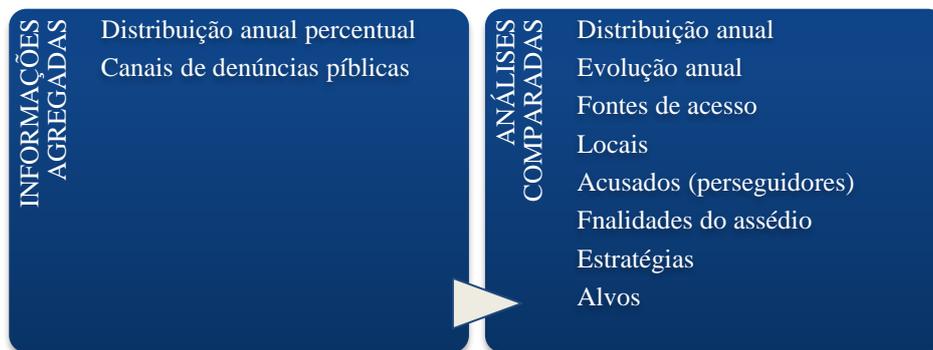
A organização e o tratamento dos dados se estruturou como descreve a figura V.

Figura V – Fluxo da organização e do tratamento dos dados



As reportagens (n=100) foram organizadas em duas categorias (figura VI), com base na sua análise prévia.

Figura VI – Categorias dos dados relativos ao perfil das denúncias públicas no Brasil (1983 – 2006)



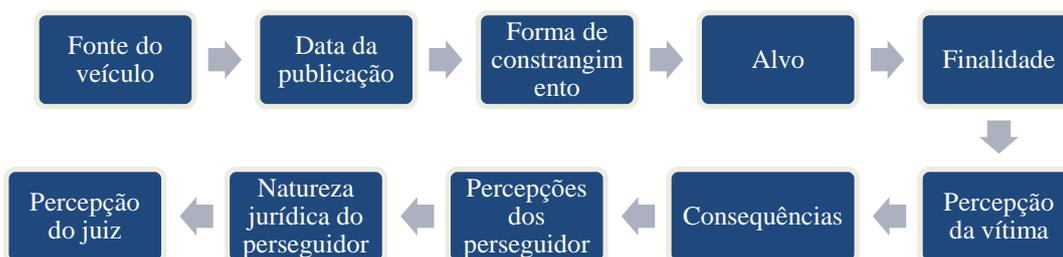
Por sua vez, a análise do conteúdo das matérias jornalísticas demandou o agrupamento de variáveis, descritas segundo a figura VII. Para tanto, a categorização das finalidades e estratégias se baseou no referencial teórico de Hirigoyen (2002).

Figura VII – Variáveis associadas às denúncias públicas nas reportagens



Em se tratando do conteúdo das ações judiciais publicadas na mídia impressa de grande circulação, elas foram agrupadas segundo os critérios descritos na figura VIII.

Figura VIII – Variáveis associadas aos processos judiciais junto aos tribunais de Justiça e publicadas na mídia impressa



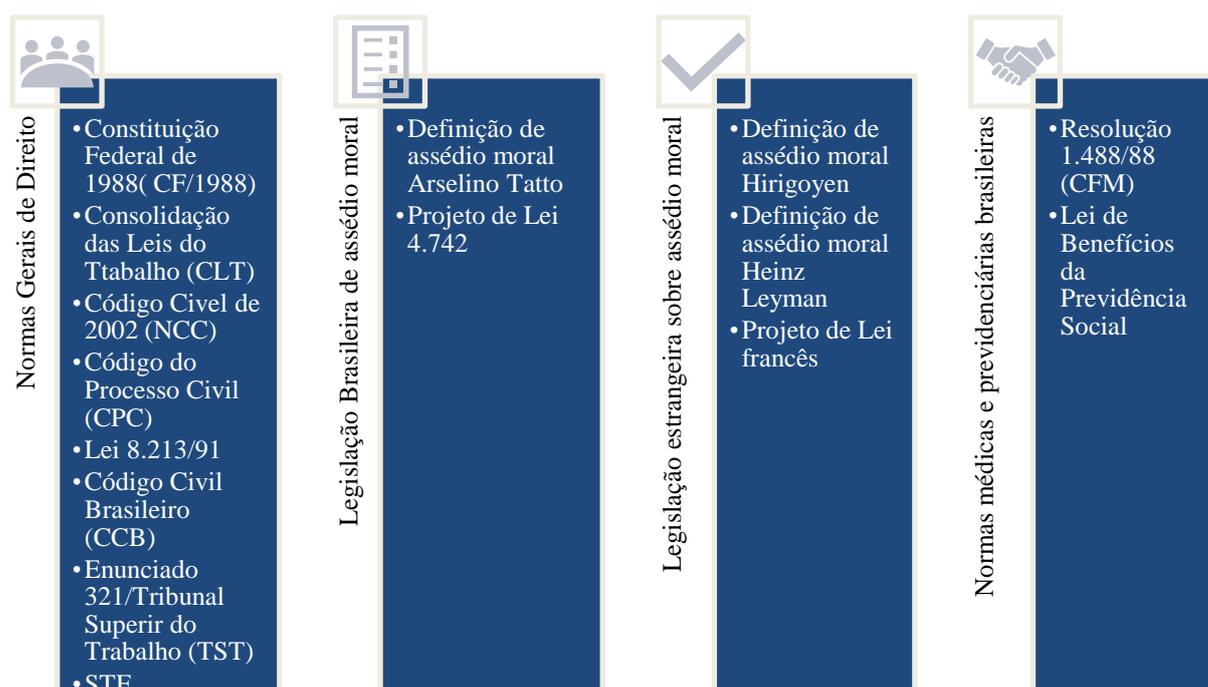
Os critérios da análise dos processos disponíveis na internet se encontram na figura IX.

Figura IX – Variáveis associadas aos processos disponíveis na internet



A figura X dispõe os critérios da análise do conteúdo dos fundamentos das decisões judiciais.

Figura X – Fundamentos jurídicos das decisões judiciais



6. Robustecimento do conceito Assédio Moral (2000-2006)

A análise do conteúdo do material empírico, organizado, como demonstrado anteriormente nas figuras, evidenciou que a mídia de grande circulação, impressa⁵ e eletrônica⁶, divulgou a maioria das denúncias públicas no Brasil, entre 2000 e 2006.

⁵Conjuntura Econômica, Correio Brasiliense, Diário de São Paulo, Estado de São Paulo, Melhor, O Dia, O Globo, Radiobrás e Você S/A.

⁶Granadeiro Guimarães, JB *On-line*, O Dia *On-line* e Valor *On-line*.

6.1. Contribuições da mídia de grande circulação

A influência estrangeira na qualificação do conceito Assédio Moral, no Brasil, em 2000, foi notória. Desde os anos 80, juntamente com o *downsizing*, emergiu uma nova postura da sociedade brasileira que, segundo Bourdieu (2001), desafiou o espaço do *habitus*⁷ que, por sua vez, alterou a sua percepção quanto à “naturalização” da humilhação no trabalho.

O “hábito” da naturalização da violência moral e psicológica no trabalho passou a ser questionado. A Lei Municipal da Câmara de Iracemópolis, da autoria do ex-vereador João Renato Alves Pereira, ao criar a figura jurídica **Assédio Moral**, em 2000, explicitou as finalidades do assédio. Esse mecanismo legal, inspirado nas ideias de Hirigoyen e nos estudos da Dra. Margarida Barreto (PUC-SP), ampliou a percepção da sociedade e o seu modo de lidar com esse fenômeno organizacional.

Em curto espaço de tempo foram encaminhados às Câmaras Municipais e Estaduais outros projetos de lei sugerindo medidas para coibir a humilhação por manipulação, cujas estruturas se assemelharam ao Regime Jurídico da União (RJU). A tipificação desse conceito no Brasil, também, é idêntica às demais instituídas em outros países, sobretudo, na França.

A análise dos dados destacou outros aspectos relevantes nesse dispositivo jurídico, aprovado no Brasil para coibir o assédio moral. A subjetividade dos textos, o predomínio de penalidades – suspensão, multas, cursos, advertência e demissão – desvelou a ânsia punitiva da justiça.

Em suma, os resultados da pesquisa contrariaram as expectativas quanto ao abandono da indiferença da violação dos direitos humanos no trabalho, após a qualificação do conceito **Assédio Moral**, no Brasil, em 2000. A nomeação do conceito não impediu a continuidade dos constrangimentos intencionais no período pesquisado. A nomeação do conceito foi ineficaz para inibir as práticas de assédio moral.

Em concordância com Alkimin (2005), as organizações brasileiras, inclusive após a qualificação do conceito em tela, viola as garantias fundamentais do profissional na relação de emprego, ao banalizar a transgressão da dignidade humana do indivíduo, ao infringir seus direitos de personalidade e, conseqüentemente, ao condicionar a indiferença à construção de um meio ambiente do trabalho sadio. Daí a naturalização da crença de relações de poder abusivas no trabalho persistir em inúmeras organizações,

Mas, pressupondo que as denúncias públicas inexistiam ou eram praticamente inexistentes, os resultados da análise demonstraram a sua repentina elevação (fig. XI), permitindo a suposição de avanços na robustez do conceito **Assédio Moral** no Brasil. Em outras palavras, ocorreram mudanças perceptuais na sociedade brasileira quanto à “naturalização” da humilhação intencional no trabalho. As queixas individuais, anteriormente percebidas como inconseqüentes, após a nomeação passaram a ser entendidas como injustiças organizacionais e, portanto, autorizando a reparação do dano que provocam no desempenho e na saúde do indivíduo, da equipe e o da organização.

⁷ Na teoria sociológica de *Pierre Bourdieu* o conceito *habitus* significa uma regra, um *modus operandi*.

Figura XI – Intensificação da denúncia pública sobre assédio moral no Brasil



A maior parte das denúncias ocorreu em curto espaço de tempo, quase simultaneamente, em todas as Regiões do Brasil. A maior concentração das denúncias ocorreu na Região Sul, sendo 63,6% por meio de reportagens e 58% por meio de ações judiciais veiculadas na mídia.

A maioria das ações judiciais, junto aos Tribunais de Justiça do Trabalho, cujos processos se encontravam disponíveis na internet, ocorreram no Sudeste. Embora com percentuais menores, as Regiões Centro-Oeste e Nordeste denunciaram a humilhação intencional. Praticamente inexisteram denúncias nessa direção na Região Norte. À semelhança, profissionais, com naturalidade brasileira, que trabalhavam no exterior, também não denunciaram tais práticas.

Outra evidência a ser ressaltada: enquanto as denúncias efetuadas junto aos Tribunais de Justiça se caracterizaram por ações individuais, as publicadas na mídia impressa se distinguiram por serem coletivas. Mais uma vez, é possível supor que o processo do robustecimento do conceito **assédio moral**, no Brasil, se encontrava em processo de transformação – da percepção de casos particulares para casos de interesse geral – no período pesquisado.

A ausência de informações nas denúncias públicas trouxe à tona o medo de represálias, confirmando a fragilidade do conceito **assédio moral** no Brasil. Várias denúncias na mídia omitiram a identificação dos perseguidores. Cerca de 70% das denúncias nas reportagens e 27% dos processos divulgados na mídia impressa omitiram as estratégias de exclusão. Em contraposição, quase a metade dos processos ajuizados junto aos Tribunais e publicados na mídia impressa descreveram as estratégias de exclusão que motivaram os seus alvos.

Resumindo, o ano de 2000 assistiu ao rompimento do pacto de silêncio quanto ao **assédio moral** no trabalho. A qualificação do conceito tornou audíveis os sussurros amedrontados das suas vítimas. As vozes do sofrimento humano se transformaram em gritos de alerta. A reparação dos seus danos se tornou um direito.

As mudanças perceptuais na sociedade quanto à humilhação dirigida aos “descartáveis” passou a incomodar ao deixar de ser percebida como “legítima”, acentuando a indignação com as práticas abusivas (YANN DARRÉ e MARIE-ANGE SCHILTZ, 1984). E, mais, Hacking (2001b) afirma que a nomeação de um conceito fortalece a sua percepção, produzindo mudança de sentimentos e comportamentos.

6.2. Crimes e castigos: os descartáveis

Os referenciais teóricos que apoiaram a análise do material empírico (Item 1) autorizaram a afirmação de o assédio moral ser uma estratégia de exclusão por manipulação, motivada por finalidades

distintas, cujos alvos, são percebidos como “descartáveis”. Esse estudo apontou que, no decorrer o período da pesquisa, a maioria das estratégias de exclusão se dirigiu a quem apresentava produtividade aquém do esperado, a partir da desestabilização emocional. A figura XII apresenta as práticas usuais tipificadas como Assédio Moral no Brasil, após 2000.

Figura XII - - Estratégias organizacionais de exclusão

Práticas de manipulação	ataque à dignidade
	deterioração proposital das condições de trabalho
	interrupção a comunicação
	isolamento
	violência verbal, física ou sexual

Ilustrando, mais de 40% dos processos disponíveis na *internet*, quase 14% daqueles na mídia impressa e 20% das reportagens resultaram de humilhações devidas à exigência do aumento crescente da produtividade. Ainda, alguns juízes da amostra concordaram que a organização adota estratégias para excluir quem é considerado “descartável

[...] impor à empregada “vender” o corpo para elevar as metas de vendas [...]

(Processo 01531-2001-464-02-00)

[...] castigos... pagamentos de prendas... exercícios físicos de apoio na frente dos demais... quando metas de vendas não eram alcançadas [...]

(Processo: 01023-2001-011-4-00-2)

Outros processos da amostra revelaram que o assédio moral prioriza quem não adiciona valor ao negócio, em atendimento à lógica dos modelos flexíveis de gestão, lógica que classifica o profissional em função do seu perfil de competência, como ilustra o exemplo a seguir.

[...] vendedores que não alcançavam a produtividade eram xingados pelo gerente de “imbecil”, “bengala” e “inútil” e eram enviados para a sala dos “zerados” [...]

(Processo 01117-2002-032-02-00-0)

Outro exemplo mostrou ser usual a imposição de metas, desvelando a herança das posturas patriarcais no exercício do poder (AGUIAR, 2003).

... aumento da pressão, por meio de estilo autoritário, aliado à ameaça de dispensa, dirigida ao reclamante, após o mesmo ter assumido função gerencial, objetivando o cumprimento de metas.

Fonte: Processo nº 01092-2002-007-6-00-7

Alguns exemplos da amostra ilustram a distância entre discursos e práticas. Discursos dizem valorizar quem se compromete com resultados previstos. Na prática, o sentido atribuído ao vocábulo “Comprometimento” significa valorizar quem assegura resultados financeiros crescentes e, ainda, ter o direito de punir quem comete o “erro” de entregar aquém do previsto.

... exige de seus empregados produção das metas estabelecidas por meio de ameaças de perda de emprego, intimações e xingamentos, castigos (trabalhar em pé, proibir de ir ao banheiro, tomar água e lanchar).

Fonte: Processo nº 1245-2005-012-03-0036

É oportuno destacar a distância entre os discursos e práticas de RH. Em sua maioria, os discursos de profissionais que atuam na área enfatizam a importância da compatibilização de objetivos organizacionais e individuais. Na prática as suas contribuições efetivas para o robustecimento do referido conceito foram raras. O que surpreendeu, considerando que os resultados da pesquisa comprovaram a relação entre modelos de gestão, ambientes de trabalho e práticas de assédio moral, descendente, ascendente e lateral, sobretudo, decorrentes das demandas dos modelos flexíveis de gestão.

6.2.1. Exigências dos modelos flexíveis de gestão

Os estudos de Powell (2001) contrariam a afirmação de que “modelos flexíveis de gestão” buscam o “afastamento” da lógica weberiana. Em linhas gerais, na prática, as suas disfunções favorecem a criação de ambientes de trabalho que estimulam o individualismo, a competição exacerbada e a fragilização das relações interpessoais. Segundo as premissas dessa lógica de gestão o que importa é adicionar valor ao negócio.

Desde o final dos anos 1990, Boltanski (1999) alerta que as organizações não se interessam por quem não se adapta às exigências do capital. Então, ele indaga, por que o capital consegue, com tanta facilidade, colocar na produção, nos olhos, nos ouvidos e nas bocas de determinados profissionais, aquilo que quer e lhe interessa? É provável que esse autor respondesse chamando a atenção para as exigências das transformações ideológicas do capitalismo. Barreto (2002), talvez destacasse que a submissão voluntária resulta do medo da demissão, um dos principais condicionantes da transformação de profissionais em escravos, seja qual for a natureza das matérias-primas que produzem os grilhões.

Outros exemplos da amostra ilustram estratégias de exclusão com finalidades distintas: praticamente 43% das ações judiciais individuais, ajuizadas nos Tribunais de Justiça e disponíveis na internet demonstraram o interesse de perseguidores em desestabilizar emocionalmente suas vítimas.

[...] colocar uma cadeira no corredor da empresa para o empregado permanecer ociosamente, até segunda ordem [...]
(Processo 01711-2001-111-15-00-0)

Outras adotam estratégias de exclusão visando demitir sem efetuar pagamentos de custos trabalhistas, tentando destruir a dignidade pessoal das suas vítimas.

[...] negra oferecida sexualmente como “prêmio” aos vendedores que atingissem a cota mensal de vendas [...]
(Procuradoria Regional do Trabalho da 5ª Região, Valor *On-line*, Salvador, 16/12/2003)

Ainda, a análise do conteúdo da amostra identificou outras formas de manipulação. Cerca de 31% ações judiciais publicadas na mídia impressa, 13% das reportagens e 12% dos processos disponíveis na internet acusaram as empresas da adoção da deterioração proposital das condições de trabalho. Outras denúncias junto aos Tribunais acessíveis na internet (16%) denunciaram o isolamento e a interrupção da comunicação.

Em síntese, a análise dos resultados evidenciaram que a naturalização da crença de relações de poder abusivas no trabalho persistiu após a qualificação do conceito, em 2000, mantendo insalubre um

número expressivo de ambientes organizacionais. Nesse estudo tais práticas indevidas se caracterizaram, em sua maioria, por relações de poder descendentes. Os exemplos da amostra permitiram efetuar o esboço do retrato da exclusão por assédio moral no trabalho nas organizações brasileiras, no período pesquisado. A crença da legitimidade da subjugação dos “inferiores” pelos “superiores” se fez presente, se considerado o referencial teórico de Boltanski (1999)

Os resultados evidenciaram quem foi alvo das estratégias de exclusão por ser percebido como descartável (Figura XIII), na medida em que segundo as premissas dos modelos de gestão flexível, apenas deve ser valorizado quem contribui para a acumulação do capital.

Figura XIII – Alvos de assédio moral nas organização brasileira (1983 – 2006)

Alvos	Cipeiros
	Denunciantes e vítimas que ajuizaram ações contra a empresa
	Grevistas
	Quem efetua entregas abaixo do previsto
	Quem atua como terceirizados
	Quem pertence a minorias
	Quem demonstra valores conlitantes com os da organização
	Quem recusa cumprir normas da empresa, se inadequadas
	Quem retorna ao trabalho após licença médica
	Quem retorna ao trabalho após acidente de trabalho

Os resultados evidenciam a classificação dos indivíduos nas organizações brasileira.

6.2.2. Classificação: uma visão filosófica dualista

A atitude “natural” da classificação do indivíduo resulta da revitalização da Teoria do Capital Humano. A partir dos anos 1990, ela defende o aperfeiçoamento da força de trabalho visando à obtenção do aumento da eficiência do trabalho e do capital (CATTANI, 2002, p. 51-55). Segundo essa teoria, as desigualdades sociais e as diferenças na distribuição de renda são responsabilidades individuais. Nem o sistema educacional nem as organizações têm o papel da promoção da igualdade de oportunidades. Seus críticos argumentam que, sob essa ótica, a educação fortalece a visão utilitarista relativa à formação profissional (CATTANI, 2002, p. 54).

As denúncias públicas da amostra revelaram que, a partir de 2000, vários “descartáveis” foram demitidos. Alguns demitidos “voluntariamente” nos denominados “programas de demissão voluntária – PDVs”. Na percepção dessas organizações, eles cometeram o “crime” da “ausência de patrimônio”. Na visão de mundo modelada pela lógica de gestão flexível, eles são incapazes de contribuir para o lucro.

Frente ao disposto, é possível supor que as raízes dos conceitos Avaliar e Classificar se assentam em fundamentos filosóficos idênticos – a legitimação da relação de subordinação dos inferiores aos superiores. Visão dualista que alicerça as justificativas das novas formas de injustiça organizacional (BOURGUIGNON e CHIAPELLO, 2004).

Mas, por que classificar pessoas em categorias, estabelecendo a superioridade de uns em relação a outros? A visão de mundo caracterizada pela divisão das coisas em superiores e inferiores defende que

categorias “naturais”, por serem superiores, têm o direito de subordinar as demais (SOUZA, 2008). Daí a ideia da subordinação implícita no conceito Classificação (SOUZA, M. Z. A. e SOUZA, V., 2016).

A lógica excessivamente orientada para o mercado, ao transformar o ser humano em mercadoria, impõe rótulos, ou seja, produz intencionalmente categorias, de modo a tornar alguns critérios de classificação “mais verdadeiros” do que outros (BOURDIEU, 1989). O homem ao assumir o seu papel de “construtor de verdades, rotula uns como Talentos e outros como Descartáveis.” Trata-se da substituição das coisas por palavras, por construções sociais para o atendimento de exigências das pressões competitivas.

6.3. Fundamentos das decisões judiciais

Um número expressivo de decisões judiciais construiu seus argumentos assentados nos artigos I e V da CF/88 visando ao deferimento dos pleitos de vítimas de assédio moral.

Dispensar o empregado é direito do empregador. Não se admite, porém, que lance mão habitualmente da ameaça da utilização desse direito para pressionar o empregado, visando o aumento da produção. Tais práticas se configuram como assédio moral, sendo passível de indenização, face à ofensa à dignidade do profissional e a sua integridade psíquica e até mesmo física, princípio fundamental da Constituição da República (art.1, III)

Fonte: Processo n 00021-2004-097-3-00-0

Apesar de a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) não incluir explicitamente a figura **Assédio Moral**, os seus pressupostos fundamentaram defesas judiciais que obtiveram êxito. Desde 1943, a CLT prevê garantias trabalhistas a quem tem vínculo empregatício permanente, se o ato for comprovado como ilícito.

Esta decisão busca o cumprimento da norma de proteção à saúde do profissional contida na Lei.

Fonte: Processo 00227-2004-020-03-00-0

Outras Normas Gerais do Direito, como o Código Civil de 2002, fundamentaram argumentos de juízes, que obtiveram ganhos de causa, apesar de o mesmo não legislar especificamente sobre esse fenômeno. O número crescente de deferimento de ações judiciais contra práticas de **assédio moral**, a partir de 2000, demonstra o gradativo incômodo da sociedade brasileira devido às mudanças perceptuais em relação à humilhação intencional no trabalho. O sentimento de injustiça anula o sentimento de igualdade (BOURGUIGNON e CHIAPELLO, 2003). Esse fato evidencia avanços no tocante ao enfrentamento dessa forma de violência no ambiente de trabalho na medida em que, na percepção de alguns juízes, os pleitos das vítimas não são percebidos como casos isolados, antes, refletem interesses coletivos.

Sob essa perspectiva, os protestos das vítimas trazem à tona a sua insatisfação para com a indiferença das organizações denunciadas quanto ao controle da interferência das forças ilegítimas (BOURGUIGNON e CHIAPELLO, 2003).

Em função disso, o sentimento da insatisfação se transforma em indignação com as regras adotadas pela organização para categorizar o profissional e suas consequências. No mundo do trabalho dinamizado pela lógica da financeirização, a análise dos dados demonstrou ser frequente a infiltração de forças ilegítimas no ponto de partida do processo Gestão de Desempenho – o planejamento do desempenho tornou-se objeto de denúncias públicas. A imposição de metas praticamente inexecutáveis e a ausência da delegação de desafios de modo compartilhado estimularam o sentimento de injustiça. Em última instância, as denúncias públicas exigem mudanças no sistema de valores organizacionais vigente.

Contudo, o indeferimento de ações judiciais demonstra que ainda há acusados e juízes que percebem o assédio moral como queixa individual. Ora alguns juízes demonstram indiferença, ora

ignoraram as denúncias, ora tentaram comprovar que as queixas eram interpretações “equivocadas”, ora destacaram a ausência de provas. Em suma, a análise do conteúdo tornou evidente que as finalidades das posturas, apesar de serem distintas, caminharam na mesma direção: criar obstáculos à conexão entre o singular e o coletivo objetivando o fortalecimento da percepção de que as queixas eram inconsequentes. O medo de consequências por parte de testemunhas chamou a atenção na análise do material empírico. A maioria dos argumentos construídos pelos juízes para indeferir os pleitos das vítimas se fundamentaram na ausência de provas porque raras testemunhas se dispuseram a depor contra os perseguidores. A maioria se sentiu amedrontada para depor contra os acusados. De modo geral, se omitiram, “esperando para ver o que acontecia”. Às vezes, embora descontentes, assistiam silenciosamente ao sofrimento das vítimas. O medo da represália as impediu de correr o risco de testemunhar o assédio. O medo do desemprego impôs o silêncio e a subserviência frente aos “superiores”.

7. Nomeação do conceito: seus impactos na gestão do capital humano no Brasil

A humilhação proposital no trabalho passou a ter um nome: **Assédio Moral**. Porém, este estudo apontou que as dúvidas quanto aos seus danos atestaram a fragilidade desse conceito no Brasil, se considerada a análise do material empírico, entre 1983 e 2006. Inúmeras evidências constataram que práticas tipificadas como assédio moral, sobreviveram à sua nomeação, cuja trajetória foi marcada por avanços e recuos.

As evidências da pesquisa autorizaram a afirmação de que o assédio moral mina a saúde física e emocional do indivíduo ao ser percebido como mercadoria. Entretanto, a nomeação desse conceito, apesar de não ter sido capaz de suprimir a ocorrência das práticas de assédio moral nas organizações, criou obstáculos à sua banalização, autorizou o protesto contra tais injustiças organizacionais e impôs limites à sua livre circulação. Comparando a reportagem mais antiga da amostra, datada de 1983, na qual se desvelou o embrião da figura jurídica **assédio moral** no Brasil, e a mais recente, em 2006, foram observados significativos avanços na robustez desse conceito. As mudanças nessa direção foram gradativas, como ilustra a Resolução do Conselho Federal de Medicina 1488, instituída em 1998. Mas inúmeras evidências constataram que a qualificação do conceito provocou alterações na percepção quanto à normalidade da denúncia.

O deslocamento da posição ocupada pelos atores sociais, que compõem a estrutura de uma denúncia pública, no *continuum* singular/coletivo demonstrou que juridicamente o **assédio moral** passou a ser percebido como fenômeno organizacional. Em outras palavras, houve deslocamento de modo veloz no *continuum* singular/ coletivo em direção ao coletivo.

As vítimas quase sem exceção se expressaram por meio de indivíduos singulares explícitos, ou seja, denunciaram a injustiça organizacional em seu nome. Quase todos os acusados se explicitaram como indivíduos identificados, quer dizer, como indivíduos não vinculados a causas reconhecidas. Apenas uma minoria assumiu a forma de representantes autorizados, ou seja, de grupo. Portanto, a trajetória do conceito registrou avanços na esfera trabalhista e penal com vigor e velocidade sem precedentes na sua história brasileira.

Uma variedade de fatos instigou o gradativo incômodo da sociedade com a perseguição aos descartáveis. Mecanismos jurídicos impuseram limites à “naturalização” do assédio moral no trabalho. A queixa individual passou a ser um fenômeno organizacional – o ato individual se inseriu no ato coletivo. A denúncia pública dessas práticas se intensificou. A construção de redes sociais de solidariedade se expandiu ampliando a visibilidade dos prejuízos provocados por tal fenômeno. Enfim, a qualificação do conceito no Brasil alterou a percepção da sociedade brasileira em relação ao **assédio moral**.

Indubitavelmente, o Direito promoveu ganhos da robustez do conceito, ao se empenhar na busca da proteção interna e externa de bens incorpóreos. Contudo, a herança do legado platônico dificulta a

crença na unidade corpo-*psyché*, ao impor numerosos obstáculos de natureza dualista que impedem avanços sustentados.

O **assédio moral** ainda é tolerado no campo das organizações para assegurar a sustentação da competitividade das empresas. Inúmeros empresários discordam quanto à reparação financeira do dano causado pelo assédio moral devido à crença de que a sua nomeação fomenta uma “indústria de indenizações”. Juristas exigem provas “objetivas” e testemunhas para a aferição do dano decorrente do assédio moral, apesar da ausência de mecanismos jurídicos para proteger quem se dispuser à comprovação do assédio. Ou seja, alguns, nessa na área do conhecimento do Direito, ainda valorizam “verdades absolutas” que sustentam as exigências dualistas. Logo, há descrédito quanto à possibilidade de “medir a dor moral” para efetuar uma indenização capaz de restituir ao indivíduo a perda dos bens incorpóreos.

O nível atual da robustez desse conceito sinalizou que ainda haverá longa trajetória desse conceito até a sua autonomia no Brasil. E sem querer reduzir a complexidade do problema, isso certamente parece ser significativo obstáculo.

Especificamente, a visão filosófica dualista se infiltrou no âmbito da saúde, impondo recuos na robustez do conceito. O assédio moral ainda não é reconhecido como doença profissional e, portanto, não tem direito às prerrogativas do acidente de trabalho, à semelhança da LER, apesar da insistência na busca desse reconhecimento, conforme demonstraram algumas reportagens, principalmente, em 2006.

No âmbito da administração, a análise do conteúdo trouxe à tona que o aumento da robustez do conceito, que culminou na sua qualificação, resultou de lutas que buscaram evitar que o indivíduo se tornasse objeto de manipulação de lógicas organizacionais assentadas em fundamentos dualistas.

Em especial, após 2000, época em que as imposições do capitalismo modelaram estratégias de exclusão, principalmente, baseadas em perfis de competência e entregas, a ânsia da sustentação da competitividade tornou os modelos de gestão cegos e indiferentes às necessidades humanas, desvelando os fundamentos da concepção do *homo oeconomicus*, uma visão econômica, que no Brasil, passou a ter *status* mais elevado a partir dos anos 1990.

Frente ao exposto, a visão crítica dessa publicação autoriza a afirmação de que os futuros avanços no robustecimento do conceito, rumo à sua autonomia, exigirão a superação do seu principal obstáculo: o abandono de formas tirânicas de produzir, agir e gerenciar. Posturas caracterizadas pela indiferença à promoção de ações preventivas, sobretudo destinadas à liderança gerencial, capazes de evitar a continuidade de relações sociais insalubres no trabalho, caracterizadas pela crença de que “atrás de resultado tem gente”.

Em função disso, os investimentos deveriam privilegiar programas, projetos e ações destinadas ao fortalecimento das relações interpessoais com superiores, subordinados e pares. As demandas das abordagens flexíveis de gestão criaram condições propícias ao assédio moral descendente, ascendente e lateral.

Entretanto, o atendimento dessa exigência demanda o abandono de modelos mentais tradicionais; a superação dessa barreira, requer mudanças que privilegiem, simultaneamente, resultados e a saúde do indivíduo. Em outras palavras, mudanças perceptuais relativas às concepções de trabalho, trabalhador e ambiente de trabalho, – mudanças relacionadas à questão do compromisso ético com o ser humano.

Mas convém destacar que avanços no processo de robustecimento do **conceito assédio moral** demandam uma visão não dualista do mundo, aliado a um enfoque humanista da gestão. Nesse sentido, uma indagação se impõe: será uma utopia crer na possibilidade da redefinição dos fundamentos dos modelos e práticas de gestão, visando à construção de ambientes menos ameaçadores, mais humanizados, mais interessados no resgate da dignidade do homem? Assegurar a excelência sem destruir pessoas? Situar o homem no centro da tomada de decisão?

O fato é que a intensificação das denúncias públicas das práticas de **assédio moral** “arranhou” a imagem das empresas acusadas na mídia de grande circulação, além do aumento do custo financeiro das empresas acusadas, especialmente no setor bancário e nas empresas de serviços, no sul e no sudeste. À época da pesquisa que subsidiou a tese de doutorado, o olhar crítico desse estudo desnudou o “ovo da

serpente” entranhado nas estratégias organizacionais de exclusão: o atendimento inquestionável das exigências dos modelos de gestão flexível. As raízes dos seus condicionantes se fortaleceram, assentadas na lógica da financeirização que, apesar das suas vantagens para o processo produtivo, favoreceram a criação de um mundo do trabalho do qual emergiram formas inéditas de injustiça organizacional.

Mas decorridas duas décadas da nomeação do conceito **Assédio Moral** no Brasil, haverá de fato interesse das organizações na transformação da lógica que se apresenta como verdade absoluta e solução única para o gerenciamento do capital humano? Esse dilema rejeita respostas superficiais; então, além de permanecerem dúvidas, esse dilema impõe novas investigações a respeito dessa temática, frente às mudanças paradigmáticas vigentes. Direitos e deveres trabalhistas se encontram em processo de mutação. Novas formas de relações de trabalho acentuam a distância entre quem adiciona ou não valor ao negócio. Preconceitos de naturezas distintas, como o etarismo, são fomentados pelos modelos flexíveis de gestão visando à sustentação de vantagens competitivas, apesar do aumento de debates e ações aparentemente interessadas na inclusão de minorias.

Enfim, quais estratégias de exclusão predominam nas atuais organizações brasileiras, nitidamente empenhadas na superação das atuais crises inéditas de naturezas distintas? Quais profissionais são propensos a sofrer assédio moral nesse contexto de negócio, interessado, sobretudo, no atendimento das exigências da transformação digital? O que se oculta nos enunciados que acentuam a distância entre talentos e descartáveis? Indagações que merecem estudos sistemáticos para libertar as organizações de modelos de gestão cegos e indiferentes às necessidades do elemento humano para assegurar vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2005.
- BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006, p.209.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. **Jornal da rede feminista de saúde**, São Paulo, n.25, : p. 12-16, jun.2002.
- BERTO, Rosa M.V. S. e NAKANO, Davi N. A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. In: **XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) e V International Congress of Industrial Engineering (ICIE)**. Rio de Janeiro, Novembro, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001: 23
- BOURGUIGNON, Annick e CHIAPELLO, Eve. **The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems**. In: *Critical perspectives on accounting*, 2004.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL**. 4ª ed .São Paulo: Editoria Jurídica da Editora Manole, 2006. 394p.
- COWIE, Helen *et al.* Erratum. Aggression and violent behavior, **London**, vol.7, Issue 1, p. 33-51, p. 33-51, jan./feb. 2002.
- CRAWFORD, N. Bullying at work: A psychoanalytic perspective. **Journal of community & applied social psychology**, Sussex, v.7, n.3, p. 219-225, Jun.1997.

- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- FREITAS, Maria Esther (Comentário). Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. HELOANI, Roberto. São Paulo: Atlas, 2003. **RAC**, v.8 n.1, p.201-203, jan/mar. 2004.
- FREITAS, Maria Esther. A Gestão contemporânea está doente? *In: Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas, São Paulo, 2006.
- FREITAS, Maria Esther. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Rae – Revista de Administração de empresas**, v.41, n.2, p. 8-19, abr-jun. 2001.
- GRÜN, Roberto. A promessa da “inserção profissional instigante” da sociedade em rede: a imposição de sentido e a sua sociologia. *In: Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 46, n.1, p.5-38, 2003.
- HACKING, M. Ian. Philosophie et histoire des concepts scientifiques. **Leçon inaugurale au Collège de France**, 2001b.
- HANDY, Carles. **Gods of Management: The changing work of organizations**. Oxford University Press, 1995.
- HELOANI, J.R.M. Até onde você agüenta? **Revista Exame**, São Paulo, v.70, 10 abr. de 2004, p.16-23.
- HELOANI, José Roberto Montes. Assédio Moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, jan-jun, 2004.
- HELOANI, José Roberto Montes. Assédio Moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **Era Eletrônica**, v.3, n.1, jan-jun, 2004.
- HELOANI, José Roberto Montes. Ausência de saúde moral: debilidade de ego ou doença ocupacional? *In: GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIEREZ, Gustavo Luiz; VILARTA, Roberto (org.). Gestão da qualidade de vida na empresa*. Campinas, São Paulo: IPES Editorial, 2005.
- HELOANI, José Roberto Montes. Violência invisível. **Rae executivo**, v.2, n.3, ago-out. p. : 57-61. 2003.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral – a violência perversa no cotidiano**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HOEL, Helge, EINARSEN, Stale, ZAPT, Dieter e COOPER, Cary L. Organisational effects of bullying. *In: Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, London, New York: Taylor e Francis, 2003.
- HOEL, Helge, ZAPT, Dieter e COOPER, Cary L. *In: Workplace bullying and stress. historical and current perspectives on stress and health*, v. 2, p. 293-333. 2002.
- JOULE, Robert-Vincent e BEAUVOIS, Jean-Léon. **La soumission librement consentie**. 5ª. ed. Paris, France: Presses Universitaires de France, 2003.

JOULE, Robert-Vincent e BEAUVOIS, Jean-Léon. **Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens**. Grenoble, France: PressesUniversitaires de Grenoble, 1987.

NAKANO, Davi N. e FLEURY, Afonso C. C. Métodos de Pesquisa em Engenharia de Produção. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Piracicaba, 1996.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SOUZA, V.L. **A qualificação do conceito Assédio Moral no Brasil**: implicações nas práticas do gerenciamento do capital humano. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 2008, 669 p.

SOUZA, M. Z. A e SOUZA, V. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

TENNANT, Christopher. Work-related stress and depressive disorders. **Journal of Psychosomatic Research**, *Australia*, v. 51, n.5, p. 697-704, nov., 2001.

YAMADA, David C. The phenomenon of workplace bullying and the need for status-blind hostile work environment protection. **Georgetown Journal**, v. 88, n.3, p. 475-536, mar. 2000.

Recebido em: 07/08/2020

Aceito em: 25/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Vera Lúcia de Souza

Email: veraluciasouza@uol.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)