

ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A DINÂMICA DO ABUSO DE PODER

Autores:

Leila Scanfone

Graduanda em Administração pela PUC Minas Betim

scanfone@uol.com.br

Endereço: Rua alfa de Centauro, 213 – Cidade Verde – CEP 32550-500 – Betim / MG

Cel.: 31 9148 7704

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Mestre em Ciências Sociais

Professor do curso de Administração da PUC Minas Betim

teodósio@pucminas.br

Endereço: Rua do Rosário, 1081 – B. Angola – CEP 32630-000 – Betim/MG

Cel.: 31 9142 7166

Resumo

Este artigo aborda a temática do assédio moral, tendo por objetivo revisar os diferentes aportes teóricos sobre o tema e contrapô-los a um estudo de caso em uma agência bancária situada na Região metropolitana de Belo Horizonte/MG. O assédio moral é um fenômeno relevante no ambiente organizacional, ainda pouco discutido teoricamente, na área da administração. Além de se dedicar a essa discussão, o artigo pretende lançar novos olhares sobre as práticas de combate ao assédio moral nas corporações. Diferentes estratégias de intervenção na realidade organizacional têm sido lançadas para combater esse fenômeno, no entanto, seus desdobramentos são questionáveis, principalmente quando se percebe que a maioria delas não parte de uma concepção da organização como “teia” de poder e dominação. É justamente a partir dessa concepção que se encontram as alternativas mais consistentes e efetivas de detecção e intervenção sobre os mesmos nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave

Assédio Moral, Violência no Trabalho, Conflitos Organizacionais.

Assédio Moral nas Organizações: a dinâmica do abuso de poder

Introdução

A violência no ambiente organizacional se apresenta de forma variada. De acidentes físicos à sofrimentos psíquicos, o que pode-se apreender é que a violência está cada vez mais perversa e sutil. E neste cenário, emerge um fenômeno, que apesar de invisível, vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo devido aos danos que provoca. E este fenômeno tem nome, é o assédio moral.

Segundo Hirigoyen (2002b, p.76), “*O assédio moral existe em toda a parte*”, e apesar de não ser um assunto novo (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002b), é uma questão delicada e pouco discutida (PRZELOMSKI, 2002; BARRETO 2000:). O referencial teórico e mesmo as pesquisas são em número reduzido no Brasil frente a intensificação e a gravidade do fenômeno, fatos estes que podem ser comprovados através da observação do crescente número de Leis, projetos de Lei e discussões sindicais sobre o tema.

Contudo, faz-se oportuno considerar que a intensificação deste fenômeno, é consequência de mudanças no cenário organizacional nas últimas décadas. Segundo Barreto (2000,2003), as duas últimas décadas do século passado foram marcadas pela reestruturação produtiva (reformas no contrato laboral, terceirizações, quarteirizações, entre outros) que, se por um lado fortaleceu as grandes empresas, as quais viram seu lucro e riqueza aumentarem, por outro desvalorizou o trabalho, relegando os trabalhadores a um segundo plano.

Corroborando, Dejours (1996) afirma que a mesma ordem econômica mundial que proporciona ao homem todo o conforto possível torna-o escravo do trabalho. Isto faz com que sofrimento e trabalho caminhem juntos dentro das organizações, uma vez que para atingir a produtividade desejada, a organização do trabalho, faz deste um fardo pesado. Nas palavra de Bihr (1991) apud Antunes (1999, p.181): “*Dentro do universo do capitalismo, o desenvolvimento das forças produtivas converte-se em desenvolvimento de forças destrutivas da natureza e dos homens*”.

Diante desse quadro, faz-se necessário compreender como o assédio moral se manifesta, é percebido pela gerência e funcionários e tratado dentro das organizações, uma vez que é um fenômeno presente na realidade organizacional, mas que freqüentemente é banalizado, e até ignorado. Algumas vezes por indiferença, outras por covardia e até mesmo, por desconhecimento. Entretanto, segundo Hirigoyen (2002a, p.65), “*é um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo ao absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca*”.

Contudo, o objetivo deste trabalho é não só discutir, mas propiciar maior familiaridade ao tema.

Indivíduo, trabalho e organizações

O trabalho é indispensável na organização da identidade e na construção do sujeito hodiernos. Segundo Freitas (2001), o trabalho tem papel fundamental na formação da identidade e segundo Antunes (1999) na sociabilização do homem. Corroborando, Przelomski (2002, p.5) afirma que “*o crescimento e o desenvolvimento psíquico e social do homem são atribuídos à sua vida laboral* e Lukács (1980 apud ANTUNES, 1999, p.36) afirma que “*ele está no centro do processo de humanização do homem*”.

Contudo, segundo Dejours (1996), a relação organização do trabalho e funcionamento psíquico se dá de forma conflituosa e isso gera o sofrimento. Sendo o principal desafio das

organizações, compreender essa dimensão do sofrimento humano e entender que a divisão do trabalho proposta por Taylor, ao separar o pensar do fazer, separou a alma do corpo e um corpo sem alma é um corpo doente, assim como uma alma sem corpo é algo incompleto. Transformar o homem numa simples ferramenta de execução, é aliená-lo, é deixá-lo sem vontade e doente.

Faz-se, portanto, necessário olhar o indivíduo na organização como um ser complexo e não apenas como mais um recurso. É preciso enxergá-lo como um ser único, enquanto indivíduo, mas genérico, enquanto espécie. Ativo, enquanto construtores parciais da realidade social e reflexivo, enquanto capacitados para o aprendizado. Um ser humano dotado de linguagem, meio indispensável para manter e estabelecer relações. Um ser humano de desejo, de pulsão e de relação, pontos fundamentais para seu reconhecimento e auto-percepção. Um ser simbólico, meio pelo qual ele reconhece o mundo a sua volta. E por fim, um ser humano inserido no tempo e no espaço (CHANLAT, 1996).

Outrossim, assim como o trabalho, as organizações têm papel fundamental na vida do indivíduo. Segundo Chanlat (1996), dentre as transformações sociais, políticas, econômicas e culturais do último século, a explosão das organizações tem papel de destaque na estruturação individual e coletiva.

Segundo Freitas (2001) e Clegg (1996) as organizações são espaços de controle. Clegg (1996) completa, afirmando que o poder nas organizações, não se limita a controles diretos. Controles indiretos como práticas culturais de adesão, de permissão e de persuasão moral, ou seja técnicas formalizadas, também são utilizadas; e que todo membro de uma organização faz parte de um complexo fluxo de autoridade multidirecionada

Corroborando com essa idéia, Enriquez (1997) refere-se as organizações como espaços onde se desenvolvem relações de poder e controle, pois ao identificar a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, esta passa a ter mecanismos que têm por objetivo *“modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica”* (ENRIQUEZ, 1997, p.37).

Na tradição Weberiana, o poder organizacional legítimo fundamenta-se na estrutura hierárquica e na relação entre os níveis. Mintzberg (1983) enfatiza a obediência como elemento central de toda análise da construção de poder organizacional. Esta obediência deriva dos mecanismos estabelecidos que regulamentam a avaliação interna e estabelece os deveres de cada membro do grupo ou do coletivo dentro das organizações (CLEGG, 1996).

Segundo Clegg (1996) apesar de teoricamente os indivíduos serem elos passíveis, na prática a resistência existe e apesar da formalidade contratual existente entre organização e indivíduo, a má distribuição de direitos e deveres tornam a relação uma relação entre desiguais e gera conflito.

Portanto, faz-se necessário compreender que o indivíduo não se resume só a recurso ou a criadores de significado, ele é ao mesmo tempo sujeito dos dois e submetido a ambos. Por isso, não é apenas a incorporação da fonte de trabalho o foco de resistência, nem tampouco a distância existente entre o trabalho e o resultado é também a regulação simbólica (CLEGG, 1996).

Diante do exposto, pode-se perceber a importância de lançar um olhar crítico sobre como as organizações e o trabalho passam de estruturantes da identidade à espaços e ferramenta, respectivamente, de sofrimento. Contudo, será abordado a seguir somente uma das consequências desse processo, o assédio moral.

O assédio moral

Segundo Hirigoyen (2000b) e Freitas (2001) apesar de não ser uma fato novo, o assédio moral só agora vem sendo discutido. Especialmente, após 1998, ano em que a francesa Marie-France Hirigoyen lançou um livro, que abriu o debate sobre o assunto.

O primeiro estudo sobre o assunto foi conduzido em 1986 pelo sueco Heinz Leymann que identificou um fenômeno denominado “psicoterror” e incluiu o termo “mobbing” na Suécia. Em linhas gerais, cada país adotou um termo para referir-se ao fenômeno. Nos EUA “bullying” e “harassment”, na Espanha “psicoterror ou acoso moral”; na França “harcèlement moral” e no Japão “Ijime” (AGUIAR e CASTRO, 2003, HIRIGOYEN, 2002, BARRETO, 2000).

Em outubro de 2000 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou uma pesquisa sobre as políticas e os programas de saúde mental referentes aos trabalhadores da Alemanha, Estados Unidos, Finlândia, Polônia e Reino Unido. O resultado mostrou que os problemas de saúde mental vêm crescendo de forma alarmante e que uma em cada dez pessoas sofre de ansiedade, cansaço e depressão, que em alguns casos levam ao desemprego e a hospitalização. Foi observado também um aumento dos gastos com tratamentos dessas enfermidades mentais e de pedidos de aposentadoria por incapacidade. Outro dado importante levantado pela pesquisa foi o fato de os empregadores só se sensibilizam pelo que lhes afeta: prejuízos causados pela baixa produtividade e altas taxas de rotatividade, além de recursos gastos no processo de seleção e treinamento para substituir o empregado, por exemplo; para o governo, o custo se traduz no orçamento da previdência. No entanto, os maiores afetados são, sem dúvida, os próprios empregados, sendo eles vítimas de problemas pessoais e psiquiátricos. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2000).

Przelomski (2002) afirma que mesmo que a precariedade do trabalho seja atribuída a fatores externos, como a *“instabilidade do mercado e à dinâmica competitiva”*, algumas causas podem fazer parte da própria estrutura da organização, como *“suas práticas e processos, sua estrutura, cultura organizacional”* e até mesmo ser intrínsecas ao próprio indivíduo. (PRZELOMSKI, 2002, p.2)

A banalização do mal pode ser observada diariamente, quando assistimos complacentemente a situações destruidoras da psique do outro. Apesar de todos usarmos procedimentos destrutivos, em alguns casos estes procedimentos passam de pano de fundo, para o ato principal de nossa rotina. Elevar-se através do rebaixamento do outro, buscando nessa forma vil de lidar com os outros, auto-estima, aprovação e reconhecimento é uma das formas do assédio moral (FREITAS, 2001).

O assédio frequentemente começa como um fato corriqueiro, e sem dar a devida atenção, a vítima e os colegas de trabalho propiciam, ao agressor, o ambiente desejado para práticas mais incisivas. Essas práticas fazem com que a vítima tenha seu rendimento diminuindo e aos poucos esta se torna exatamente o que o agressor quer. Concomitantemente, os colegas passam a ver a vítima, sob o mesmo prisma do agressor, ou seja a vítima é desqualificada no e para o grupo. (FREITAS, 2001)

O assédio pode ser visto na agressão de um colega por outro colega (horizontal), na agressão de um superior por um subordinado (descendente) e a mais comum, na agressão de um subordinado por um superior (ascendente). (HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001)

Segundo Hirigoyen (2002b) faz-se necessário definir claramente o conceito de assédio que se deseja qualificar, pois este vocábulo pode ser usado em diferentes contextos. O uso do termo moral juntamente ao termo assédio permitiu explicitar em que contexto este está sendo discutido, pois enquanto o assédio remete a área psicológica, o termo moral remete a uma perspectiva de bem ou mal, correto ou incorreto.

Segundo George Hage, deputado francês, defensor da proposta de lei sobre assédio na Assembléia francesa, o que se quer no assédio é *atingir o outro, desestabilizá-lo, explorando sua psicologia, com uma intenção claramente perversa.*” (HIRIGOYEN, 2002b, p.17).

A comissão de questões sociais da Assembléia Nacional francesa, adotou a seguinte definição para introduzir o assédio moral na lei trabalhista:

Nenhum assalariado deve ser submetido a procedimentos repetidos de assédio moral por parte do empregador, de seu representante ou de qualquer pessoa abusando da autoridade que suas funções lhe conferem, [e que tem] por objetivo efeito atentar contra a dignidade e criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes. (HIRIGOYEN, 2002b, p.17)

Já Hirigoyen (2002b, p.17) adotou a seguinte definição para assédio moral junto a seus grupos de trabalho.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...l) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Para Barreto (2003, p.1), assediar “significa uma “operação” ou conjunto de sinais que estabelece um cerco com a finalidade de exercer domínio”.

O abuso do poder, de forma repetida e sistematizada durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho. Mas no assédio moral o abuso de poder não se dá de uma forma explícita. O perverso do abuso do poder se estabelece sutilmente

Diante das definições acima mencionadas, pode-se observar que Hirigoyen explora o conceito de forma mais abrangente, além de explicitar as formas como o assédio pode se dar no ambiente organizacional. Já a Assembléia Nacional francesa foca mais a hierarquia na sua definição. Já Barreto explicita a necessidade de domínio.

Contudo, independentemente da definição, o importante é compreender que o assédio moral se caracteriza pelo abuso de poder de forma repetida e sistematizada. (AGUIAR E CASTRO, 2003; BARRETO, 2003; HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001). É importante ressaltar que apesar dos fatos isolados não parecerem violências, o acúmulo dos pequenos traumas é que geram a agressão (HIRIGOYEN, 2002b).

Outro ponto relevante é que quanto mais alto na hierarquia ou na escala sociocultural o agressor e o agredido se encontraram, mais elaborados serão os meios utilizados para o assédio moral (HIRIGOYEN, 2002b).

Hirigoyen (2002b) assinala que o ambiente organizacional apresenta diversas condições que geralmente são confundidas com assédio, o que faz com que seja necessário distingui-lo dos demais, pois só assim medidas eficazes de combate/prevenção ao mesmo poderão ser adotadas.

O estresse profissional é um fator geralmente confundido com assédio. Apesar de no assédio existir uma fase de estresse, o que realmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato este inexistente no estresse. O estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só (HIRIGOYEN, 2002b).

O conflito é outro fator normalmente confundido com o assédio. Entretanto o assédio existe exatamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. No conflito os pontos são expressos e um diálogo é aberto, no assédio tudo é velado, e entrelinhas. No conflito há uma relação simétrica, no assédio há uma relação assimétrica, onde quem detém o poder utiliza-o em detrimento ao outro. (HIRIGOYEN, 2002b)

Gestão por injúria é a forma de tratamento que alguns administradores utilizam para com seus subordinados. Neste os administradores lidam com seus subordinados de forma desrespeitosa e bruta. “Muitos administradores não sabem lidar com as suscetibilidades individuais e manejam melhor o chicote que a carroça” (HIRIGOYEN, 2002b, p.35). O que

diferencia a gestão por injúria do assédio é que esta é notada por todos e todos os empregados são maltratados, sem distinção. (HIRIGOYEN, 2002b)

As agressões pontuais são violências, porém não caracterizam assédio, pois neste a incidência constante da violência é que o torna destruidor e normalmente, as agressões pontuais são apenas expressão de reatividade impulsividade sem premeditação (HIRIGOYEN, 2002b)

Segundo Hirigoyen (2002b), as más condições de trabalho (ambiente inóspito e sobrecarga de trabalho) e as imposições profissionais são outras formas de agressão que podem ser geralmente vistas como sinônimos de assédio moral. Entretanto, a intencionalidade diferencia o primeiro do assédio e a organização do trabalho tira do segundo o caráter de assédio.

Contudo, Hirigoyen (2002b) atenta para o fato de que o uso inadequado do termo assédio, pode levar a banalização do mesmo e por conseguinte levar a descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas do fenômeno.

Muitas pessoas colocam-se na posição de vítima como forma de darem um sentido à crise existencial pela qual passam. Antes de querer procurar uma saída, elas perseguem o agressor, e reclamam de uma situação, pois acreditam que só assim serão “ressarcidas” do mal que sofreram. Não é raro o caso de pessoas que acreditam poder tirar proveito material destas situações e por isso não procuram saídas. Colocar-se na posição de vítima é confortável, pois exime a “pseudo” vítima das responsabilidades por situações difíceis ou erros, por conseguinte, esta não precisa se questionar em relação às próprias falhas ou culpa. A posição vitimária desperta nos outros comisseração e pode até dar impunidade à vítima. (HIRIGOYEN, 2002b).

Um fato muito comum de falsa alegação é a denúncia efetuada por pessoas perversas. As “falsas vítimas perversas” são indivíduos perversos que tem como intenção apenas se vingar e destruir o outro. Não pensam duas vezes antes de se exporem para denunciar seu agressores. (HIRIGOYEN, 2002b).

De acordo Hirigoyen (2002b) o problema maior desses casos é que a vitimação excessiva acaba por desacreditar a causa que se quer defender.

A organização Mundial do trabalho em 1996 fez a seguinte declaração:

A noção de violência do trabalho está em plena ebulição, no sentido de que passou a se conferir tanto importância ao comportamento psicológico quanto ao comportamento físico, e que já se reconhece o alcance dos atos de violências menores. (HIRIGOYEN, 2002b, p.86).

Diante de tudo, faz-se necessário que os administradores aprendam a respeitar as diferenças individuais de seus subordinados e passem a transmitir de forma respeitosa suas mensagens. (HIRIGOYEN, 2002b).

Segundo Freitas (2001), as organizações modernas já estão se conscientizando da importância de políticas que previnam e mesmo tratem deste fato, uma vez que o prejuízo que ele causa é incalculável. E apesar de não haver uma legislação específica e nem ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o assédio moral é uma preocupação atual.

Contudo é necessário que tanto as organizações quanto as pessoas que compõem as organizações passem a responsabilizar pelo problema e deixem de agir complacentemente. É preciso parar de se esconder atrás da busca a qualquer preço pelo lucro, que propicia e mesmo institucionaliza práticas perversas. (FREITAS, 2001).

Apesar de denominar como administração inteligente, AKTOUF (1996, p.246) descreve a essência da administração que deve ser buscada:

Uma administração que respeita a natureza das coisas, que evita as violências e os sofrimentos, da pessoa humana e mesmo da natureza,

que conhece e assume os dados da história e das ciências. E também uma administração que se conforme, com pleno conhecimento de causa, ao veredito menos contestado a propósito dos saberes do momento, como nas contradições internas e externas. Por fim uma administração que saberá extrair lições a respeito do que fazem outros sistemas com melhor desempenho, hoje, e que vê a importância da visão a longo prazo, em vez de um maximalismo a curto prazo. Essa administração não deve jamais esquecer a lição dos princípios físicos do universo que fazem com que todo ganho, inclusive os econômicos, obtido em um lugar corresponde a uma perda equivalente em outro. Este raciocínio é válido tanto para as relações entre empregado e empregador quanto para aquelas entre nações ricas e as nações desprivilegiadas. O enfraquecimento do outro acabará por nos atingir, cedo ou tarde, não importa a força que tenhamos

Estratégias metodológicas

A técnica de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi o Estudo de Caso, uma vez que não é objetivo deste estudo determinar tendências ou explicações alicerçadas nos resultados obtidos e sim “*investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade*”. (YIN, 1981 apud GIL, 1999, p.73).

O tipo de pesquisa realizada foi exploratória/descritiva, uma vez que este trabalho tem por objetivo diagnosticar a percepção de uma determinada população, no caso funcionários do Bradesco e representante do sindicato, sobre um fenômeno do qual o referencial teórico ainda é muito pequeno. Segundo Vergara (2000), nos campos onde há pouco conhecimento sistematizado, cabe uma investigação exploratória. A investigação exploratória também objetiva “*proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito*” (GIL, 1991, p.45).

O método de amostragem utilizado foi a amostragem estratificada proporcional, uma vez que manter-se-á na amostra a proporção de funcionários de cada subgrupo no total da população. O fator para a determinação do subgrupo foi se ser contratado do banco pesquisado ou ex-funcionário de um dos bancos adquiridos pelo mesmo. De acordo com Gil (1999, p.103) “*este tipo de amostragem tem como principal vantagem o fato de assegurar representatividade em relação às propriedades adotadas como critério de estratificação*”.

Por se tratar de um estudo de caso não há necessidade de uma amostra numerosa, contudo procurou-se aplicar o maior número de questionário possível.

A realização da coleta de dados foi dada em quatro etapas.

→ Na primeira etapa foi aplicado um questionário estruturado diretamente a 16 (dezesesseis) funcionários da agência bancária. Ressalta-se que o universo era composto por 28 (vinte e oito) pessoas. Antes de responder ao questionário, cada pessoa foi informada que se tratava de uma pesquisa acadêmica cuja finalidade era demonstrar a percepção do grupo em relação ao assédio moral, uma vez que há uma lacuna a ser preenchida, na literatura científica brasileira referente ao tema.

→ Na segunda etapa foram escolhidos aleatoriamente, dois funcionários dos que tinham respondido ao questionário, sendo um funcionário contratado do banco pesquisado e um ex-funcionário de um dos bancos adquiridos.

→ Na terceira etapa foi realizada uma entrevista com o gerente geral da agência.

→ A quarta etapa consistiu em uma entrevista com um representante do Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e Região, visando verificar a percepção do sindicato da classe em relação ao tema

Na intenção de buscar dados mais fidedignos foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: o questionário e a entrevista.

Responderam ao questionário funcionários de todos os departamentos do banco. O questionário continha 17 (dezessete) questões, sendo 16 (dezesseis) fechadas e 01 (uma) aberta que permitia uma resposta exata à idéia do respondente (anexo I). O questionário teve como objetivo fazer um levantamento sobre a noção que os funcionários tinham sobre assédio moral, assim como, identificar possíveis origens, formas de manifestação e algumas consequências do fenômeno sobre o ambiente.

Foram entrevistados dois funcionários, sendo um funcionário contratado do banco pesquisado e um funcionário incorporado vindo de um dos bancos adquiridos, um gerente do banco e um representante do sindicato. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado elaborado com base nas perguntas utilizadas nos questionários dos questionários. O roteiro de entrevista dos funcionários era composto por 11 (onze) questões (anexo II). O Roteiro de entrevista do gerente continha 15 (quinze) questões (anexo III) e o roteiro do representante do Sindicato continha 12 (doze) questões (anexo IV).

As entrevistas tinham como objetivo complementar os dados levantados nos questionários, assim como permitir conhecer a percepção da organização e do sindicato em relação ao fenômeno.

Depois de coletados os dados pelos questionários os mesmos foram ordenados e tabulados. Já os dados das entrevistas foram tratados qualitativamente.

Dando seqüência à organização dos dados, os mesmos foram classificados em função do tópico que tratava. Os principais tópicos foram noção do conceito de assédio, ocorrência do fenômeno, comportamento frente ao fenômeno, responsabilidade em caso do assédio, responsabilidade em relação à prevenção, fatores geradores e políticas de prevenção.

Terminada esta fase, seguiu-se a análise dos dados. Nesta etapa foram comparados os resultados obtidos nos questionários em cada tópico com os obtidos nas entrevistas, na tentativa de traçar um paralelo entre eles.

O passo seguinte foi a interpretação dos dados, que consistiu em legitimar as informações até aqui adquiridas através de sua vinculação à teoria existente.

Por fim, seguiu-se a apresentação dos resultados através de relatório, cujo objetivo foi a concatenação de todos os processos anteriores de forma a apresentar os resultados obtidos através de tabelas, gráficos e textos no intuito de elucidar o problema proposto.

Várias foram as dificuldades encontradas para a realização da pesquisa. Dentre elas destacam-se a dificuldade em reunir uma amostra significativa, uma vez que o tema não é um assunto do qual as pessoas gostam de falar e a indisposição das pessoas em responder a questionários sobre o local de trabalho. Todavia, isso pode ser explicado pelo receio que das pessoas têm que os resultados cheguem ao conhecimento de seus superiores ou de que a pesquisa tivesse sido encomendada pelos mesmos.

Caracterização da amostra

A maioria dos respondentes do questionário são mulheres (69%). Este dado reforça os dados do setor bancário, segundo a FEBRABAN, que mostram que a participação das mulheres vem aumentando nos últimos anos. Hoje as mulheres representam 45,4% do total de funcionários do setor, sendo que em funções como caixa e escriturárias, elas representam mais de 50% do total de mão de obra.

Em relação ao estado civil, 56% da amostra é casada e 44% é solteira. Metade dos funcionários têm menos de 30 anos, 38% tem entre 31 e 40 anos, 6% tem mais de 41 anos e 6% não responderam.

Em Relação a escolaridade, um fato relevante é que 88% dos entrevistados têm o terceiro grau completo ou está cursando-o. Este elevado percentual pode ser explicado pela política do setor em relação a este item. Dados da Febraban confirmam que há um grande interesse do setor em manter um quadro de pessoal bem formado.

Em relação à instituição de origem, 63% são contratados do banco pesquisado e 38% são funcionários incorporados de um dos bancos adquiridos.

Segundo dados da pesquisa 44% da amostra tem até 10 (dez) anos de trabalho no setor bancário, 38% tem entre 11 e 15 anos no setor e 19% mais de 16 anos no setor. Estes dados, confirmam as pesquisa da Febraban (2004) que apontam que o setor bancário tem se caracterizado pela retenção de talentos: são 59,1% de funcionários com mais de 10 anos de banco.

Assédio moral: um mal desconhecido

A percepção sobre o assédio moral na organização

Um dos principais pontos a nortear a elaboração dos questionários foi a necessidade de se saber o nível de conhecimento sobre o assédio moral, uma vez que o objetivo principal desta pesquisa é realizar o diagnóstico da percepção sobre o fenômeno.

Neste intuito, os respondentes dos questionários foram perguntadas o quanto sabiam sobre assédio moral. A tendência das respostas demonstrou que a maioria sabia pouco ou nada sobre o assédio moral. 50% da amostra respondeu que sabe pouco e 13% que não sabe nada.

Este resultado reforça a afirmação de Przelomski (2002) e Barreto (2000) de que o assédio moral é uma questão delicada e pouco discutida.

Contudo, na intenção de identificar qual seria a definição de assédio moral nas palavras dos funcionários do banco, nas entrevistas os mesmos deveriam definir o termo. Segundo o primeiro entrevistado, assédio moral “*é quando você mexe com o psíquico da pessoa*”. O mesmo mencionou a pressão psicológica como exemplo de assédio moral. O segundo entrevistado respondeu:

Assédio moral é uma cobrança de forma a demonstrar por meio de ameaça, a exigência de que se cumpram as metas utilizando artifícios que menosprezem funcionários com baixa produtividade (definição do funcionário entrevistado)

Já o gerente do banco acredita que assédio moral é uma *forma antiética de se conseguir os resultados desejados*.

As respostas reforçam os resultados dos questionários, pois demonstram que apesar de terem noção do que seria o fenômeno, elementos como a perversidade, a repetição, a sistematização e a intenção de destruir o outro são desconhecidos.

Outro ponto relevante a ser destacado é que na visão dos bancários o assédio moral só acontece na relação entre um superior e um subordinado. Este fato ficou explícito nas respostas acima transcritas e na afirmação do representante do sindicato, quando questionado sobre a possibilidade do fenômeno ocorrer na relação entre colegas de um mesmo nível hierárquico. O representante do sindicato foi enfático ao afirmar que só entre níveis diferentes o mesmo pode ocorrer e que necessariamente o assédio parte de quem está no nível mais elevado.

Na expectativa de se obter dados que demonstrassem a ocorrência do fenômeno tanto com os indivíduos, quanto na instituição pesquisada, os respondentes foram perguntados se

conheciam vítimas de assédio no banco e em caso positivo se a ocorrência tinha vindo à tona. 81% dos respondentes disseram que não conhecem e 13% que não sabem. Quando perguntados se eles próprios haviam sido vítimas de assédio 69% disseram que não. Um fator que chamou a atenção é que o único respondente que disse conhecer um caso era funcionário de um dos bancos adquiridos e foi o mesmo que respondeu que o caso veio à tona. Todavia, por ser um respondente do questionário, não foi possível saber quando, e como foi o desfecho do caso.

Em relação ao Sindicato, o representante explicou que apesar da crescente busca por discussão sobre o fenômeno no meio sindical, não há no sindicato dados estatísticos sobre o fenômeno no setor. Segundo o representante as pessoas têm medo de perder o emprego e por isso não denunciam o fato enquanto o mesmo está ocorrendo. Porém, após perderem o emprego, alguns têm procurado o sindicato, mas por não terem provas materiais, nem testemunhas não há como se fazer algo.

Um ponto interessante na pesquisa contradiz esta colocação do sindicato, 75% dos respondentes responderam que se fossem assediados dentro da organização iriam reclamar e não apenas evitar. Isso demonstra que se as pessoas soubessem mais sobre o assédio moral, poderiam se defender melhor, uma vez que há predisposição para se defender. Contudo, temos que considerar que na prática, nem sempre a predisposição de se tomar certas atitudes, garante que a atitude será tomada.

Nas entrevistas, os respondentes puderam descrever o que fariam caso fossem vítimas de assédio. O primeiro entrevistado respondeu que *primeiramente eu manteria o controle, depois procuraria abrir um diálogo com o agressor, buscando um entendimento racional*. Já o segundo entrevistado disse que tentaria evitar de todas as maneiras que isso acontecesse novamente e que procuraria junto ao responsável pelo setor uma solução para o problema.

Ainda, na intenção de identificar a percepção sobre o fenômeno dentro do ambiente organizacional, foi perguntado de quem seria responsabilidade em um caso de assédio e de quem é a responsabilidade pela prevenção do fenômeno. Para 73% dos respondentes a responsabilidade em caso de assédio é tanto do agressor quanto do banco. Em relação à responsabilidade pela prevenção, 63% dos respondentes acreditam ser de ambos, 19% do banco e 19% dos funcionários.

Esse ponto em especial é importante, pois segundo Freitas (2001) é necessário que tanto organização, quanto as pessoas que compõem as organizações passem a se responsabilizar pelo problema e deixem de agir complacentemente.

Identificando os fatores que podem gerar o assédio moral

Segundo Barreto (2003:01) *além da vocação do líder para praticar, o assédio moral geralmente integra a política das empresas e é praticado sob a aparente máscara de exercer a autoridade ditada pelo serviço*.

Diante dessa colocação, foi necessário fazer o levantamento de quais seriam, segundo uma lista já predefinida, os fatores geradores do assédio moral dentro da organização. Para 69% dos respondentes a pressão sobre metas e desempenho propiciaria o assédio moral. Além deste, outros fatores foram escolhidos, conforme a tabela baixo:

Tabela 1 – Fatores que propiciam o surgimento do assédio moral

	Porcentagem
Pressão sobre metas e desempenho	69
Redução/achatamento dos níveis funcionais	44
Despreparo da gerência em relação a gestão de pessoas	25
Pouca clareza nas regras de atendimento ao cliente	13

Pouca clareza na definição de tarefas e responsabilidades	6
Aumento dos meios de controle sobre o trabalho	6
Demanda constante por atualização profissional e tecnológica	6
Competição entre os funcionários	6
Outras	0
Não responderam	13
TOTAL	188

Fonte: dados da pesquisa, ano 2004.

OBS: o somatório dos itens ultrapassa 100%, visto que poderiam ser escolhidos mais de um item simultaneamente.

É importante salientar que a pressão sobre metas e desempenho esteve presente no discurso de todos os entrevistados. No relato do segundo entrevistado, o assédio moral poderia acontecer *em função da busca incessante por resultados, competitividade, liderança de mercado, pois cada vez mais as pessoas são exigidas com relação a produtividade*. No entanto, vale ressaltar que segundo as entrevistas realizadas com os funcionários, estes se sentem preparados para atender as exigências do banco em relação às metas de desempenhos.

Contudo, o resultado dos questionários reforça a colocação de Barreto (2003). Segundo a autora:

No setor bancário, o assédio moral cresceu e se intensificou a partir da reestruturação das instituições, provocada pela entrada de capital estrangeiro no setor. Os bancos enxugaram pessoal, automatizaram seus serviços e partiram para uma concorrência desenfreada por resultados financeiros. Os funcionários tiveram que se reciclar, adaptar-se às novas tecnologias e às exigências de metas cada vez mais ousadas. Em muitos locais de trabalho, esse processo inclui procedimentos humilhantes contra os que não se adaptaram e o estabelecimento de metas impossíveis de serem alcançadas no prazo estabelecido.

Em relação à tecnologia da informação, 81% dos respondentes sentem-se capacitados frente à exigência do setor.

Na intenção de identificar os resultados do processo de aquisição dos outros bancos, tendo em vista que incorporações, fusões e aquisições são citadas por Barreto (2001) como fatores que propiciam o assédio moral. Perguntamos aos respondentes sobre os reflexos da aquisição nas suas rotinas diárias, como teria ficado o clima interno após o processo de incorporação dos funcionários dos bancos adquiridos e por fim, se eles acreditavam que a incorporação fora necessária. 62% dos respondentes disseram que a incorporação trouxe mais facilidades, 56% que o clima interno ficou muito bom e 25% que o clima ficou excelente.

Por fim 81% acredita que a incorporação era necessária e foi realizada de forma adequada. Pode-se observar, através dos resultados que o processo de incorporação foi bem recebidos pelos funcionários dos três bancos. Todavia, o segundo entrevistado mencionou que *toda mudança gera algum tipo de desconfiança, tanto por parte de quem é incorporando, quanto de quem está incorporando. Mas tudo é passageiro*.

Já, o gerente sentiu diferença no clima organizacional por parte dos incorporados e justificou explicando: *a incerteza quando ao futuro na organização os deixavam intranquilos, apesar da afirmativa sobre sua permanência*.

Considerações Finais

Apesar do pouco referencial teórico existente e da recente discussão sobre o tema, o assédio moral é um fenômeno presente na realidade organizacional. Suas consequências são percebidas tanto pelas organizações, quanto pelos indivíduos. Contudo, pouco tem sido feito de efetivo para evitar que tal fenômeno permeie o ambiente organizacional, ou mesmo, para minimizar seus danos para ambas as partes.

A pesquisa mostrou que há um longo caminho a ser percorrido em relação à conscientização e prevenção do assédio moral nas organizações, sendo necessário num primeiro momento o esclarecimento sobre o que é este fenômeno, qual suas origens, seus mecanismos de atuação e suas consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Segundo Aguiar e Castro (2003:14),

O trabalho a ser feito nas organizações é uma reeducação de valores que implica uma mudança cultural, com incentivo à prática do diálogo constante e permanente e a implantação de um código de ética e de conduta de todos os empregados, inclusive as chefias, baseado no respeito mútuo e no companheirismo.

Outrossim, sendo este um estudo de caso os resultados não podem ser generalizados. Contudo, a crescente busca, por parte das organizações, funcionários e sociedade, em manter um ambiente organizacional saudável, faz com que surja a necessidade de estudos teóricos sobre o tema e principalmente, de estudos que reflitam a realidade do ambiente onde este fenômeno ocorre.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, André Luiz Souza, CASTRO, Rocio. Assédio moral nas organizações da Bahia. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração**, 27. OUT. 2003. Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-Room.
- AKTOUF, Omar. (1996) **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas.
- ANTUNES, Ricardo. (1999) **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo editorial.
- BARRETO. Margarida Maria Silveira. (2000) **Uma jornada de humilhações**. Dissertação de mestrado em Psicologia Social, PUC, São Paulo.
- BARRETO. Margarida Maria Silveira. (2003) **Assédio moral**: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa” para livrar-se dos trabalhadores indesejados. Disponível em «http://www.cremesp.org.br/revistasermédico/nova_revista/corpo.php?Materiald=40» Acesso em: 18 abr. 2004.
- BIHR, Alain. (1991) **Du “Grand Soir” a “L’Alternative”** : le mouvement ouvrier européen en crise. Paris: Les Editions Ouvrières. (Edição brasileira: 1998, São Paulo: Boitempo, coleção Mundo do Trabalho)
- CHANLAT, Jean-François. (1996) Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1, p.21-45.
- CLEGG, Steward. (1996) O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1, p.47-66.
- DEJOURS, Christophe. (1993) “Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações” In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **o indivíduo na organização**; dimensões esquecidas” . São Paulo: Atlas, v.1, p.149-174.
- ENRIQUEZ, Eugène. (1997) **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes.

- FEBRABAN. <www.febraban.com.br> Acesso em: 28 maio 2004.
- FREITAS, Maria Ester de. (2001) Assédio moral e assédio sexual: *faces do poder perverso nas organizações*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 41, nº 2, (abr./jun. 2001), p.8-19.
- HIRIGOYEN, Marie-France. (2002a) **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. Ed. 5. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil.
- HIRIGOYEN, Marie-France. (2002b) **Mal estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. São Paulo: Editora Bertrand do Brasil.
- LUKÁCS, Georg. (1980) **The ontology of social being**: labour. Londres: Merlin Press.
- MINTZBERG, Henry. (1983) **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Organização Internacional do Trabalho**. (2000) Aumentan los costos del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor. Comunicado de prensa 2000. OIT/00/37. 10/10/00. Disponível em: <<http://www.ilo.org/publics/spanich/bureau/inf/pr/2000/37.htm>> Acesso em: 20 ago. 2003.
- PRZELOMSKI, Mariana Lima Bandeira de (2002). **Investigando o assédio moral na organização pública**. VII Congresso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, lisboa, Portugal, 8-11 out. Disponível em: <<http://www.clad.orgr.ve>> Acesso em : 03 set. 2003.