

ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

TÍTULO DO TRABALHO: “Engolir sapos” afeta a hierarquia de valores relativos ao trabalho? A domesticação vem de longe...

AUTORAS

MIRIAM RODRIGUES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mirim-rodriques@uol.com.br

MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mallu@mackenzie.com.br

RESUMO:

“Engolir sapos” é uma expressão vinda dos antigos romanos, revelando sentimentos de contrariedade frente às ordens de César. Os “sapos” que povoam ambientes de trabalho representam práticas de assédio moral. Viver no ambiente de trabalho situações que podem afetar a auto-estima e levar os indivíduos a se comportarem em desacordo com seus valores. O assédio moral tem raízes culturais e tendo em vista que os valores individuais são influenciados pelos culturais, questionou-se neste trabalho se o fenômeno de “engolir sapos” poderia alterar a hierarquia de valores, especificamente valores relativos ao trabalho. A pesquisa, exploratória, qualitativa, desenvolveu-se mediante grupos de foco, e os dados coletados foram tratados com análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o fenômeno de “engolir sapos”, tem raízes culturais, que afetam a capacidade cognitiva do indivíduo, e a sua capacidade de formar como ser pensante autônomo. Os valores relativos ao trabalho tiveram a sua hierarquia alterada em decorrência de um amadurecimento pessoal, e não em decorrência direta do fenômeno de “engolir sapos”, possivelmente devido às raízes culturais do fenômeno.

ABSTRACT:

“Engolir sapos” (to swallow frogs) is an expression that came from the ancient romans, revealing controversial feelings about the orders of Cesar. The “sapos” (frogs) that can be found in work environments represent moral harassment practices. To deal with situations in the work environment that can affect the self-esteem and take the individuals to behave differently from their values. The moral harassment has cultural roots. Knowing that the individual values are influenced by the cultural ones, this paper argues if the “engolir sapos” phenomenon could change the values hierarchy, specifically related to work values. The exploratory qualitative research was carried out through focus groups, and the collected data were examined through the content analysis technique. The results have indicated that the “engolir sapos” phenomenon, has cultural origins that affect the individual’s cognitive capacity, and the capacity to form an autonomous thinker being. The values related to work had their hierarchy modified in result of a personal matureness, despite the direct consequence from the “engolir sapos” phenomenon, possibly due to the cultural origins of the phenomenon.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio moral, valores do trabalho, engolir sapos

1. Introdução

“Engolir sapos” é uma expressão vinda dos antigos romanos, que muitas vezes sentiam-se contrariados frente às ordens de César, e que se tornou comum para fazer referência a situações nas quais uma pessoa deve agir ou pensar de maneira diferente ou divergente daquela que praticaria sem a existência de alguma influência externa (BARELLI, 2004).

No ambiente de trabalho, existem situações nas quais os trabalhadores se vêem obrigados a realizar tarefas ou emitir comportamentos que estão em desacordo com sua vontade, suas crenças, seus valores. Serra (2004) salienta que engolir sapo é não ter o direito, o espaço, a liberdade, ou a coragem de responder à altura um insulto, uma humilhação, uma acusação, a uma ironia.

Os “sapos” que povoam ambientes de trabalho representam práticas de assédio moral, embora não esgotem este fenômeno, que é amplo e pode ser, segundo Hirigoyen (2002 a), abordado de diferentes maneiras. Freitas (2001), sinaliza que o assédio moral no ambiente de trabalho começa, na maioria das vezes, pelo abuso de poder, seguido por um abuso narcísico no qual o outro pode ter sua auto-estima afetada.

Viver no ambiente de trabalho situações que podem afetar a auto-estima traz sofrimento e segundo Rohan (2000) a baixa auto-estima pode levar os indivíduos a se comportarem em desacordo com seus valores.

Os valores constituem-se em metas transituacionais, organizadas numa escala de prioridades e guiam o comportamento humano, em resposta a necessidades humanas universais (Schwartz, 1992), e podem ter a sua harmonia hierárquica afetada por motivos internos, ou pessoais (HOFSTEDE, 1981), assim como por circunstâncias sociais e relacionamentos interpessoais (ROKEACH, REGAN, 1980).

Isto posto, pode-se esperar que a vivência repetida de “engolir sapos” leve a alteração da hierarquia dos valores dos indivíduos e neste caso circunscrevendo o fenômeno a um âmbito psicológico. No entanto, Hofstede (1980) e outros, como Rokeach (1973) e Schwartz (1992) entendem que os valores são desenvolvidos ainda durante a infância, nas oportunidades de convivência com as diversas instituições sociais. Estas por sua vez se desenvolvem no seio de uma cultura, fazendo dela parte integrante e inseparável, podendo-se dizer, como o faz Hofstede (1980) que os valores pessoais sofrem a influência dos valores culturais.

Refletindo sobre o fenômeno de “engolir sapos” e considerando a mencionada proposição de Hofstede (1980), surge a seguinte questão: o fenômeno de “engolir sapos” altera a hierarquia dos valores de quem os “engole”? Se os valores dos indivíduos são forjados no âmbito dos valores culturais, então é possível que, de acordo com a cultura da sociedade em que foram criadas, as pessoas sejam mais, ou menos, preparadas para conviver e aceitar “engolir sapos”, e neste caso os valores culturais podem vir a ter um peso maior do que a própria hierarquia dos valores individuais.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo teve como objetivo geral investigar aspectos antecedentes e conseqüentes do fenômeno de “engolir sapos”. Para identificar aspectos antecedentes, investigamos os motivos que levaram as pessoas à aceitação ou rejeição daqueles e os

aspectos conseqüentes investigados abrangeram conseqüências para a vida e hierarquia de valores individuais.

Os valores relativos ao trabalho foram os valores individuais escolhidos por dizerem respeito às motivações dos indivíduos para o trabalho, e exercerem influência sobre o seu comportamento no ambiente organizacional (PORTO e TAMAYO, 2003).

Espera-se contribuir para aprofundar a compreensão do fenômeno, procurando por suas raízes, além de explorar conseqüências. É importante, abordarmos conseqüências, mas não basta, se quisermos refletir sobre a possibilidade de mudanças.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Raízes do “Engolir Sapos” no Brasil

Segundo Tilgher (1962 apud SVERKO e VIDOVIC, 1995), os gregos antigos consideravam que o trabalho era um mal necessário, reservado apenas aos escravos e aos pobres, e acreditavam que a elite aristocrática deveria evitá-lo. Os hebreus, por exemplo, viam o trabalho como uma dolorosa necessidade, associando-o a uma punição resultante do pecado original. Mais tarde, com a influência de doutrinas religiosas, as atitudes negativas com relação ao trabalho foram mudando gradualmente. Na época do Iluminismo, o trabalho transformou-se em símbolo e fonte de propriedade e produtividade, de dignidade humana, de autonomia e liberdade, progresso e desenvolvimento. A Reforma foi um período de grande glorificação do trabalho. Lutero pregava que o trabalho árduo e a devoção eram a melhor maneira de servir a Deus, enquanto Calvino exaltava o trabalho como um chamado de Deus, como parte da salvação dos pecadores.

O trabalho é uma atividade humana fundamental, correspondendo, na visão de Arendt (1991), a uma das condições básicas por meio da qual o homem vive e sobrevive na terra. É através do trabalho, que o homem manifesta a expressão de seu ser (ROSA 1994), coloca sua vida, sua alegria e sua potência de ação naquilo que produz (BARRETO, 2003),

No entanto, a Era Moderna trouxe consigo, segundo Arendt (1991, p. 12), a “glorificação teórica do trabalho”, que gerou a transformação de toda a sociedade em uma sociedade operária, ou uma sociedade do trabalho. Segundo esta autora, é próprio do trabalho nivelar os homens e a maioria dos trabalhadores restringe o conceito que tem de trabalho àquelas tarefas necessárias à vida em sociedade. Para Arendt (1991), somente alguns indivíduos isolados dentre os intelectuais consideram que o trabalho é algo mais que um meio para ganhar o próprio sustento.

No Brasil, o desenvolvimento da cultura do trabalho pode ser entendida, em suas raízes, em duas vertentes, que à luz de Holanda (2004) seria o trabalho ligado à aventura levado a efeito pelos colonizadores portugueses e o trabalho propriamente dito. O primeiro visando a conquista do espaço, da exploração da terra, com vistas à exportação, e o segundo, do escravos, quer índios, quer negros. Segundo Santos (2000, p.98) “a economia de subsistência era praticada nas frestas da vida social” e os homens “‘livres’ e escravos, eram transformados em agentes econômicos e funcionais apenas na medida em que se mantivessem em certo estado de penúria simbólica – não pensando, apenas agindo” (p.98)

Conforme mostra Darcy Ribeiro ao abordar a formação do brasileiro crioulo (RIBEIRO, 1997), a casa grande estendia seus braços no seu entorno e constituiu-se no que se pode chamar o primeiro protótipo da empresa brasileira. Ao senhor do engenho pertenciam não apenas as terras e os bens materiais, mas também os corpos das pessoas, quer por meio do trabalho escravo, quer por meio da escrava negra, como forma de estender sua prole.

Pode-se dizer, que no Brasil, o assédio moral tem suas raízes nos séculos coloniais e junto com ele o fenômeno de “engolir sapos”. O assédio moral é abordado por Hirigoyen

(2002a) como sendo “a violência perversa no cotidiano”, ressaltando que um processo perverso pode, ocasionalmente, ser utilizado por todas as pessoas, tornando-se destrutivo quando utilizado com frequência e repetição no tempo.

O assédio moral consiste em condutas abusivas que possam trazer danos à personalidade, dignidade ou integridade física ou psíquica de uma pessoa e que possam colocar em perigo seu emprego, ou degradar seu ambiente de trabalho, são consideradas práticas de assédio moral (HIRIGOYEN, 2002a) e “os sapos” o termo utilizado para traduzir na linguagem cotidiana ordens, ou práticas que contrariam a vontade de quem deve obedecê-las, ou a elas se submeter (“engolir”). Serra (2004) salienta que “engolir sapos” é um fenômeno comum em organizações que adotam um modelo de gestão autoritário e insensível.

O autoritarismo é um traço da nossa cultura brasileira conforme expõe Santos (2000) ao abordar a influência religiosa sobre condutas que expressam tipos de cultura política, traduzidas pelos binômios “autonomia – tolerância” e “heteronomia-intolerância”. O autoritarismo, segundo o autor, “diz respeito a normas e valores culturais ligados à tradição” (p.92), propensão a adotar condutas baseadas em preconceitos e/ou baseadas em uma “fonte de legitimidade tradicional ou carismática” (p.92).

Para Santos (2000) a “síndrome” autoritária está associada a posturas “passivas” “ante a vida cotidiana e ante as decisões de cunho moral e político que se apresentam ao longo de cada biografia individual” (p. 92) e esta “passividade” teria sido cunhada no desenvolvimento da cultura religiosa brasileira, caracterizada pela fragmentação, oriunda da subordinação da vida social e política à vida econômica. Diz o autor: “A metrópole, vedando escolas superiores por todo o período colonial e, em sua atribuição de difusora do catolicismo, A utilização do termo assédio moral no universo do trabalho é recente. Hirigoyen (2002b) e Freitas (2001) destacam que somente no começo da década de 90 o assédio foi realmente reconhecido como um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho (antes tarde do que nunca!). Classificado também de “psicoterror” (HIRIGOYEN, 2002b; AGUIAR, 2003), o assédio moral no ambiente de trabalho tem mobilizado sindicatos, médicos do trabalho, pesquisadores, profissionais da área de direito, os próprios trabalhadores e as empresas a se interessarem pela compreensão deste fenômeno e a análise de suas causas e conseqüências, e motivou também este estudo.

3.2 Valores do Trabalho: princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho

Se o trabalho é considerado como uma das esferas mais importantes da vida humana (ARENDDT, 1991; ANTUNES, 2000; BARRETO, 2003; ROSA, 1994), o conhecimento e o estudo dos valores do trabalho pode trazer à tona questões relevantes para a melhor compreensão das influências que o trabalho exerce no ser humano.

O estudo dos valores do trabalho pode auxiliar na obtenção de respostas ou direcionamentos, não apenas sob o ponto de vista teórico, mas também no tocante a questões que afetam diretamente as estratégias de trabalho nas organizações (DOSE, 1997). Além disso, esses valores podem guiar as avaliações sobre os resultados e o contexto do trabalho, bem como, o comportamento e a escolha de alternativas de trabalho por parte das pessoas (PORTO e TAMAYO, 2003).

A abordagem conceitual de valores do trabalho apresenta diferentes enfoques, podendo referir-se a: crenças (ROS, SCHWARTZ e SURKISS, 1999; PORTO e TAMAYO, 2003; MEGLINO e RAVLIN, 1998), metas (SVERKO e VIDOVIC, 1995; PORTO e TAMAYO, 2003; ROS, SCHWARTZ e SURKISS, 1999), ou ainda a padrões avaliativos (DOSE, 1997).

Fundamentando-se na teoria de Schwartz, que propôs uma estrutura para os valores humanos baseada nas necessidades humanas universais, e nos estudos desenvolvidos por Ros

e colaboradores em 1999, que estabeleceram uma relação entre os valores universais propostos por Schwartz e os valores relativos ao trabalho. No Brasil, Porto e Tamayo (2003) identificaram quatro dimensões inerentes a estes valores:

- Realização no trabalho: refere-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como à busca de independência de pensamento e de ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade;
- Relações sociais: refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho;
- Prestígio: refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho;
- Estabilidade: refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Tamayo e Borges (2001) destacam que os estudos que buscam a identificação dos valores do trabalho são numerosos e divergentes, partindo tanto de resultados de estudos empíricos, quanto de diagnósticos e sínteses de conhecimentos acumulados sobre o assunto. Neste estudo, optou-se pela abordagem referente às quatro dimensões propostas por Porto e Tamayo (2003), considerando-se o aporte teórico sobre o qual foi estruturada e também sua adequação à população brasileira.

Mudanças na hierarquia de valores, segundo Rokeach (1974), podem ocorrer como um mecanismo de ajuste adotado pelas pessoas para reduzir as insatisfações decorrentes entre seus próprios sistemas de valores e aqueles percebidos no meio em que vivem. Para este autor, a mudança na hierarquia de valores está diretamente relacionada ao autoconceito, que são as concepções que uma pessoa tem a respeito de si mesma.

Pode-se, esperar, portanto, que a estabilidade dos valores mude, na medida em que o ambiente mude, forçando um ajuste tanto no nível individual, como social. A mudança de valores pode também ocorrer quando não existe a possibilidade de adaptação a novas situações sociais (MEGLINO e RAVLIN, 1998; BRAITHWAITE e BLAMEY, 2001; ROKEACH E REGAN, 1980).

No Brasil, Thiry-Cherques (2004) sugere que os valores que orientam a vida e o viver do trabalhador podem sofrer oscilações à medida que os próprios valores do ambiente oscilam e que o sistema de valores pode sofrer interferências externas. Segundo este autor, os trabalhadores se sujeitam a interferências do sistema sobre sua vida em função da necessidade de sobrevivência.

A inserção dos valores relativos ao trabalho neste estudo insere-se neste estudo no contexto apontado por Thiry-Cherques (2004): fenômeno “Engolir Sapos” teria força para alterar a hierarquia desses valores nos indivíduos? Isto implicaria em que os sujeitos teriam no dizer de Santos (2000) desenvolvido a sua capacidade cognitiva de forma a identificar e buscar os seus próprios e genuínos interesses, resultado de uma socialização não fragmentada e de um processo de individuação. Caso contrário teríamos o peso da formação cultural sobrepujando os valores individuais.

4. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Esta opção reside na intenção de se analisar, a partir de relatos da vida real, o fenômeno do assédio moral, mais especificamente de “engolir sapos”, que ocorre nas organizações e seu relacionamento com a mudança da importância atribuída dos valores do trabalho ao longo da carreira profissional.

Os grupos de foco são, conforme Barbour e Kitzinger (1999) discussões em grupo que exploram assuntos específicos. Estas autoras sinalizam que o diferencial destas discussões em

grupo é a geração de dados como resultado do processo de interação entre os participantes, permitindo a análise de um determinado assunto a partir de diferentes perspectivas, bem como a possibilidade de explorar a forma como um determinado ponto de vista foi construído.

O *focus groups* foi utilizado neste estudo como instrumento de coleta de dados, considerando sua adequação ao tipo de pesquisa proposta. Com esta opção, buscou-se a análise das experiências de assédio moral no ambiente de trabalho vivenciadas pelos participantes, como também a relação destas experiências com a importância atribuída aos valores do trabalho ao longo de suas carreiras.

Foram realizados dois grupos de foco, considerando os importantes detalhes pertinentes a uma análise qualitativa e o tamanho do *corpus* a ser analisado.

A quantidade de pessoas em cada grupo de foco buscou atender à recomendação de Gaskell (2002), que sinaliza que a quantidade desejável de participantes em cada grupo de foco é de 6 a 8 pessoas.

A escolha de um lugar de fácil acesso e a preparação da infra-estrutura (estacionamento, alimentação, brinde) foram fundamentais para que os grupos de foco pudessem transcorrer de maneira satisfatória.

Os participantes dos grupos de foco não foram convidados de maneira aleatória. Procurou-se convidar profissionais diversificados, em sua maioria, com mais de dez anos de atuação profissional, e que nunca tivessem se encontrado anteriormente, conforme recomendado por Gaskell (2002).

Cada grupo de foco teve a duração de duas horas – tempo máximo sugerido por Gaskell (2002), e que revelou ser suficiente para a discussão dos temas propostos, considerando as polêmicas geradas em torno dos temas propostos e também o número de participantes.

Após apresentação do moderador (pesquisador) e dos participantes, foram apresentados temas para a discussão do grupo. Cada tema foi previamente escrito em uma folha de flip chart, a qual, ficava exposta aos participantes durante a discussão do tema em questão. Somente quando o grupo esgotava os comentários sobre o referido tema é que a questão posterior era proposta.

As falas dos participantes foram registradas em fita de áudio e, posteriormente, transcritas.

Quanto ao tratamento de dados, foi utilizada a análise de conteúdo das falas dos participantes, considerando os dados provenientes da transcrição das falas e também a dinâmica que ocorreu durante as discussões, que envolveu momentos nos quais o grupo se empolgou, outros nos quais os participantes falaram ao mesmo tempo e outros nos quais os participantes demonstraram uma postura mais reflexiva.

Como sugere Godoy (2000), a análise dos dados provenientes dos grupos de foco envolveu a descoberta e a identificação de padrões e temáticas recorrentes, o que exigiu do pesquisador sensibilidade para descrever não apenas aquilo que estava presente nos dados, mas também atribuir-lhes relevância e significado.

5. Análise dos resultados

Neste estudo foram realizados dois grupos de foco: um deles com a participação de 7 pessoas e outro com a participação de 6 pessoas (tabela 1 e 2).

Tabela 1 – Perfil dos participantes do grupo de foco A

Código	Sexo	Idade	Cargo	Tempo atuação profissional	ESCOLARIDADE
--------	------	-------	-------	----------------------------	--------------

1A	Fem	Mais de 50 anos	Líder	Mais de 20 anos	Ensino médio completo
2A	Fem	De 35 a 49 anos	Líder	De 11 a 20 anos	Superior completo
3A	Fem	De 35 a 49 anos	Líder	De 11 a 20 anos	Superior completo
4A	Fem	Até 34 anos	Gerente	De 11 a 20 anos	Superior completo
5A	Masc	Até 34 anos	Colaborador	De 11 a 20 anos	Pós-graduação completa
6A	Masc	Até 34 anos	Gerente	De 11 a 20 anos	Superior completo
7A	Masc	Até 34 anos	Gerente	De 11 a 20 anos	Superior completo

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Perfil dos participantes do grupo de foco B

Código	Sexo	Idade	Cargo	Tempo atuação profissional	Escolaridade
8B	Fem	De 35 a 49 anos	Gerente	Mais de 20 anos	Pós-graduação completa
9B	Masc	De 35 a 49 anos	Colaborador	Mais de 20 anos	Superior completo
10B	Masc	Até 34 anos	Gerente	Até 10 anos	Superior completo
11B	Masc	De 35 a 49 anos	Gerente	De 11 a 20 anos	Superior completo
12B	Masc	De 35 a 49 anos	Colaborador	De 11 a 20 anos	Pós-graduação completa
13B	Masc	De 35 a 49 anos	Gerente	De 11 a 20 anos	Ensino médio completo

Fonte: Dados da pesquisa

Para o alcance dos objetivos, a análise dos dados provenientes dos grupos de foco foi dividida em duas etapas.

Na primeira etapa, buscamos identificar o significado da expressão “engolir sapos” e se a mesma apresentava um caráter repetitivo, requisito essencial segundo autores como Freitas (2001), Hirigoyen (2002b) e Leymann (1996), para que uma prática abusiva possa ser considerada como assédio moral. Na segunda, procuramos identificar possíveis razões que levaram os participantes a “engolir sapos”; já na terceira o foco da investigação foi identificar quem teria provocado o fenômeno; e, por último, na quarta etapa procuramos pelas consequências, em particular sobre possíveis efeitos na hierarquia de valores relativos ao trabalho.

5.1 Caracterizando o fenômeno

Buscando uma compreensão mais aprofundada do fenômeno propôs-se aos participantes a questão “O que significa a expressão “engolir sapos”?”

As respostas dos participantes sinalizaram, em sua maioria, que “engolir sapos” são situações onde o indivíduo se vê diante de uma situação contrária à sua vontade, seus princípios, mostrando que a expressão mantém para os participantes o seu sentido original, como nos exemplos a seguir: “Fazer a vontade alheia e não a sua” (2A), “Tudo que me contraria no ambiente de trabalho” (10B), “Fazer aquilo que você não quer fazer” (1A); “Algo que contraria sua vontade” (7A); “Eu acho que é fazer aquilo com o que você não concorda” (11B).

Em algumas das respostas, pôde-se identificar que as situações nas quais os profissionais “engolem sapos” são impostas por alguém, que detém o controle da situação: “É você ter que aceitar e cumprir com aquilo que o outro está te impondo e você não tem a opção de perguntar porquê” (8B), “Ter que aceitar situações que não dependem de mim mudar” (13B).

Na seqüência, o grupo foi questionado se houve repetitividade do fenômeno “engolir sapos” em sua carreira ou em alguma situação específica. Os participantes referiram-se à repetitividade de forma unânime, tanto em relação à alguma situação específica (determinado ambiente, determinado cargo, determinada empresa, determinado líder) como no decorrer de sua carreira profissional.

5.2 Identificando possíveis razões

“Como foi a decisão de “engolir o sapo”?” foi a terceira questão proposta ao grupo. Tínhamos a expectativa de que com uma questão bastante aberta e abrangente pudessem ser coletadas informações que nos dessem pistas de possíveis razões que teriam levado os participantes a aceitarem as ações de assédio moral.

A discussão sobre a decisão de “engolir ou não o sapo” foi o momento, em ambos os grupos de foco, em que houve uma participação mais intensa de todos os elementos do grupo. De todos os temas que foram propostos, pôde-se perceber que este foi o que gerou maior impacto no grupo, resultando numa discussão dinâmica e, por vezes, acalorada.

Medo, insegurança e sentimento de inferioridade foram os primeiros elementos mencionados pelos participantes como razão pela opção de “engolir os sapos” no ambiente de trabalho: “Se eu estou num momento da minha vida que eu me sinto inferiorizado, tenho medo de retrucar ou tenho medo de me posicionar por insegurança, por achar que sou menor. “(3A). Eu confesso que tem aquele momento mesmo que você fica com medo de falar alguma coisa. Você fica sem resposta, fica com medo, sei lá, lógico que a gente não pode perder o emprego, porque tem filho, tem família, quer um carro. (6A)

Muito embora nem todos os participantes tenham se referido ao medo como uma das razões pelas quais “engolem sapos”, é ele um motivo que chama atenção, pois reflete o quanto é difícil para alguém reconhecer para si mesmo (e, no caso do grupo de foco, publicamente) que faz ou deixa de fazer algo por medo.

A importância do emprego, seja pelo aspecto da sobrevivência, sustento de si e da família, seja pelo aspecto referente à realização de seus sonhos, como comprar um carro – conforme mencionado por um dos participantes foi, pois, enfatizada como razão que explica a decisão de “engolir os sapos” por alguns dos participantes dos grupos de foco.

Um dos participantes fez menção a uma eventual relação entre os aspectos acima mencionados e à questão referente à influência dos valores transmitidos pela família:

É como se nós aqui fôssemos criados para engolir sapos. O meu pai falava que tinha que engolir sapos, sim, e não responder para ninguém porque senão eu ia ser mandado embora rápido do trabalho e que se eu tivesse três meses de carteira assinada eu ia ser um vagabundo. Depois, você aprende que existem outros caminhos. (9B)

Este participante remete a questões que são anteriores ao ingresso de um indivíduo no universo corporativo. São questões oriundas do processo de transmissão de valores que ocorre por intermédio do núcleo familiar (SCHWARTZ, 2001), que, neste exemplo, dissemina modelos mentais do tipo “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, estimulando indivíduos a, num primeiro momento, deixarem de fazer uso do livre arbítrio que possuem ou ainda a deixarem de assumir uma postura mais flexível frente a situações sensíveis ou conflituosas.

Numa outra abordagem, o participante relacionou a decisão de “engolir ou não o sapo” ao nível de ameaça provinda do ambiente externo: “A decisão de engolir vem, dependendo do nível de ameaça que você está tendo, vem vinculado à ameaça”.

Temos aqui respostas que remetem à questão da socialização fragmentada, apontada por Santos (2000) estimulando a formação de indivíduos que à luz do autor não estariam “protegidos da insegurança e do medo advindos de uma realidade opaca e desconhecida” (p.100).

Um dos participantes trouxe à tona aspectos referentes à auto-confiança, questionando, de uma maneira até enfática, a decisão de “engolir o sapo”:

Eu acho que hoje em dia o que falta nas pessoas é auto-confiança em si mesmas.[...] Eu não tenho esse medo de ficar sem dinheiro. Eu aprendi que só fica sem dinheiro quem não vai atrás dele. O fator é a sua falta de confiança em si mesmo, em acreditar que você pode, que você tem condições. (12B)

Esta fala vai além da fronteira de um medo que bloqueia uma ação desejada por um indivíduo ou ainda que permite que ele pratique ações das quais não gosta. Esta fala convida as pessoas a deixarem de olhar para o medo, ou para qualquer outro fator eleito como motivo para “engolir o sapo”, e passar a olhar para si mesmas, entendendo que esta decisão foi tomada no interior de sua consciência.

Visar algo em troca foi destacado por um dos participantes como motivo para “engolir sapo”: “Numa situação em que eu estou mais fortalecido, eu engulo sapo conscientemente em troca de alguma coisa que eu vou ter” (5A).

Além de uma relação de troca, pode-se observar que este participante demonstra uma opção consciente e premeditada para “engolir sapo”.

Para melhor compreensão deste tipo de abordagem, é importante entender a condição de “sentir-se fortalecido”. Se esta for uma condição que estiver vinculada a momentos específicos da vida ou da carreira, é um fator extrínseco. Por outro lado, se esta “segurança” é uma característica do indivíduo, ela pode ser classificada dentro das diferenças de perfil, e, portanto, intrínsecas.

A decisão de “engolir sapos” foi, também, relacionada à maturidade e à obtenção de realização no trabalho. Nas palavras do participante:

A decisão de engolir sapos vale a pena, porque é a tua realização dentro do teu trabalho, quer dizer, isso é tão pouco dentro da tua grande realização, que a decisão de engolir sapos vale a pena não só pelo dinheiro, pelo emprego. O teu bem estar, a tua busca o teu objetivo, a tua realização pessoal, o que você gosta de fazer e tudo mais, aí você passa por cima. (4A)

Neste caso, o “sapo” pode ser encarado como um obstáculo que necessita ser transposto para o alcance de um objetivo. Sendo a realização profissional, no exemplo citado, o objetivo, os “sapos” são vistos como parte do processo. A ênfase neste caso está no objetivo, e não naquilo que deve ser feito para atingi-lo.

Este posicionamento oferece, pois, uma oportunidade de interpretação à luz de um comportamento que remete à racionalização do alcance de objetivos. Nesta abordagem, os “sapos” são sublimados e têm sua importância ofuscada pelos objetivos definidos pelo indivíduo.

Tendo em vista estes resultados podemos pensar que as razões que levam os indivíduos a aceitar, rejeitar, ou conviver com práticas de assédio moral e “engolir os sapos” delas decorrentes circunscrevem-se no âmbito do sócio-cultural, do político e do psicológico, apontando para a complexidade do fenômeno.

5.3 Identificando autores de práticas de assédio moral

Para identificar quem eram os segmentos nos quais as ações de assédio moral tinham origem, perguntamos: "As situações nas quais você “engole sapos” são provocadas por quem?

Alguns dos participantes relacionaram-no diretamente com a questão de hierarquia e alguns outros não. Dentre as falas nas quais não foi explicitada uma relação direta entre poder e hierarquia, destaca-se uma, que aborda o poder do subordinado: “Às vezes o teu funcionário tem mais poder que você, às vezes ele está numa condição melhor de negociar que você” (2A).

O poder partindo do subordinado é um fato incomum, porém real e possível, conforme demonstrado nesta fala. Esta situação, além de causar estranheza, sinaliza que as situações de assédio tanto parecem estar presentes nas situações de regra quanto nas situações de exceção, configurando, portanto, fenômenos que não têm limites estabelecidos. Tudo parece ser possível, o improvável e o incomum podem também acontecer.

A discussão sobre o poder também veio à tona quando a análise da ausência ou presença de mudança do fator prestígio foi proposta ao grupo. Tanto neste momento, quanto no momento no qual o grupo verbalizou suas percepções e experiências referentes ao agente provocador das situações de assédio, o poder foi colocado em questão e, em ambos os casos, foi dissociado da questão de hierarquia.

5.4 Identificando conseqüências

Na última questão proposta ao grupo, buscou-se identificar as possíveis conseqüências deste fenômeno de acordo com a vivência dos participantes.

Este questionamento buscou verificar alguma associação espontânea com o processo de percepção de mudança da hierarquia dos valores do trabalho, bem como investigar as conseqüências do fenômeno assédio moral na ótica de suas vítimas.

Alguns dos participantes, mencionaram a mudança de empresa:

Fez com que eu mudasse de empresa. Foi esse período em que a coisa chegou para mim num ponto que eu pensei: agora chega, e era uma empresa que eu amava de paixão, se eu pudesse estava lá até hoje. (13B)

Conseqüências de ordem emocional também foram citadas:

Eu acho que me recordo de momentos que um sapo engolido tinha mexido bastante com a minha auto-estima. Foram momentos em que eu perdi a capacidade de me motivar, de me mostrar, de me empenhar nos projetos, no meu ambiente profissional. Momentos em que eu perdi o respeito, em função até dos sapos que eu fui engolindo durante esse processo. Eu acho que esses são aspectos bastante negativos. (5A)

Chama a atenção na fala destes participantes a menção que eles fazem a seus sonhos e a sua motivação, afetados diretamente pelos “sapos engolidos”. A conseqüente falta de empenho, mencionada por um dos participantes, que é uma conseqüência que afeta diretamente a própria empresa, remete, mais uma vez à reflexão de que a nocividade das conseqüências deste fenômeno parece, efetivamente, não ter limites.

Referindo-se a conseqüências físicas de “engolir sapos”, um dos participantes relatou que:

Para mim, os sapos são bem gordos, porque toda vez que eu engulo sapos eu engordo muito e é só eu colocar para fora que eu começo a emagrecer. Então, eu digo que hoje eu não estou engolindo tanto sapo, embora eu continue gordinha. Mas assim, houve épocas em que eu engordei, em três ou quatro meses, quinze quilos, por eu não poder, por diversos motivos, tomar esta atitude de colocar o sapo para fora. Então aquilo foi remoendo até o dia em que eu coloquei [para fora]. Deu confusão? Deu problema? Deu, mas enquanto eu não desentalei não deu certo. (13B)

É possível depreender que este participante trouxe para o grupo que, ao “engolir sapos”, ele fica, de alguma maneira, parecido com os próprios sapos, ou seja, fica gordo também. Além dos eventuais comprometimentos emocionais para esta pessoa, que podem ser, inclusive, decorrentes de questões referentes à auto-estima – provocados pelos “sapos engolidos”, o fato de estar acima de seu peso normal por si só pode gerar impactos negativos para a pessoa no tocante à visão que tem de si mesma e de seu relacionamento com outras pessoas e com o meio no qual está inserida. Por outro lado, a “solução” percebida, que, de alguma maneira, trouxe melhorias à situação, foi, nas palavras do participante, “devolver o sapo”, ou seja, posicionar-se nas situações desconfortáveis ou conflituosas.

A metáfora utilizada por este participante, na qual “engolir sapos” faz engordar e devolver para o ambiente faz emagrecer, revela também uma busca de compreensão, por parte desta pessoa, dos supostos fatores que fazem com que ela engorde e, provavelmente da importância que este aspecto possui em sua vida, principalmente porque percebe que pode haver uma contradição que ela mesma sinaliza, ao dizer que: “Então, eu digo que hoje eu não estou engolindo tanto sapo, embora eu continue gordinha” (3A).

Aprendizado e auto-conhecimento também foram identificados pelos participantes como *outputs* do processo de “engolir sapos”, sugerindo uma visão de consequência “positiva” do fenômeno, que faz compreender que não existem apenas *outputs* negativos deste processo, o que corrobora menções assinaladas também nas questões abertas.

São exemplos de falas que exprimem esta percepção:

“Essa caminhada gera um autoconhecimento fantástico. Aproveito esse momento onde engoli mais um sapo para refletir sobre a situação, esse é um momento de grande aprendizado” (1A).

Os participantes também assinalaram o amadurecimento, em mais de uma ocasião, como consequência do processo de “engolir sapos”, o que se identifica por estes comentários: “Engolir sapos gera maturidade do seu ser, como profissional” (5A) e “Como consequência amadureci em muitas coisas que foram boas” (9B).

Assinalar o amadurecimento como consequência do processo de “engolir sapos” pode também ser considerado como um *output* positivo, reforçando a compreensão de que, na visão de alguns dos participantes, não existem apenas consequências negativas do fenômeno de “engolir sapos”.

Um dos participantes sugeriu uma associação entre o fenômeno de assédio moral e a mudança de hierarquia dos valores, que representa o foco deste estudo:

“Eu acho que as consequências são também mexer um pouco com os valores que a gente tem” (6A).

Este participante revela sua visão no sentido de que as experiências nas quais “engoliu sapos” influenciaram diretamente seus valores e, conseqüentemente, seu comportamento, ou seja, na maneira pela qual se relaciona com o meio.

A percepção de mudança na hierarquia de valores do trabalho ao longo da carreira foi identificada por todos os 13 participantes, ou seja, nenhum participante atribuiu a mesma importância para todos os fatores no início da carreira e no momento atual.

Quadro 1: Percepção da importância atribuída aos valores do trabalho ao longo da carreira

FATOR	IMPORTÂNCIA AO LONGO DA CARREIRA		
	Aumentou	Diminuiu	Não mudou
Realização	11	1	1
Estabilidade	8	4	1
Prestígio	7	2	4
Valores Sociais	9	1	3

Fonte: Dados da pesquisa

Cada fator (realização, estabilidade, prestígio e valores sociais), foi analisado individualmente. Os participantes foram questionados sobre o porquê da existência ou não de percepção de mudança em cada um dos fatores e posicionaram-se usando elementos pertinentes as suas experiências, histórias de vida e visões de mundo.

Houve mudanças na atribuição de importância a valores que foram associadas a fatores externos, tais como: valores da família (ou, maneira como foi educado no núcleo familiar) e conquistas obtidas no decorrer da carreira, e também mudanças associadas a fatores internos, como o amadurecimento (citado em todos os fatores), a mudança dos valores ou ainda a mudanças de percepção (entre prestígio e poder, prestígio e hierarquia, importância atribuída aos valores sociais no ambiente de trabalho).

Nos fatores que os participantes não identificaram mudança na percepção da importância atribuída no início da carreira e atualmente, destaca-se uma fala que demonstra que os valores não mudaram em função da formação e outra que sinaliza a não-mudança porque o indivíduo não identificou mudanças em si mesmo (“eu nasci assim” - fala do participante – 12 B).

Pode-se observar a natureza idiossincrática das respostas dos participantes, uma vez que existe uma relação direta entre cada uma das falas e dos posicionamentos com sua experiência de vida. Tanto é assim que o histórico de vida é mencionado como agente propulsor das percepções de mudança e também como agente que responde pela não mudança na percepção de determinados fatores (Quadro 2).

Assim, pode-se afirmar que os indivíduos pertencentes ao grupo de foco neste estudo perceberam que a importância e a hierarquia de valores do trabalho (representados pelos fatores: realização, estabilidade, prestígio e valores sociais) sofreram alterações no decorrer de sua carreira.

Não houve associação espontânea de que a mudança na importância atribuída aos valores do trabalho possa estar relacionada aos processos de “engolir sapos”, sendo atribuído destaque à maturidade e às experiências de vida como agentes propulsores da mudança de percepção da importância dos valores do trabalho ao longo da carreira profissional.

Quadro 2: Percepção de mudança ou não na hierarquia de valores do trabalho

FATOR	POR QUE MUDOU	POR QUE NÃO MUDOU
Realização	Amadurecimento	<ul style="list-style-type: none"> Histórico de vida: importância atribuída ao prazer no início da carreira é a mesma nos dias de hoje
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Experiência de Vida Para vencer barreiras impostas pela família Amadurecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Percepção de que a estabilidade é importante em todos os momentos da carreira e da vida
Prestígio	<ul style="list-style-type: none"> Amadurecimento Mudança de percepção sobre relações estabelecidas entre: poder, prestígio e hierarquia Maior importância atribuída à autonomia Experiência de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Por não atribuir importância a este fator Por considerar o prestígio igualmente importante em diferentes fases da carreira
Valores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Amadurecimento Valorização do trabalho em equipe Busca de realizações positivas no ambiente de trabalho Mudança nos valores pessoais Interferência dos valores familiares 	<ul style="list-style-type: none"> “Sempre fui assim” Formação voltada para o aspecto social

Fonte: Elaborado pelo autor

6. Conclusões

Os resultados da pesquisa sugerem que as raízes do fenômeno “engolir sapos” estão imbricadas na formação cultural, na formação do tipo ideal, como aponta Santos (2000), encravadas na configuração da casa da fazenda como a primeiro esboço da empresa brasileira, sinalizada por Ribeiro (1997).

Um tipo ideal não reflexivo, forjado na “síndrome autoritária”, no dizer de Santos (2000), com baixa capacidade cognitiva, com baixo grau de auto-representação com agente moral autônomo, debilitado para uma leitura consciente da realidade e busca de interesses refletidos, escolhidos e próprios.

Esta análise não pode ser generalizada, o que quer dizer que não estamos determinados pelas raízes culturais aceitar sem reflexão práticas de assédio moral e “engolir sapos”, apesar de sua influência, como nos mostrou os relatos que revelavam posicionamentos conscientes, especialmente quando as pessoas “se sentiam fortalecidas”, ou como diria Santos (2000) com um “ego forte e definido”. E aqui surge um ponto para reflexão e novas pesquisas: que fatores podem contribuir para que dentro de uma mesma cultura, que não favoreça processos de individuação e fortalecimento do ego, alguns indivíduos consigam superar os limites culturalmente impostos? Estaria aqui uma das chaves para a formação e desenvolvimento de cidadãos conscientes?

Não foram encontrados indícios de que os valores relativos ao trabalho tenham a sua hierarquia alterada especificamente devido a práticas de assédio moral, porém apareceram indícios da possibilidade de alteração da hierarquia de valores pessoais, embora que apenas apontada por um participante da pesquisa.

Tendo em vista que os valores pessoais constituem-se no sistema básico, com o qual os demais sistemas de valores estão relacionados, a alteração da hierarquia de valores do trabalho provocada por assédio moral, não pode ser de pronto descartada. Este aspecto merece continuar sendo investigado. Por outro lado, não podemos esquecer de Hofstede (1980) que nos diz que a formação dos valores individuais é influenciada pelos valores culturais, e aqui reside um outro ponto para uma agenda de pesquisa: qual a influência dos valores culturais brasileiros sobre os valores individuais? E sobre os valores do trabalho especificamente?

O fato de os valores relativos ao trabalho não terem sofrido alterações em decorrência do assédio moral, seja decorrente de o assédio ser um fenômeno não apenas restrito ao ambiente organizacional, mas presente em diversos meios como indica Hirigoyen (2002a) e no caso brasileiro fazer parte da própria cultura.

Verificou-se que os valores relativos ao trabalho tiveram a sua hierarquia alterada principalmente em decorrência de processos vivenciais que levaram ao que os participantes denominaram amadurecimento e busca de autonomia, tendo-se a impressão de que se tornaram pessoas mais fortes para fazer suas escolhas. Este fato gera pistas e nos desperta para o papel consciente das instituições e suas possibilidades na construção de cidadãos mais donos de si.

Além da compreensão e caracterização do fenômeno do “engolir sapos” no ambiente organizacional, este estudo trouxe também à tona reflexões que remetem à origem deste fenômeno, que podem estar relacionados aos âmbitos: social – representado pelas instituições que reforçam processos de dominação existentes na sociedade; econômico – representado pela competitividade decorrente da crescente diminuição do número de empregos, levando as pessoas a se submeterem ao assédio; e ainda político – representado pelos interesses de elementos que representam o poder, dentro e fora das organizações.

6. Bibliografia

Não houve associação espontânea de que a mudança na importância atribuída aos valores do trabalho possa estar relacionada aos processos de “engolir sapos”, sendo atribuído destaque à maturidade e às experiências de vida como agentes propulsores da mudança de percepção da importância dos valores do trabalho ao longo da carreira profissional.

- AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). UNIFACS. Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 10 mai. 2004.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.
- BARBOUR, Rosaline S.; KITZINGER, Jenny . Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: BARBOUR, Rosaline S.; KITZINGER, Jenny (Edit.). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Sage Publications, 1999.
- BARELLI, Suzana. *Um animal de 1001 utilidades*. Disponível em: <http://www.grupofoco.com.br/pressrelease/press_5.htm>. Acesso em: 15 mai. 2004.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.
- BRAITHWAITE, Valerie; BLAMEY, Russell. Consenso, estabilidad y significado en los valores sociales abstractos. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. (Org.). *Psicologia Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- DOSE, Jennifer J. An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240, Sep. 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr./Jun. 2001.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Análise de Dados Qualitativos*. Apostila, 2000.
- HOLANDA, S.B.. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.
- _____. *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.
- HOFSTEDE, Geert. Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, v. 10, n. 4, p. 15-41, Winter 1981.
- LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.
- MEGLINO, Bruce M.; RAVLIN, Elizabeth C. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, South Carolina, v. 24, n. 3, p. 351-389, 1998.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai-ago 2003.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

- ROHAN, M. R. A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*. V. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.
- ROKEACH, Milton; REGAN, John F. The Role of Values in the Counseling Situation. *Personnel & Guidance Journal*, v. 58, n. 9, p. 576-582, May. 1980.
- ROS, María; SCHWARTZ, Shalom H.; SURKISS, Shoshana. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 49-71, Jan. 1999.
- ROSA, Maria Inês. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Letras & Letras, 1994.
- SANTOS, Eurico A.G.C. Política e magia (na cultura brasileira e) no distrito Federal. In: ARAÚJO, C.E.P.; SANTOS, Eurico A.G.C.; SOUZA, J.; COELHO, M. F.P. *Política e Valores*. Brasília: Editora UNB, 2000, p. 78-116.
- SERRA, Floriano. *A indigesta arte de engolir sapos*. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1081>. Acesso em: 18 mai. 2004.
- SVERKO, Branimir; VIDOVIC, Vlasta Vizek. Studies of de Meaning of Work: Approaches, Models, and Some of the Findings. In: SUPER, Donald E.; SVERKO, Branimir. *Life Roles, Values and Careers*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de Oliveira. Valores Del trabajo y valores de lãs Organizaciones. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. (Org.). *Psicologia Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- TILGHER, A. Work: What it has meant to men through the ages. In: S. Nosov & W. H. Form (Eds). *Man, work, and society*. New York: Basic Books, 1962 (Original work published 1930).
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. *Sobreviver ao trabalho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.