

SOBREVIVENDO AO ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO SOBRE AS REAÇÕES DOS DIFERENTES GÊNEROS QUE VIVENCIAM ESTE FÊNOMENO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Bárbara Martins de Godoy Freitas

Beatriz Falcão Henriques

Giovanna Pagotto Fonseca

Leticia Marchetto Pinheiro

Míriam Rodrigues (Orientadora)

RESUMO

Este estudo aborda a complexidade das reações de diferentes gêneros que vivenciaram o processo de assédio moral em ambiente corporativo. Nesse sentido, seu objetivo é elencar os efeitos danosos decorrentes do fenômeno, tanto para as vítimas como para as empresas, reforçando a importância de combatê-lo, e evidenciando a divergência no comportamento de homens e mulheres ao conduzirem o problema. A pesquisa qualitativa foi escolhida no intuito de proporcionar a observação de diversas percepções sobre o tema a partir de entrevistas realizadas com vítimas pertencentes a cargos de alta, média, e baixa hierarquia. Neste interim, a análise dos dados sinalizou que apesar de pouco discutido nas organizações, o processo de assédio moral é conhecido por suas vítimas; que diferente dos homens, mulheres são as que mais recorrem a ajuda e expõem suas aflições em casos como este; que no âmbito organizacional ambos os gêneros são assediados nas mesmas proporções apesar do machismo eminente em sociedade; e que as reações das vítimas podem variar de acordo com o contexto em que estão inseridas.

Palavras-chave: Gênero; Reações; Assédio.

1. INTRODUÇÃO

Presentes no histórico das organizações, porém pouco abordadas dentro destas, as discussões sobre assédio moral tem ganhado corpo e visibilidade nos últimos anos.

O assédio moral em contexto organizacional, segundo Hirigoyen (2004), trata-se de toda conduta abusiva, expressa por comportamentos, gestos e outros atos que possam danificar a dignidade e integridade física ou psicológica de um indivíduo. Desta forma, suas consequências podem ser estendidas não só aos aspectos pessoais, como também aos profissionais.

Na consulta de artigos científicos, revistas eletrônicas e literaturas de autores citados com maior frequência como Margarida Barreto, Maria Ester de Freitas e José Osmir Fiorelli, identificou-se a pouca abordagem acerca das reações de homens e mulheres frente a este fenômeno vexatório.

Tolfo e Oliveira (2015) defendem que uma das reações que mais ocorrem entre os indivíduos que sofrem com o assédio é o sentimento de culpa, que estimula a continuidade do processo de agressão, e, em casos mais sérios, pode levar ao isolamento da vítima e à intenção de suicídio.

Ademais, a importância do tema também foi identificada ao verificar-se na literatura uma abordagem muito mais direcionada ao assédio moral vivenciado por mulheres, onde pouco relata-se sobre situações vexatórias vivenciadas por homens. De acordo com Bradaschia (2007),

pelo fato de serem mais contidos ao expor suas fragilidades, o assédio vivenciado por homens acaba por ser menos conhecido, o que evidencia ainda mais a relevância em explorar as particularidades de cada gênero neste contexto.

Muitos homens que vivenciam situações de assédio tendem a não expor e denunciar os ataques em função do medo que possuem sobre aquilo que seus colegas de trabalho poderão pensar. Acreditam ainda que sua masculinidade pode ser ferida e colocada à prova, já que não foram capazes de enfrentar sozinhos o próprio assediador.

Em contrapartida, com a disseminação e representatividade do feminismo, mulheres têm ganhado maior autonomia e conhecimento sobre seus direitos. Isso significa dizer que muitas delas não mais permitem que, qualquer indivíduo, sendo este, parte integrante ou não da organização, as trate de forma pejorativa. Contudo, como tais práticas abusivas ainda são recorrentes e podem agredir tanto o lado pessoal quanto profissional das vítimas, tem-se também uma parcela significativa de mulheres que encontram dificuldades em denunciá-las, ainda que conheçam seus direitos.

Este cenário organizacional contemporâneo impulsiona o presente estudo a propor uma pesquisa qualitativa no objetivo de compreender os posicionamentos e perspectivas adotados pelos diferentes gêneros através da questão que se segue: como homens e mulheres reagem ao assédio moral quando inseridos no ambiente de trabalho?

Desta forma, seu intuito é o de expandir a conscientização sobre o fenômeno, analisar seus impactos na vida pessoal e profissional das vítimas, e evidenciar suas consequências para as organizações de forma que estas possam melhor identificá-lo e combatê-lo, melhorando o ambiente de trabalho e aumentando a qualidade de vida de seus colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é assédio moral?

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos sobre o assédio moral. No início dos anos 1980 iniciou suas pesquisas sobre o fenômeno chegando a resultados inéditos e preocupantes. O objetivo de seu trabalho era sensibilizar e chamar a atenção dos assalariados, sindicalistas, administradores, médicos do trabalho, e juristas para a gravidade da situação, estimulando-os a combater e prevenir tais condutas destruidoras.

Ainda segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) é preciso ter em mente que o assédio moral é em si um problema organizacional, afinal ele ocorre dentro do ambiente de trabalho entre pessoas que constituem a estrutura da organização. Nada mais é que uma conduta intencional, frequente e repetida, que tem por objetivo diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar, e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando suas condições de trabalho e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional.

Hirigoyen (2004) complementa dizendo que o assédio moral é toda conduta abusiva, manifestada por comportamentos, palavras, gestos, atos e quaisquer outros sinônimos que tragam danos à personalidade, à dignidade, e à integridade física ou psicológica de um indivíduo, colocando em perigo seu emprego ou destruindo seu ambiente de trabalho.

Somando-se a isso, Araújo (2012) destaca que o assédio moral é muitas vezes confundido com brincadeiras ou pequenos problemas que não tem tamanha importância. A autora complementa dizendo que o fenômeno é um conjunto de condutas abusivas de qualquer natureza, exercidas de forma totalmente sistemática durante um período de tempo considerável em detrimento de uma relação de trabalho, resultando em atitudes que denigrem a imagem de um trabalhador.

O assédio também envolve os trabalhadores que não são submetidos às condições vexatórias, pois estes se encaixam no papel de testemunhas das condutas abusivas que presenciam, podendo sofrer a mesma cobrança e medo. Sua grande finalidade é obter a internalização de regras

implícitas e explícitas dentro da organização pelo trabalhador, exercendo extremo domínio, controle, e disciplina sobre toda a mão de obra (ARAÚJO, 2012).

Para se analisar os critérios de identificação do assédio moral, é necessário primeiro estabelecer as diversas modalidades por meio das quais ele pode se manifestar, sendo estas: assédio moral vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente. Conforme Araújo (2012), quando o assédio é oriundo de um superior hierárquico, este é chamado de vertical descendente. Já a perseguição praticada pelos colegas de trabalho da vítima é classificada como assédio moral horizontal. Por fim, e mais raro, o assédio vertical ascendente é aquele realizado pelos subordinados contra um superior hierárquico. Essas modalidades se manifestam em conjunto e, quando combinadas, formam o chamado assédio moral misto.

2.2 Características do assédio moral

O assédio moral, de acordo com Bobroff e Martins (2013), ocorre quando o trabalhador submetido a constantes humilhações e constrangimentos. Pode ser expresso por meio de atitudes violentas que provoquem consequências negativas à pessoa assediada, afetando sua integridade e dignidade, além de violar seus direitos fundamentais. Desta forma, é imprescindível que os profissionais saibam identificar o assédio, bem como os meios de evitá-lo e combatê-lo.

O assédio moral se caracteriza como uma perseguição, cujo instrumento principal é a pressão psicológica dirigida a um ou a vários indivíduos. Além disso, pode ser caracterizado pelo rigor excessivo, acúmulo de trabalho, isolamento ou chacotas, podendo ser percebido por um tratamento diferenciado à vítima. Contudo, quando esta vítima está inserida em um grupo minoritário, a identificação do assédio torna-se mais complicada (ARAÚJO, 2012).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) o que chama atenção é o crescimento da tendência em associar a violência com aspectos biológicos, conceitos religiosos, doenças psicológicas, questões da genética, hereditariedade e outros fatores no âmbito individual, porém, a violência tem diversas faces, sendo constituída de um sistema bastante complexo que muitas vezes não é fácil de ser explicado.

Tolfo e Oliveira (2015) defendem que o assédio moral é um fenômeno social muitas vezes negligenciado tanto por agentes públicos como empresariais, uma vez que ainda pouco se entende das consequências que agressões contínuas podem causar na psique das vítimas.

Como pode ser observado no Quadro 1, o isolamento e incomunicabilidade física; a proibição de conversar com os companheiros de trabalho; a exclusão das atividades sociais da empresa; comentários maliciosos; desrespeito; atitudes e referências maldosas; além da ocultação de informações para prejudicar o desempenho profissional e manipulação de materiais, são algumas das ações realizadas dentro do ato do assédio moral, onde pequenos indícios podem ser a abertura de portas para o desenvolvimento de atos de violência (SOBOLL, 2008).

Quadro 1: Categorias do Assédio Moral

Tipo de Assédio	Descrição
Isolamento	Incomunicabilidade física; proibição de conversar com os companheiros de trabalho; exclusão das atividades sociais da empresa.
Violação da integridade	Comentários maliciosos; desrespeito; atitudes e referências maldosas (mascaradas sob a forma de brincadeiras).
Destruição do ambiente de trabalho	Ocultação de informações para prejudicar o desempenho profissional; manipulação de materiais.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Soboll (2008)

2.3 O processo do assédio moral

Conforme Hirigoyen (2004) o assédio moral pode surgir do nada, como algo inofensivo, se propagando de forma tão extensa que pode ter resultados irreversíveis. A autora diz que não se morre de assédio moral ou de todas as agressões por ele causadas, mas que a longo prazo, suas vítimas podem perder sua identidade.

O processo assediante se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um superior ou quando se recusa a subjugar-se. Muitas empresas mostram que são incapazes de respeitar os direitos de seus funcionários e acabam desenvolvendo atitudes que vão contra todos os princípios de um ser humano (HIRIGOYEN, 2004).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) dizem que o assédio moral no ambiente de trabalho é estudado como uma questão individual, onde se submete o outro ou o infelicitando levando-o a desenvolver problemas de saúde e até mesmo a perda do emprego. Porém acredita-se que suas consequências são muito mais graves do que se imaginam, afetando ao mesmo tempo elementos que dizem respeito às esferas individual, organizacional e social.

Tal agressão pode ser desencadeada em função de fatores como a ineficiência de troca de informações e comunicação dentro do ambiente de trabalho, e a busca incessante das organizações pela lucratividade e produtividade, sem considerar aspectos ligados ao comportamento organizacional (CARVALHO, 2009).

Nas organizações a violência e o assédio moral começam com o encontro entre a inveja, o poder, e a perversidade. Ele é definido como um fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho que não somente reduz a produtividade, mas favorece também o absenteísmo, devido aos danos psicológicos e mentais que propaga (FREITAS, 2001).

Há um forte núcleo afetivo que alimenta e retroalimenta o processo. Freitas, Heloani e Barreto (2008) complementam que emoções como culpa, vergonha, medo, solidão, raiva, entre outras, favorecem o surgimento de valores antagônicos, onde amor e ódio, humilhação e vergonha, culpa e medo, solidão e intolerância sustentam as discriminações e mudam os sentidos e os princípios de vida das vítimas. Esta criação de realidade antagônica possui um lado exterior e um interior. No primeiro, estão contempladas as exigências das metas organizacionais, as relações interpessoais entre colegas e superiores hierárquicos, bem como a capacidade de adaptação frente às atividades de trabalho que são impostas ao indivíduo. Já o segundo, interior, reflete a realidade psíquica do indivíduo, que estranha o lado exterior e não se reconhece nele, fazendo o indivíduo sofrer.

2.4 Situações que não configuram assédio moral

Tendo em vista a importância da adoção de práticas de prevenção ao assédio no que configura as relações de trabalho dentro e fora das organizações, vale analisar as situações que não se configuram dentro deste tema (CARVALHO, 2009).

Ainda de acordo com o mesmo autor, em função da globalização e do fenômeno de desemprego cada vez mais atenuante na atual realidade do mercado, exige-se cada vez mais dos trabalhadores capacitação e resiliência às mudanças que venham a emergir do ambiente. No mundo contemporâneo, profissionais trabalham sob constante pressão, sendo obrigados a possuir um senso de urgência a tudo que lhes for atribuído, o que, por consequência, gera o chamado estresse profissional. Reforça ainda que a gestão sob pressão não se configura como uma prática de assédio, visto que visa à lucratividade e produtividade, mas não possui nenhuma intenção perversa com relação aos trabalhadores. Somente em caso de existência de tal intenção, poderá ser considerada uma prática de terror psicológico.

Hirigoyen (2004) complementa mencionando algumas formas de violência no ambiente organizacional que não podem ser caracterizadas como assédio moral. Como exemplos, a autora cita o estresse, alguns tipos de conflito interpessoais, maus -tratos recebidos pela direção da empresa, agressões esporádicas, más condições de trabalho e as coações profissionais. Para

autora os maus-tratos pela direção da empresa são tiranias abertas, à vista de todos, o que difere do assédio moral onde há a presença de comportamentos ocultos.

Situações conflituosas seguidas de discussões também são muito comuns no ambiente de trabalho segundo Carvalho (2009). Contudo, este caso refere-se às discussões abertas em que ambas as partes possuem a possibilidade de defender seus princípios e visões, o que não ocorre no assédio moral, onde a vítima é isolada da possibilidade de defesa e todas as condutas do agressor caminham para a sua eliminação, e não para a solução de conflitos.

O autor menciona que desde que não haja a intenção de submeter propositalmente os profissionais a um local cujas condições de trabalho sejam inadequadas, visando sua instabilidade emocional, as más condições de trabalho não estão configuradas dentro do processo de assédio moral. Da mesma maneira, a agressão pontual, mesmo que não perca seu caráter de violência e que possa atingir o psicológico do indivíduo, não é suficiente para caracterizar o assédio, trata-se de uma agressão isolada, e não de uma prática constante.

Guimarães e Rimoli (2006) complementam que devem ser excluídas do diagnóstico de *mobbing* algumas situações como o estresse causado pela permanência de tempo na execução de algum trabalho ou pela competitividade empresarial existente; ter um mau dia; ter um conflito com um colega; ou, até mesmo, sofrer em função de um chefe exigente ou perfeccionista. Além destas, ficam descartadas da mesma maneira as tensões e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas nas quais o grau de interdependência entre os profissionais gera inúmeros desencontros, que não são caracterizados como *mobbing* ou psicoterror.

A gestão por injúria, em sua forma mais comum chamada falta de respeito, diferencia-se da conduta de um agressor de assédio moral, que age nas entrelinhas de acordo com Carvalho (2009). Aqui a violência é notada por todos, como se pode observar nos casos em que administradores, supervisores, ou até mesmos cargos pertencentes a níveis hierárquicos mais altos tratam seus pares de maneira hostil, com soberba e desrespeito. Mesmo não configurada dentro do assédio moral, é importante lembrar que tal conduta é inadmissível e deve ser revisitada nas relações de trabalho.

2.5 Consequências e reações da vítima frente ao assédio moral

Segundo Tolfo e Oliveira (2015), há um crescente número de autores que estudam as consequências para quem sofre com esse estresse contínuo. Dentre elas, citam transtornos de ansiedade, depressão e doenças psicossomáticas.

Durante a primeira etapa do assédio moral no trabalho, de acordo com Martin, Blancas e Días (2007), a vítima sofre com uma tensão nervosa, que poderia ser superada assim que o problema fosse resolvido ou com a troca do local de trabalho, evitando assim qualquer relacionamento com o indivíduo responsável por causar estes efeitos nocivos. Também se sentiriam melhor se recebessem as improváveis desculpas do agressor, ou se ainda pudessem mudar de emprego. Entretanto, se nenhuma dessas situações acontece, então o agredido pode permanecer em um estado de estresse prolongado.

Carvalho (2009) diz que a prática do assédio moral produz efeitos negativos à sua esfera patrimonial, podendo ocasionar consequências como desemprego e ausência de recursos para manter mínimas condições de sobrevivência, como bancar custos com tratamentos médicos em decorrência das sequelas produzidas em função da conduta assediante por exemplo.

Entretanto, os efeitos do assédio moral vão além dos danos moral e patrimonial do indivíduo. Tais efeitos podem acarretar em uma espécie de mutilação psíquica, na qual a perspectiva de mundo, o modo de pensar e agir, bem como as emoções e percepções da vítima, serão afetadas em função das diversas situações vexatórias e constrangedoras que venha a vivenciar (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2007).

Os autores defendem que enquanto os danos morais, patrimoniais, e até mesmo físicos, têm chances maiores de sofrerem reparação, o mesmo não ocorre com os danos de cunho

psíquico, pois estes são incertos e podem permanecer por tempo indeterminado, além de produzirem prejuízos ao funcionamento do indivíduo em inúmeras áreas de interesse de sua vida pessoal e social.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2007) dizem ainda que os danos psíquicos apresentam dois tipos de efeitos, o subjetivo (sintoma), e o objetivo (sinal). O efeito subjetivo é aquele percebido única e exclusivamente pela vítima, estando restrito apenas ao seu interior, e não podendo ser comprovado qualitativamente nem mesmo quantitativamente. Já o efeito objetivo é aquele percebido pelas pessoas que se relacionam com a vítima e que pode ser comprovado pelos dois métodos (quantitativo ou qualitativo).

Danos psíquicos levam a danos físicos, afinal, as repetitivas pressões depositadas sobre a vítima acabam refletindo negativamente em seu físico e materializam-se sob a forma de diversas doenças como hipertensão, ansiedade, entre outras. Sem desejar ou perceber, a vítima transforma-se e sofre por isso, podendo, inclusive, desenvolver transtornos de maior gravidade.

Os tipos de transtornos são inúmeros, cada um com sua particularidade e complexidade. Em primeiro lugar tem-se o transtorno mental, no qual o indivíduo mostra-se impedido de exercer seu modo habitual de atuação dentro dos parâmetros de normalidade quando inserido em seu ambiente de trabalho. Afinal, características individuais fazem com que os indivíduos envolvidos neste contexto apresentem diferentes formas de reagir e suportar aos estímulos negativos impostos sobre eles.

Além deste, observa-se o transtorno de ansiedade, muito relacionado ao nível de estresse do indivíduo. Os autores mencionam que sensações de tensão, insônia e dificuldade de concentração nas atividades são reclamações muito comuns das vítimas, sem contar as queixas de taquicardia e distúrbios gastrointestinais que muito as acometem. Um desdobramento muito comum da ansiedade excessiva é o transtorno obsessivo compulsivo, que leva o indivíduo a utilizar a compulsão como justificativa, tentando demonstrar ao assediador suas competências e qualidades profissionais, bem como provar àqueles que o observam que o assediador comete uma injustiça.

Por fim, o transtorno depressivo reduz a iniciativa profissional da vítima, que se mostra incapaz de encarar as dificuldades, aparentando contínua tristeza e nenhum grau de identificação com suas atividades no ambiente de trabalho.

A angústia, indignação, perda de autoconfiança, desamparo, insatisfação, frustração, insegurança, desqualificação, vontade de desistir, esgotamento e falta de reconhecimento são sentimentos vivenciados frequentemente pela vítima perante tal conduta agressora (SOBOLL, 2008).

Araújo (2012) complementa ainda que tanto as vítimas quanto suas testemunhas dentro do contexto de atos traumáticos sofridos acabam desenvolvendo o chamado transtorno por estresse pós-traumático, ou o transtorno de ajustamento, onde a pessoa pode desenvolver quadros ansiedade, abuso de substâncias psicoativas, pânico, agorafobia, transtorno obsessivo compulsivo, fobia social e somatização.

Classicamente, uma das reações mais corriqueiras entre os indivíduos que sofrem com o assédio moral é o sentimento de culpa, o que estimula a continuidade do processo de agressão. Em casos extremos, os autores pontuam que os indivíduos podem acabar isolando-se socialmente e até mesmo cometer suicídio (TOLFO; OLIVEIRA, 2015).

O medo e o pavor são presentes na vida de todas as vítimas, contudo, muitos são os casos em que estes indivíduos possuem a necessidade de permanecerem em seus empregos para garantirem sua mínima sobrevivência, e a única resposta que lhes resta a todo sofrimento é o conformismo e a resignação (SOBOLL, 2008).

2.6 Consequências do assédio moral para a empresa

Com o assédio moral há um custo direto e indireto para a empresa. O custo direto está relacionado às horas perdidas de trabalho e ao incremento de medidas de segurança. O custo

indireto é mais difícil de ser identificado em um primeiro momento, mas se resume na queda de eficiência e produtividade dos integrantes do departamento no qual houve a presença do assédio. Isso ocorre porque se gasta mais tempo e energia para resolver os problemas do que em realizar as tarefas, chegando, em casos extremos, à redução da qualidade dos produtos, perda de prestígio da empresa, e a queda na quantidade de clientes (MARTIN; BLANCAS; DÍAS, 2007).

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), as empresas em que vigoram uma cultura e um clima organizacional permissivos acabam por tornar o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso, estimula a convivência com o erro, o insulto, e abuso intencionais. Neste cenário, as condutas degradantes e ofensivas podem ser desenvolvidas e justificadas para punir os profissionais que não atingem suas metas. Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, permite que exceções sejam transformadas em regras gerais e que condutas perversas sejam consideradas normais, pois a competitividade passa a ser sinônimo de uma competição cruel e a qualquer preço.

A atitude da organização perante o assédio moral possui extrema importância. Martin, Blancas e Días (2007) explicam que há organizações que encobrem os ocorridos e outras que tentam combatê-los. As empresas que não tem casos a serem encobertos podem lutar melhor contra os casos de violência do que aquelas que ocultam um ou mais casos. Estas estão acostumadas a agir às margens das leis e as infringi-las, formando ambientes ideais para o desenvolvimento do assédio moral. Uma organização que está acostumada a agir de maneira enganosa não conseguirá distinguir toda a manipulação que envolve um processo de assédio.

Mais do que isso, os efeitos deste fenômeno podem ser nocivos para o ambiente organizacional, tendo como exemplos reais o afastamento do indivíduo por doença ou acidente de trabalho, perda de equipamentos por desconcentração, queda de produtividade em relação a qualidade, reforço ao comportamento negativo, além da desmotivação por contágio e enfraquecimento do projeto, ocasionando, conseqüentemente, a redução do valor da marca (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Diante deste problema, a personalidade e o comportamento da vítima mudam e o assediador se aproveita disso para apontá-la como causa do ocorrido. Martin, Blancas e Días (2007) explicam que mesmo se o assediador lutar contra as condutas anormais do agressor, esse feito será interpretado pela equipe como uma atitude negativa por parte da vítima. Se a empresa não estiver bem preparada para lidar com esse tipo de problema, pode acabar concedendo sucessivas licenças médicas ao agredido, ao invés de focar na raiz do problema.

2.7 Conseqüências do assédio moral para o Estado

Além de conseqüências nefastas causadas às vítimas e às organizações, o assédio moral também agride o Estado, visto que é ele quem acaba custeando elementos que envolvem este processo, como tratamentos médicos, seguro desemprego, e até mesmo aposentadorias precoces aos indivíduos assediados. Tal fato evidencia a importância da adesão de políticas eficazes de prevenção ao assédio dentro das empresas, afim de que estas verbas possam ser redirecionadas a outras prioridades, e torne-se possível um maior desenvolvimento do país (CARVALHO, 2009).

Sempre que um profissional capaz se torna incapaz todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta. Questões como a natureza médica e trabalhista unem-se a outras relacionadas aos custos dos processos judiciais e à sobrecarga do nosso sistema judiciário com causas que podem ser sanadas e evitadas no próprio ambiente organizacional, mas que, por serem menosprezadas, acabam sendo estendidas aos demais setores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

2.8 O que contribui para o assédio moral

A atual ameaça ao desemprego facilita a ocorrência de situações degradantes dentro de algumas organizações, porém isso não explica qualquer ato de submissão ou atitude das vítimas (FREITAS, 2001).

Uma condição que contribui bastante para a ocorrência dos casos de assédio moral, segundo Martin, Blancas e Días (2007), é a cumplicidade implícita ou o consentimento indiferente do resto do grupo, que podem colaborar ou permanecer em silêncio diante das injustiças. Ainda segundo os autores, as razões mais comuns que levam as pessoas que circundam este fenômeno a permanecerem caladas diante dessas situações são o temor de represálias no ambiente de trabalho com total impunidade; a satisfação íntima perante ao sofrimento do outro; razões pessoais (inveja e resistência a mudanças), ou simplesmente o próprio egoísmo.

Segundo Rodrigues (2013), as mudanças rápidas e frequentes em diversos âmbitos da sociedade, como político, econômico, cultural e social têm afetado de forma direta a vida do trabalhador, principalmente a partir do final do século XX. Isso porque todo contexto de mudança reflete no impacto de ofertas de emprego e também nas qualificações profissionais necessárias ao ingresso ou permanência de um profissional nas organizações. Além disso, afeta também nas relações entre as pessoas que podem, portanto, manifestar comportamentos violentos (físicos ou morais), visto que o cenário competitivo se torna um terreno fértil para isso.

O autor evidencia ainda que mesmo que o assédio moral tenha suas origens dentro das empresas, onde o ambiente de competição reflete em práticas agressivas, entende-se que tal fenômeno está ligado a um contexto sociocultural, político e histórico e sofre consequências diretas dos fatores relacionados a estes aspectos (RODRIGUES, 2013).

2.9 Perfil do agressor

De acordo com Inácio (2012), o assediador pode ser qualquer pessoa que possa denegrir a imagem de outro semelhante ou de seu inferior, e não são apenas os donos da empresa, mas também o chefe, o gerente, os encarregados, ou até mesmo os supervisores.

As atitudes destes indivíduos perversos buscam sempre humilhar o trabalhador por meio de um comportamento agressivo acompanhado de perversidade nas palavras. Se intitulam como os donos da verdade, tomando atitudes calculistas para alcançar seus objetivos principais (INÁCIO, 2012).

Hirigoyen (2004) afirma que grande parte dos agressores rebaixam seus pares devido aos conflitos internos e sentimentos malconduzidos que possuem. Muitos deles se livram da culpa ao fazerem recair sobre outras pessoas aquilo que se sucede errado consigo mesmos. Os agressores têm prazer em rebaixar suas vítimas para adquirir uma boa autoestima e assim obter poder. Acreditam que essas ações são dignas de admiração e aprovação.

A perversão dos agressores é considerada um mecanismo de defesa contra muitos problemas causados pelas suas próprias mentes. Hirigoyen (2004) em sua prática clínica como psicoterapeuta foi levada a entender e compreender o sofrimento das vítimas e a importância de sua defesa, mostrando que o primeiro passo dos predadores é paralisá-las para que fiquem impedidas de reagir.

Ainda segundo a autora, os indivíduos em crise geralmente são levados a utilizar meios para se defenderem e possuem traços diferenciados de personalidade. Se têm como exemplo o perfil de um narcisista, indivíduo com grande senso de grandiosidade, sempre exaltando sua importância, fantasiando seu sucesso sem limites e poder, e acreditando ser totalmente especial e único, possuindo a mínima empatia.

Os perversos invejam o sucesso alheio, o que os faz ficar cara a cara com seus próprios fracassos. Em sua maioria possuem personalidades paranoicas que são caracterizadas por hipertrofia do ego, psico-rigidez, desconfiança, e falsidade de julgamento. O agressor sempre

escolhe muito bem suas vítimas, evitando àqueles que possam lhe colocar em perigo ou desmarcará-lo, por isso tenta sempre escolher indivíduos vulneráveis (HIRIGOYEN, 2004).

De acordo com Carvalho (2009), o agressor pode utilizar-se de diversos meios para praticar o assédio moral. Um dos casos mais comuns é quando este culpa a vítima por erros profissionais, depositando sobre ela responsabilidades que não a cabem, mesmo que tais erros não tenham ligação nenhuma com suas funções habituais. Além deste, existe o caso onde o agressor limita os meios de comunicação do assediado, interrompendo-o com frequência quando está se colocando, criticando-o constantemente, e proibindo-o de comunicar-se com seus companheiros de trabalho.

O autor ainda menciona uma tática muito utilizada, onde o perverso passa a realizar insinuações maldosas sobre aspectos relacionados à capacidade intelectual, vida familiar, ou orientação sexual/religiosa do indivíduo, mascarando tais ofensas sob a forma de conselhos ou até mesmo pura curiosidade. Para ele o objetivo principal do agressor é constranger e desmotivar a vítima, o que pode ser observado em momentos onde são atribuídas tarefas inúteis com metas inatingíveis ao indivíduo assediado, além de momentos em que o agressor o submete a permanecer trabalhando além das jornadas normais para no final seu trabalho ser menosprezado.

Por fim, Martin, Blancas e Días (2007) complementam que é muito comum que os assediadores tentem entrar na psique de suas vítimas para que se sintam culpadas pelas situações em que se encontram ou que são obrigatoriamente envolvidas.

2.10 Perfil da vítima

Segundo Hirigoyen (2004) a vítima é considerada vítima porque é designada dessa forma pelo perverso agressor. Ela é totalmente inocente do crime pela qual irá pagar, e todos os fatos acontecem como se esta realmente não fosse inocente.

Em função de todas as práticas predatórias que vivencia, a vítima passa a aceitar sua sorte, aceitar tudo que é submetida pelo simples fato de se achar culpada de tudo que acontece. Estas começam a desenvolver um sentimento de inferioridade, o que faz com que se sintam erradas o tempo inteiro. A fragilidade e o melancolismo são características predominantes em indivíduos que sofrem as consequências deste fenômeno (HIRIGOYEN, 2004).

Muitas vezes estes indivíduos que vivenciam o assédio moral não têm consciência da manipulação que sofrem, e tentam entender o que acontece, mas acabam retornando ao mesmo lugar, a culpa.

Heloani (2004) contrapõe dizendo que embora seus agressores tentem desqualificá-las, normalmente as vítimas não são pessoas doentes ou frágeis. São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não possuem grande capacidade de fingir mediante a situações que não lhe agradam. Tornam-se alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior sem nenhum questionamento a respeito de suas determinações.

Ainda de acordo com a autora, é o próprio assédio que pode vir a adoecer as vítimas, desencadeando um processo mimético em relação ao que o agressor individualmente ou em grupo afirma sobre elas. A longo prazo o sofrimento desencadeado em função das constantes e desmerecedoras acusações realizadas pelo agressor, o indivíduo torna-se exatamente aquilo que lhe foi atribuído, podendo tornar-se realmente negligente no trabalho em função de sua fragilidade física e mental.

Em um tipo de agressão que é gradativa e quase-invisível, quando a vítima se apercebe da situação, o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e nem mesmo possui ânimo para reagir.

Araújo (2012) ressalva que o trabalhador submetido a esses tipos de agressões apresenta declínio em sua condição social, visto que o mesmo voltará ao mercado de trabalho com traumas de um trabalho debilitado. Geralmente essa debilidade impossibilita qualquer atividade produtiva, ocasionando consequentemente uma situação de permanente desemprego.

2.11 Intervenção por parte da empresa

O assédio moral pode surgir em qualquer empresa. Martin, Blancas e Días (2007) explicam que algumas vezes isso ocorre porque a organização possui um planejamento de trabalho ineficiente e, em outras, porque o fenômeno já está enraizado como parte de seu cotidiano. Conseqüentemente o assédio está relacionado com uma estratégia empresarial consciente ou inconsciente, e diante disso a organização deverá sempre intervir e implementar mecanismos para impedir sua ocorrência, resguardando a saúde de seus colaboradores.

As intervenções elaboradas para lidar com esse tipo de agressão são divididas em três níveis: o primeiro tem como objetivo a eliminação dos riscos, levando em consideração as estratégias de um agressor; o segundo procura alternativas para lidar com os riscos, ou seja, mecanismos que as vítimas possam utilizar para se defender, manterem-se equilibradas psicologicamente e acabarem com as agressões sofridas; e o terceiro busca reparar os danos advindos da exposição do assediado ao risco através de grupos de atendimento, acompanhamentos psiquiátricos, entre outros. (TOLFO; OLIVEIRA, 2015).

Ainda segundo os autores, quando o assédio moral ocorre nas empresas é imprescindível que haja uma investigação interna, levando em conta os antecedentes do ato que possam estar no ambiente organizacional e, se de fato for constatada a ocorrência da agressão, deve haver uma investigação profunda para averiguar as devidas responsabilidades e determinar quais as intervenções a serem feitas.

Para lidar com o assédio moral muitas empresas adotam o código de ética e conduta que deve ser seguido por todos os seus colaboradores. Essas políticas internas são de extrema importância para deter o assédio moral e zelar pelos recursos humanos e aspectos sociais das instituições. Muitas vezes as consequências psíquicas sofridas pelos funcionários deixam de ser consideradas, ou então são colocadas em segundo plano já que são questões subjetivas (BOBROFF; MARTINS, 2013).

Tolfo e Oliveira (2015) evidenciam a necessidade de atenção a este tema. Isso porque quando é entendida a real consequência que este fenômeno traz, muitos prejuízos são evitados tanto para os trabalhadores quanto para a própria corporação. É importante que assuntos como este sejam implantados nas políticas de prevenção das empresas a fim de garantir a saúde e segurança no gerenciamento de recursos humanos.

É necessário coragem e vontade dos chefes em reconhecer a possibilidade da ocorrência dessa conduta perversa, ou seja, admitir que este ato pode ocorrer com qualquer indivíduo, inclusive àquele que estiver ao seu lado. As organizações precisam mostrar grande disposição em buscar, apurar, coibir e punir os responsáveis por essas barbaridades, criando medidas cabíveis para que se possa melhorar o comportamento humano e as condições de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

As empresas devem atuar em duas frentes, a da prevenção e a do combate. A primeira diz respeito à necessidade de construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho. A segunda refere-se ao presente imediato, que precisa de instrumentos e mecanismos de controle e punição aos responsáveis por tais condutas perversas.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) finalizam o pensamento dizendo que ao fechar os olhos para esse tipo de comportamento se está sendo cúmplice da própria destruição, afinal, o assédio moral envolve diversos fatores além da agressão em si, pois trata-se de uma questão moral, econômica, e social que deve ser prevenida e evitada.

2.12 O assédio moral vivenciado por homens e mulheres

Heloani (2004) inicia esta discussão pontuando que apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas de assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica, bem como procuram ajuda em seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas.

Barreto (2008) acrescenta que a discriminação da mulher assume proporções sem iguais, onde o ambiente de trabalho é mais perverso.

Alguns constrangimentos começam na procura de emprego onde são analisados diversos aspectos como decote, comprimento da saia, postura ao se sentar, cor do batom, perfume, religião, entre outros. Qualquer motivo é causa suficiente para não ser aceita ou submetê-la a exames e situações desnecessárias (BARRETO, 2008).

Ainda segundo a autora, mulheres são as primeiras a serem demitidas, trabalham mais tempo na experiência, e na maioria das vezes, não possuem expectativas de contrato postergado. Além disso são mais impedidas de conversar com colegas de trabalho, e são submetidas, em algumas organizações, à fiscalização diária de todos seus pertences pessoais ao final de cada dia de trabalho.

A autora afirma que as empresas não costumam acreditar muito no potencial das mulheres, por isso suas atividades são monótonas, repetitivas e pouco criativas, demonstrando assim a desqualificação, os baixos salários e as longas jornadas de trabalho onde são pouco reconhecidas.

Melo, Diniz e Queiroz (2011) dizem que mulheres são as principais vítimas da precarização dentro do ambiente de trabalho por passarem uma imagem de fragilidade que muitas vezes é prova de um pensamento conservador de anos atrás. O assédio moral é um fator muito grave que, na maioria das vezes, permanece inviabilizado, já que as assediadas pouco denunciam e quando a fazem, as decisões judiciais são em sua maioria desfavoráveis às vítimas. Além deste fator, pode-se também evidenciar a ausência de políticas públicas de prevenção contra este fenômeno que vem ganhando grande repercussão no mundo.

A realidade brasileira é de uma violência social disfarçada muito maior do que se imagina, e que reflete em peso o dia a dia das mulheres dentro e fora de suas casas, fazendo com que as mesmas se sintam discriminadas não só na vida pública, como em diversos aspectos. Como grandes exemplos desta discriminação desenfreada temos alguns fatores como os salários inferiores aos dos homens, a maior dificuldade de ingresso no mercado de trabalho formal, a precarização do trabalho feminino, bem como as diversas formas de violência as quais são submetidas no cotidiano e na esfera do trabalho (MELO; DINIZ; QUEIROZ, 2011).

Rufino (2008) complementa que as discriminações que geram o assédio moral em razão de gênero são constatadas frequentemente. As diferenças entre mulheres e homens são evidentes. Consideradas inferiores ou incompetentes por colegas ou superiores, muitas mulheres ao vivenciar qualquer tipo de discriminação não a divulgam, receando consequências como a perda de emprego e com isso sofrem em silêncio.

Com o advento da globalização e flexibilização dos direitos trabalhistas, passa a ser exigido cada vez mais do profissional a qualificação, aumentando a necessidade de o trabalhador estar cada vez mais à disposição dos interesses da corporação. Em vista de que a mulher deve dividir suas responsabilidades entre casa e empresa, por várias vezes esta é vista como um obstáculo, um empecilho para a produtividade e disposição necessárias ao crescimento da corporação. Em alguns casos, com o objetivo de diminuir a mulher, são impostas metas extremamente inatingíveis, fazendo com que se sintam humilhadas quando não conseguem atingi-las.

A autora finaliza reforçando que as mulheres são também ironizadas quando se abstém do trabalho em vista de um problema familiar, como por exemplo, quando se ausentam para cuidar de um filho enfermo. Mais do que o assédio vertical, nesses casos, existe também o assédio horizontal onde colegas, supondo que a mulher não consiga ou não se dedique como deveria para realizar todas as tarefas necessárias, tentam “apoiá-las”. Dessa forma, ao passo em que o colega dispõe de mais tempo e energia, faz-se jus a estes melhores cargos e salários (RUFINO, 2008).

Em contrapartida, Heloani (2004) diz que, quando o homem vivencia o assédio moral, a situação é mais delicada pois fere sua identidade masculina. Tornar pública a sua humilhação

associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos. Em função dessa somatização de acontecimentos, estes indivíduos podem lidar com problemas com úlcera, disfunções sexuais, eternas cefaleias, entre outras.

De acordo com Bradaschia (2007), um problema significativo no estudo da identificação de gêneros que mais sofrem assédio moral é a falta de uma metodologia única para mensuração. Isso significa dizer que devido à falta de padronização dessas metodologias, há estudos que indicam que mulheres são mais assediadas quanto outros que apontam que o assédio independe de gênero.

A autora complementa ainda que mesmo pelo fato de a maioria das pesquisas apontarem que mulheres são as maiores vítimas de assédio moral, é necessária atenção. Isso porque tradicionalmente, homens são muito mais contidos ao assumirem suas fragilidades, principalmente no que se refere ao trabalho. Desta maneira fica difícil distinguir se realmente as mulheres são o grande alvo deste tipo de violência, ou se são os homens que apresentam maiores conflitos ao assumir e discutir sobre o fenômeno (BRADASCHIA, 2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipos de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizada neste estudo é a exploratória, onde se tem como objetivo identificar, em caráter de sondagem, um fenômeno (assédio moral), tornando-o mais claro, para que se possa analisar hipóteses além de estudar a realidade prática para descrever situações reais, estabelecer variáveis e encontrar as causas e familiaridade do problema. (GIL, 2008).

A pesquisa exploratória foi escolhida porque é necessário obter informações acerca do fenômeno que inicialmente não era conhecido e aceito pelos indivíduos, mesmo com todas as evidências apresentadas.

Um método que utiliza esse tipo de pesquisa envolve elementos que podem esclarecer dúvidas e questionamentos que não são compreendidos ou pouco indagados, permitindo que se possa obter um leque de decisões sobre questões que precisam de maior atenção durante a investigação.

O tema assédio moral no ambiente de trabalho é ainda pouco explorado e explanado, tanto por mulheres quanto homens, devido ao medo e repressão que os envolve quando esta questão vem à tona. Desta forma, a realização de uma pesquisa específica que permite a ampla visualização de situações e casos de pessoas que tiveram experiências práticas com o problema contribuiu para o estudo.

3.2 Abordagem Metodológica

Com base no objetivo do estudo em questão, optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa.

A escolha da pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada já que permitiu um maior aprofundamento dos principais aspectos estudados, além de maior flexibilidade para a coleta de dados.

A pesquisa qualitativa identifica e analisa os dados que não podem ser expressados de forma numérica. Isso significa dizer que os resultados desse tipo de pesquisa não são tabulados, mas obtidos através do ponto de vista dos entrevistados para tal.

As opiniões nesse tipo de pesquisa não são objetivas e, desta maneira, não podem ser contabilizadas. Isso permite com que os entrevistadores consigam entender o comportamento do seu público alvo, focando, portanto, em um caráter subjetivo do que se é analisado.

Diante disso, têm-se por finalidade recolher e analisar dados para compreender razões, motivos e comportamentos de um grupo de pessoas, neste caso, relacioná-los ao assédio moral dentro das organizações.

A escolha pelo grupo estudado e utilizado como base para a pesquisa se originou mediante a importância do assunto tratado na atualidade. Porém, apesar de muito se falar do assédio sofrido por mulheres, se deixa a desejar quanto às discussões e estudos sobre homens que também sofrem com esta forma de agressão, e então surgiu a ideia de comparar as reações dos dois gêneros diante do problema.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de entrevistas feitas pessoalmente com mulheres e homens que sofreram assédio moral no ambiente organizacional. Todos os entrevistados estavam ativos no mercado de trabalho, pertenciam a diferentes cargos e ramos de atuação, e não houve restrição quanto à faixa etária dos participantes.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturada, uma vez que esse tipo de abordagem apresentou um maior grau de flexibilidade quando comparado com a estruturada, ajustando-se de acordo com cada entrevistado.

Na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questionamentos que compõem o roteiro acerca do tema estudado, permitindo e até incentivando os entrevistados a falarem livremente sobre os temas que surgem a partir do enfoque principal (GERHARDT; SOUZA, 2009).

O roteiro utilizado durante as entrevistas foi previamente elaborado e estruturado, de modo a atingir o objetivo proposto pela pesquisa e relacionar o material adquirido com o referencial teórico coletado.

Tal roteiro foi inserido na Tabela 1 no intuito de evidenciar os principais elementos que envolvem o estudo proposto, despertando expectativas e percepções sobre o tema abordado, e estruturando o desenvolvimento da pesquisa.

Tabela 1: Categorias de análise x Roteiro de Entrevista

Categorias de análise	Roteiro de entrevista
Analisando os casos apresentados: é assédio ou, não é?	O que você entende por assédio moral? Como ocorreu o assédio moral sofrido por você? O que você fez imediatamente após a agressão? Recorreu a algum responsável ou próximo para dividir a situação? Se sim, quem foi essa pessoa?
Os sentimentos expressos pelos diferentes gêneros	O que você sentiu ao sofrer o assédio moral? Qual a sua reação sobre essa atitude?
Reações ocasionadas pelo assédio moral e suas variáveis	Quem foi o assediador, e qual a sua relação com ele? No seu ponto de vista, o que motivou esta situação de assédio?
Como se comportam assediados e assediadores	Na sua opinião, mulheres são mais assediadas que homens ou vice-versa? Você entende que mulheres e homens reagem da mesma maneira em casos de assédio moral?

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

3.4 Sujeitos de Pesquisa

Rosa e Arnoldi (2006) citam a pesquisa como sendo uma atividade de investigação capaz de oferecer e produzir um conhecimento novo a respeito de um fenômeno além daquilo que se já é conhecido.

Os profissionais que participaram da pesquisa foram vinte mulheres e homens que sofreram assédio moral no ambiente organizacional, e conforme mencionado anteriormente, estavam ativos profissionalmente no mercado. O perfil foi definido de acordo com o problema de pesquisa e objetivos propostos para este estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) a entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de obter informações sobre um determinado assunto em questão, perante uma conversação de natureza profissional. Através dela pode-se ter a base para uma investigação social, tratamento de dados, e desenvolvimento de diagnósticos para entendimento do problema.

Bauer e Gaskell (2002) afirmam que o objetivo da entrevista é proporcionar tanto um embasamento e fundamentação teórica quanto prática; é compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações em relação ao comportamento das pessoas em contextos específicos.

Foram entrevistados 10 mulheres e 10 homens. O número de entrevistados foi escolhido no intuito de melhor comparar os casos de assédio ocorridos com ambos os gêneros e avaliar se o assédio, de fato, ocorria mais com mulheres que homens ou vice-versa. Esta quantidade de entrevistas garantiu a saturação dos dados obtidos com as entrevistas, permitindo interpretar os casos relatados à luz de seu conteúdo e dos objetivos propostos para o estudo.

O acesso aos entrevistados se deu por meio da relação interpessoal das pesquisadoras com colegas de trabalho dentro das empresas em que atuam, e também através de redes públicas como *shoppings*, centros comerciais e empresariais onde puderam interagir com estas pessoas.

3.5 Análise de dados

Análise de dados consiste em toda transformação de dados em informação ou solução de problemas, ou seja, é o processo pelo qual são estruturadas as informações. Segundo Campos (2004), durante a fase de análise de dados os mesmos devem ser explorados em toda sua riqueza e possibilidades, proporcionando assim uma visão multifacetada sobre todos os elementos recolhidos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para tratamento posterior. Para a análise e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2006). Foram respeitadas as três etapas propostas pela autora: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A primeira categoria, a pré-análise, segundo Bardin (2006), consiste na sistematização das ideias obtidas com o desenvolvimento do referencial teórico. Nela deve ser feita a leitura flutuante do material coletado e definição do *corpus* de análise. Esta fase é composta por três missões, sendo elas: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses, e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

Na segunda, a exploração do material, onde cabe ao pesquisador encontrar categoriais que podem estar em forma de expressão ou palavras significativas de acordo com a organização do conteúdo abordado (CAVALCANTI; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011) essa etapa é julgada como sendo de extrema importância, visto que irá possibilitar ou não a prosperidade das interpretações dos dados.

Bardin (2006) diz que essa fase é longa e fastidiosa, na qual apoia-se essencialmente as operações de codificação, desconto ou enumeração devido a normas propriamente estabelecidas.

Finalmente, no tratamento dos resultados, última categoria, deve-se captar os conteúdos contidos no material coletado e analisar as categorias criadas, ressaltando semelhanças e diferenças entre os aspectos trabalhados (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Os resultados, segundo Bardin (2006), serão tratados e validados de forma significativa, e estabelecerão quadros de resultados, diagramas, e modelos para sintetizar e colocar em relevo informações para análise.

Para estruturar os dados coletados por meio das entrevistas, serão criadas categorias de análises. Estas serão estruturadas de acordo com os temas abordados no estudo e com a similaridade entre as perguntas que compõem o roteiro de entrevista. Este mecanismo foi considerado o mais

adequado pelas pesquisadoras, pois facilitou a interpretação do conteúdo obtido, assim como sua relação com o que foi exposto no referencial teórico (BARDIN, 2006).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As 20 entrevistas foram gravadas, transcritas e interpretadas mediante realização de análise de conteúdo, em concordância com o proposto por Bardin (2006). Os dados da análise foram estruturados em 4 categorias, que emergiram a partir dos objetivos propostos para o estudo, conforme segue:

- Analisando os casos apresentados: é assédio ou, não é?
- Os sentimentos expressos pelos diferentes gêneros
- Reações ocasionadas pelo assédio moral e suas variáveis
- Como se comportam assediados e assediadores

Estas categorias foram identificadas no processo de análise dos dados, em consonância com os objetivos propostos para o estudo em questão.

No Quadro 2 estão apresentados os dados demográficos dos entrevistados, sendo estes indicados pela letra E seguida de numeral que representa sua respectiva idade. Através dele foi possível identificar que a diversidade de gêneros entrevistados foi proporcional, sendo dez do sexo feminino e dez do sexo masculino.

A faixa etária dos entrevistados variou entre 24 e 64 anos se tomada como base a idade do entrevistado mais novo para o mais velho. Todos encontravam-se ativos no mercado de trabalho, atuando em organizações de pequeno a grande porte, por ocasião da realização das entrevistas.

Quadro 2: Dados demográficos dos entrevistados

	Genero	Idade	Cargo
E1	Masculino	30 anos	Analista de Controladoria
E2	Masculino	32 anos	Analista Financeiro Pleno
E3	Masculino	24 anos	Estagiário no Fórum de Direito da Família
E4	Masculino	33 anos	Analista Contábil
E5	Masculino	43 anos	Jornalista
E6	Masculino	30 anos	Assistente Clínico
E7	Masculino	64 anos	Professor Acadêmico
E8	Masculino	62 anos	Professor Acadêmico
E9	Masculino	38 anos	Especialista de Gestão de Contratos
E10	Masculino	29 anos	Analista de Auditoria
E11	Feminino	35 anos	Analista Financeiro Junior
E12	Feminino	39 anos	Analista de Produtos
E13	Feminino	30 anos	Analista de Gestão de Informação
E14	Feminino	27 anos	Analista Administrativa Junior
E15	Feminino	37 anos	Coordenador Financeiro
E16	Feminino	39 anos	Analista de Contratos Senior
E17	Feminino	45 anos	Analista de Garantia Senior
E18	Feminino	27 anos	Engenheiro Civil
E19	Feminino	30 anos	Jornalista
E20	Feminino	34 anos	Gerente de Gestão de Contratos

Fonte: Dados da pesquisa

Optou-se por avaliar casos de indivíduos que ocupassem cargos em diferentes níveis hierárquicos no intuito de identificar se o grau de assédio variava em função do estágio profissional dos assediados, o que foi comprovado que não possui nenhuma relação através da amostra em questão.

4.1 Analisando os casos apresentados: é assédio ou, não é?

Esta categoria engloba uma gama de situações que caracterizam o processo de assédio moral, onde se comparam casos apresentados pelos entrevistados que passaram por agressões, com casos abordados por pesquisadores como Hirigoyen (2004), Araújo (2012), Freitas, Heloani e Barreto (2008), e Carvalho (2009).

Identificou-se que todos os entrevistados possuem consciência do que é o processo de assédio moral nas organizações. Alguns explicam e exemplificam o fenômeno de forma sucinta, outros descrevem aquilo que entendem a respeito do assunto, e há aqueles que demonstram posicionamento crítico sobre o tema.

Dentre as diferentes percepções, algumas destacam-se relevantes para a análise, como no caso do entrevistado E1 que, com suas palavras, afirmou que “o assédio moral representa uma agressão verbal ou psicológica que pode denegrir a imagem do indivíduo perante si mesmo ou um grupo.” Esta percepção demonstra uma reflexão crítica sobre as características que permeiam o tema e pode ser comparada a de muitos autores.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) pontuam que o assédio moral é em si um problema organizacional, afinal ele ocorre dentro do ambiente de trabalho entre pessoas que constituem a estrutura da organização. Os autores reforçam ainda que se trata de uma conduta intencional, frequente e repetida, que tem por objetivo diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando suas condições de trabalho e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional.

Frente à definição acima exposta, o entrevistado E15 destacou-se em suas observações, onde explicou de forma sintética o processo de assédio dizendo “...é todo tratamento abusivo e intolerante que possa prejudicar a capacidade física e psicológica de um indivíduo, ocorrendo de maneira repetitiva e afetando diretamente suas atividades e seu ambiente de trabalho.”

Como observado no Quadro 3, os casos ocorridos tanto com mulheres quanto com homens enquadram-se em situações de assédio moral, apresentando oscilações quanto à reação dos indivíduos, níveis de assédio, e contextos.

Quadro 3: Casos Mulheres X Casos Homens

Casos Mulheres	Casos Homens
Vítima relata que trabalhava em uma empresa onde um dos membros de sua equipe tinha uma conduta nada profissional, chegando ao ponto de xingar clientes e tocar em assuntos relacionados à sexo de maneira inadequada	Vítima relata que foi agredida por um colega de cargo superior na instituição de ensino em que trabalhava. O agressor acessou sua rede social e utilizou posts sobre posicionamento político para difamá-lo através de boatos maldosos direcionados à pais de alunos.
Vítima relata que trabalhava em uma editora de entretenimento e um de seus chefes, diretor de cinema, apresentava comportamentos excessivamente carinhosos e fazia questionamentos sobre sua vida pessoal e amorosa, através de insinuações embaraçosas	Vítima relata que trabalhava no setor de RH em uma empresa nos EUA e foi discriminado por ser imigrante
Vítima relata que trabalhava na área de TI em uma multinacional, e que por ser a única mulher da equipe, era submetida a situações de assédio sexual por um de seus colegas	Vítima relata que trabalhava em uma clínica médica e teve de se ausentar em função de uma cirurgia urológica que seria submetida. Ao contar o motivo de sua ausência para a gerente, a mesma começou a rir debochando da situação, e espalhou comentários maldosos sobre a vítima.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Desta forma pode-se constatar que os casos relatados se alinham ao conceito de assédio moral, e que todas as situações descritas pelas vítimas são consideradas preocupantes e inadmissíveis, onde cada uma delas adquiriu sequelas condizentes com o grau de agressão a que foram submetidas, como depressão, ansiedade, síndromes do pânico, entre outras.

4.2 Os Sentimentos Expressos pelos Diferentes Gêneros

Entre os principais sentimentos expressos pelas vítimas e ocasionados pelo assédio, existem aqueles que são relatados potencialmente tanto por homens quanto mulheres. De acordo com Bobroff e Martins (2013), o assédio é caracterizado pelo fato do trabalhador ser submetido a constantes humilhações e constrangimentos, que provocam consequências negativas ao assediado, colocando em risco sua integridade e dignidade, além de violar seus direitos fundamentais.

Tais consequências foram evidenciadas através de casos onde as vítimas descreveram ter desenvolvido sentimentos como impotência e injustiça, conforme relatado pelos entrevistados E2, E7 e E11: “me senti injustiçado a vista das ofensas e mentiras(...)”; “(...) a ponto de chegar a questionar minha capacidade”; “me senti fraca, humilhada, impotente, e principalmente triste pela injustiça(...)”.

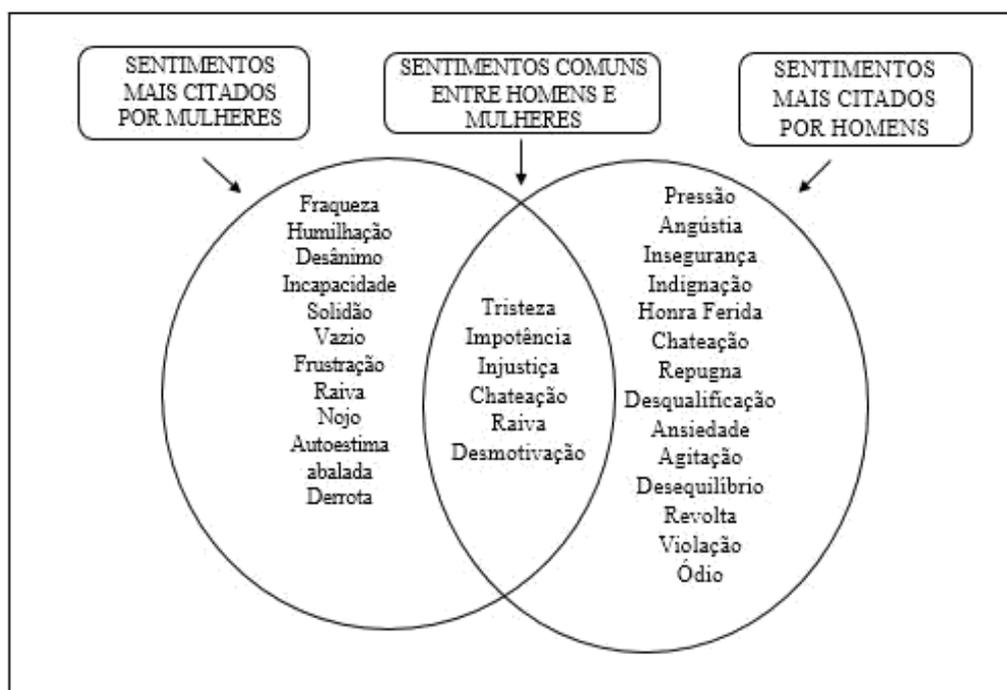
Além dos efeitos negativos que são exclusivamente percebidos pela própria vítima, os autores Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2007) pontuam que existem outros que são percebidos por pessoas que se relacionam com a vítima, chamados efeitos objetivos. Ou seja, além de serem sentidos pelo assediado, também podem ser notados pelas pessoas que estão ao seu redor, contaminando-as com sentimentos como desmotivação, tristeza e chateação. Estes efeitos foram relatados inúmeras vezes, como no caso dos entrevistados E5, E6 e 15: “Sensação

de repugnância, senti um nojo sem tamanho e muita raiva”; “Impotência e raiva, porque as pessoas que estavam me constrangendo, ocupavam postos maiores que o meu e qualquer pedido não seria ouvido”; “muita tristeza, solidão e vazio. Não desejo isso a ninguém, nem mesmo ao meu pior inimigo”.

Adicionalmente, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2007) comentam sobre sensações físicas provocadas pelo assédio, que foram claramente relatadas pelo entrevistado E8 “(...) primeiro que você se sente muito mal como pessoa. Muitas vezes você perde o apetite, o sono, tem pesadelos, acorda assustado durante a noite por pensamentos recorrentes que não saem da sua cabeça. É impressionante como o assédio tem a capacidade de te tirar do equilíbrio. Sobremaneira pode causar às pessoas mais sensíveis problemas estomacais como gastrite, úlcera, duodeno”.

No que diz respeito ao gênero feminino, Barreto (2008) pontua que devido a discriminação desenfreada e vivenciada pelas mulheres, estas aprendem desde cedo a submeter-se e calar-se em situações constrangedoras, guardando para si suas angústias. Este fato pôde ser evidenciado a partir dos casos relatados pelas vítimas, onde em sua maioria foram descritas sensações de fraqueza, humilhação, frustração e autoestima abalada, conforme pontuado por E14, E15 e E18, respectivamente “Me senti muito mal e com uma sensação de incapacidade enorme, a cada dia que passava e a cada atitude eu me sentia mais desmotivada e triste”; “Senti muita tristeza, solidão e vazio”; “Agravou a depressão que já tinha, minha autoestima diminuiu mais ainda”.

Figura 1: Sentimentos decorrentes de situações de assédio



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em um cenário um pouco diferente das mulheres, as sensações descritas pelos homens são, em sua maioria, relacionadas a sentimentos de honra ferida, revolta, ódio, repugna, e medo de ser julgado como incapaz, reforçando a ideia de masculinidade ferida. Tais sentimentos foram expressos pelos entrevistados E7, E9 e E10: “Me sentia desqualificado, era muito novo, e aquela situação me deixava mal a ponto de chegar a questionar minha capacidade”; “Revoltado e sem motivação para continuar trabalhando”; “Me sentia ferido, violado. Era um ódio sem tamanho dentro de mim”.

Diante disso, e apesar da divergência de sentimentos expressos por homens e mulheres, pode-se dizer que, de maneira geral, tristeza, impotência, injustiça, chateação, raiva e desmotivação são os sentimentos mais citados pelas vítimas de assédio, conforme evidenciado na Figura 1.

4.3 Reações ocasionadas pelo assédio moral e suas variáveis

Analisando as declarações das vítimas ao questioná-las sobre a quem recorriam após as situações de assédio, identificou-se que a resposta mais citada por elas era “não recorri a ninguém”, principalmente tratando-se de homens. Esse fato pode ser relacionado ao pensamento defendido por Bradaschia (2007), que explica que tradicionalmente, os homens são muito mais contidos, principalmente no que se refere aos assuntos profissionais.

Também foi identificado que, em sua maioria, mulheres costumam recorrer a familiares e colegas de trabalho por se sentirem mais acolhidas e compreendidas, além de optarem por alternativas mais eficazes de conduzir o problema, sem deixar de encará-los.

O fato de as pessoas não reagirem de forma ativa contra o assédio vai ao encontro do que é explicado por Soboll (2008), quando expõe que o medo e o pavor estão presentes na vida de todas as vítimas, e que com a necessidade de permanecerem em seus empregos, estas acabam recorrendo ao conformismo e resignação como forma de garantir sua sobrevivência.

Tal consideração foi evidenciada no caso relatado pelo entrevistado E4, que afirmou que “não tinha o que fazer, precisava muito daquele emprego pois havia acabado de me tornar pai e passei a me empenhar ainda mais em minhas atividades para evitar qualquer tipo de desgaste”.

Casos mais graves de ameaças ou até mesmo de assédio sexual levaram as vítimas a pedirem desligamento nas empresas em que atuavam visto à tamanha violência que sofriam.

4.4 Como se comportam assediados e assediadores

Nas organizações, a violência e o assédio moral começam com o encontro entre a inveja, o poder e a perversidade (FREITAS, 2001). O fenômeno envolve dois principais sujeitos, o agressor, e a vítima. Estes elementos-chave possuem perfis comportamentais complexos que podem variar de acordo com a modalidade/nível do assédio (vertical descendente, vertical ascendente ou horizontal) e por isso merecem uma abordagem minuciosa de suas variáveis.

Hirigoyen (2004) considera que a maioria dos agressores rebaixam seus pares em função de conflitos internos que possuem, sentindo-se livres da culpa ao fazerem recair suas inseguranças sobre as vítimas e utilizando a perversão como mecanismo de defesa.

Estes aspectos puderam ser identificados em grande parte das entrevistas realizadas, onde as justificativas para os comportamentos dos agressores mais citadas pelas vítimas foram: o medo de perderem seus cargos em função de traços de insegurança; a crença da entrega de resultados pautada no autoritarismo; a propagação da cultura do medo como conquista de respeito de seus pares; a intolerância à opiniões e posicionamentos diversos; e o prazer psicopata de diminuir os indivíduos como forma de alimentar o próprio ego.

Estas justificativas se aplicaram a 16 casos de assédio relatados, todos na modalidade vertical descendente em que as vítimas sofriam com condutas perversas de seus superiores hierárquicos nas organizações. Dos 16 casos, 11 envolviam agressores homens e 5 envolviam agressoras mulheres.

Além destes, 3 casos se encaixaram na modalidade horizontal e apenas em 1 dos casos a vítima relata que foi assediada por um cliente da empresa onde trabalhava, o que é pouco comum no histórico de ocorrências de assédio dentro das organizações.

Já ao analisar as reações frente ao assédio relatadas pelas vítimas, foram identificados dois tipos de comportamentos, o passivo, e o reativo. No que diz respeito ao primeiro, novamente Hirigoyen (2004) contribui sobre o tema pontuando que em função de todas as práticas predatórias que a vítima vivencia, a mesma começa a desenvolver um sentimento de inferioridade, sem se dar conta da manipulação que sofre. Heloani (2004) contrapõe seu posicionamento, apresentando o outro lado da moeda, a vítimas reativas, que apesar de seus agressores tentarem desqualificá-las, normalmente não são pessoas doentes ou frágeis, e sim com personalidade, transparentes e sinceras, sem a capacidade de fingir mediante situações que não lhe agradam. Seu comportamento reativo é que muitas vezes as tornam alvos de assédio.

Após esta análise, foi constatado que 14 das vítimas entrevistadas estavam enquadradas no estereótipo passivo, 4 estavam enquadradas no estereótipo reativo, e 2 das vítimas apresentaram oscilações de comportamento ao longo do processo, reagindo em primeiro momento de maneira passiva, e num segundo momento, após auto encorajamento, de maneira reativa.

Além disso identificou-se que em sua maioria, mulheres tendem a ser mais reativas frente às situações de assédio, enquanto homens são mais passivos e muitas vezes preferem se abster do constrangimento fingindo não ter acontecido nada. Em seus estudos sobre o tema, Bradaschia (2007) pontua que apesar de a maioria das pesquisas apontarem que mulheres são as maiores vítimas de assédio moral, é necessária atenção. Isso porque tradicionalmente, homens são muito mais contidos ao assumirem suas fragilidades, principalmente no que se refere ao trabalho. Com o empoderamento feminino e o poder de voz conquistado através das redes sociais, as mulheres compartilham suas aflições com mais frequência e não pensam muito nas consequências de suas reações, comportamento que se mostra muito diferente dos homens, os quais relatam ter medo de comprometerem suas carreiras e tendem a culpar-se pelas situações conflituosas à que são submetidos no intuito de livrarem-se mais rapidamente do problema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral está presente nas relações interpessoais, nas organizações, e na sociedade desde os primórdios da humanidade e em suas mais distintas formas. Preconceito, agressividade injustificada, insinuações descabidas e o desrespeito ao indivíduo existem desde que o mundo é mundo, e se enquadram dentro das condutas que envolvem este fenômeno penoso, violando a integridade de suas vítimas.

A luta contra condutas abusivas tem aumentado significativamente, inclusive após a criação de mecanismos de conscientização e de institutos normativos visando a proteção do trabalhador.

Cumprir destacar que o processo de assédio, além de prejudicial às suas vítimas, também denigre o ambiente laboral em que está inserido, gerando consequências para as organizações, que podem afetar o clima, o relacionamento interpessoal dos profissionais, a confiança dos funcionários, além de gerar impactos financeiros em função do absenteísmo decorrente dos danos psíquicos e físicos por ele ocasionados.

Mediante utilização da metodologia qualitativa de pesquisa buscou-se compreender a variedade de reações apresentadas pelas vítimas ao vivenciarem tal conduta vexatória. Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas permitiram observar que quando submetidos ao assédio, homens tendem a ser mais passivos que as mulheres, preferindo na maioria das vezes fingir que nada lhes aconteceu. Já as mulheres aprenderam a denunciar publicamente o que lhes sucede, e acabam sendo mais reativas e expressivas quando inseridas neste contexto de exposição.

Também por meio da análise de dados, foi constatado que, apesar de pouco abordado dentro das organizações, o assédio é conhecido por suas vítimas, as quais possuem um posicionamento crítico diante do assunto.

No que se refere aos aspectos que favorecem a ocorrência do fenômeno, pode-se dizer que a falta de comunicação dentro do ambiente de trabalho, seguida da intolerância às diferenças e da busca contínua por resultados e produção, acaba por menosprezar a relevância da compreensão do comportamento organizacional, e a importância da integridade psíquica e emocional dos profissionais quando se almeja a melhoria de resultados. Apesar disso, pouco se fala sobre o quanto o assédio é destrutivo, não apenas para quem o sofre, mas também para as empresas e para sociedade.

Ademais, e diante dos sentimentos relatados pelos entrevistados, notou-se que muitas mulheres descrevem sensações relacionadas à fraqueza, humilhação, e autoestima abalada, enquanto homens discorrem mais sobre questões relacionadas ao ego ferido, revolta, ódio e medo de ser julgado como incapaz.

Quanto ao comportamento dos assediadores, e de acordo com as bibliografias consultadas, identificou-se que, em sua maioria, estes indivíduos agridem suas vítimas em função de conflitos internos que possuem, sentindo-se livres da culpa ao fazerem recair sobre elas suas inseguranças, além de utilizarem a perversão como mecanismo de defesa, o que foi de encontro ao material adquirido por meio das entrevistas.

Em virtude dos aspectos observados, identifica-se a oportunidade de aprofundamento dos estudos relacionados às diferentes reações de homens e mulheres frente ao assédio moral, não somente por ser um tema pouco abordado na literatura, mas também pelas possibilidades ainda não exploradas. É preciso trazer à tona questões que ainda não foram discutidas sobre o fenômeno, pois uma vez disseminado o conhecimento, pessoas serão positivamente influenciadas, empresas serão positivamente impactadas, e a sociedade poderá sentir os efeitos benéficos deste processo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adriane Reis de; *O Assédio Moral Organizacional*. São Paulo: LTR Editora, 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. W. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS, Júlia Trevisan. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. *Revista Bioética*, Brasília, vol. 21, n. 2, p. 251-258, agosto 2013.
- BRADASCHIA, C. A. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- CAMPOS, Claudinei José Gomes. *Método De Análise De Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, vol. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- CARVALHO, Nordson Gonçalves de. *Assédio Moral na Relação de Trabalho*. Editora Rideel: São Paulo, 2009.
- FIORELLI, Jose Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. *Assédio Moral: Uma Visão Multidisciplinar*. Belo Horizonte: Editora Ltr, 2007.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE eletrônica - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma síndrome Psicossocial Multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 22, p. 183-191, mai./ago. 2006.
- HELOANI, José Roberto Montes. Assédio Moral - Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- INÁCIO, Aparecido. Assédio moral no mundo do trabalho: doutrina, comentários, jurisprudência e casos concretos. São Paulo: Ideias & Letras, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTIN, Florencia Peña Saint; BLANCAS, Patricia Ravelo; DÍAS, Sergio G. Sánchez. *Quando El Trabajo nos Castiga: Debates sobre el Mobbing em México*. Publisher, Ediciones y Gráficos Eón, 2007.
- MELO, Antônia Mônica Souza; DINIZ, Maria Ilidiana; QUEIROZ, Fernanda Marques de. *A violência no mundo do trabalho: o assédio moral e sexual na vida das mulheres*. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/PODER_VIOLENCIA_E_POLITICAS_PUBLICAS/A_VIOLENCIA_NO_MUNDO_DO_TRABALHO_O_ASSEDIO_MORAL_E_SEXUAL_NA_VIDA_DAS_MULHERES.pdf> Acesso em: 22 de abril de 2018.
- MOZZATO, Anelise Rebelato, GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- RODRIGUES, Míriam; *As Múltiplas Faces do Assédio Moral no Ensino Superior Privado na Perspectiva de Professores dos Cursos de Administração de Empresas na cidade de São Paulo*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. *A entrevista na pesquisa qualitativa*. Mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- RUFINO, Regina Célia Pezzuto. Assédio Moral à mulher trabalhadora. *Revista de Psicologia*, Florianópolis, n. 2, 2008.
- SOBOLL, Lis Andréa Pereira. *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, vol. 17, n. 1, p. 1-15, 2015.

TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. *Assédio Moral no Trabalho - Características e intervenções*. Florianópolis: Lagoa Editora, 2015.