

## Falas e Silêncios sobre Violências em Organizações Brasileiras: o Assédio em Foco

### Autoria

Kely César Martins de Paiva - kelypaiva@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Jefferson Rodrigues Pereira - jeffersonrodrigues@live.com

Professor/Centro Universitário Estácio de Belo Horizonte

Letícia Rocha Guimarães - leticia.guimaraes1006@gmail.com

Bárbara Cristina Fialho - Barbara

Graduação/Unihorizontes - Centro Universitário Unihorizontes

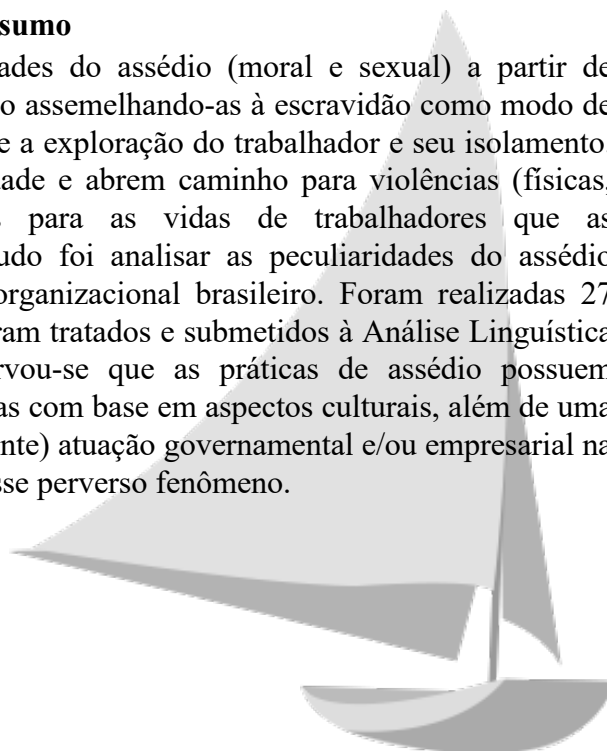
linda kaster de souza santos - lindakastersantos@gmail.com

### Agradecimentos

CNPQ, FAPEMIG, CAPES

### Resumo

Para este estudo, focalizaram-se peculiaridades do assédio (moral e sexual) a partir de práticas que recriam novas formas de trabalho assemelhando-as à escravidão como modo de gerenciamento nas organizações, incluindo-se a exploração do trabalhador e seu isolamento. Tais peculiaridades atentam contra a dignidade e abrem caminho para violências (físicas, morais, sexuais), trazendo consequências para as vidas de trabalhadores que as experimentaram. Assim, o objetivo do estudo foi analisar as peculiaridades do assédio enquanto forma de violência no contexto organizacional brasileiro. Foram realizadas 27 entrevistas em profundidade e seus dados foram tratados e submetidos à Análise Linguística do Discurso. No contexto nacional, observou-se que as práticas de assédio possuem particularidades e são amparadas e legitimadas com base em aspectos culturais, além de uma legislação deficitária e uma fraca (ou inexistente) atuação governamental e/ou empresarial na tentativa de sanar, ou ao menos minimizar, esse perverso fenômeno.





## Falas e Silêncios sobre Violências em Organizações Brasileiras: o Assédio em Foco

### Resumo

Para este estudo, focalizaram-se peculiaridades do assédio (moral e sexual) a partir de práticas que recriam novas formas de trabalho assemelhando-as à escravidão como modo de gerenciamento nas organizações, incluindo-se a exploração do trabalhador e seu isolamento. Tais peculiaridades atentam contra a dignidade e abrem caminho para violências (físicas, morais, sexuais), trazendo consequências para as vidas de trabalhadores que as experimentaram. Assim, o objetivo do estudo foi analisar as peculiaridades do assédio enquanto forma de violência no contexto organizacional brasileiro. Foram realizadas 27 entrevistas em profundidade e seus dados foram tratados e submetidos à Análise Linguística do Discurso. No contexto nacional, observou-se que as práticas de assédio possuem particularidades e são amparadas e legitimadas com base em aspectos culturais, além de uma legislação deficitária e uma fraca (ou inexistente) atuação governamental e/ou empresarial na tentativa de sanar, ou ao menos minimizar, esse perverso fenômeno.

**Palavras-chaves:** Violência, Assédio, Assédio moral, Assédio sexual.

### Introdução

As práticas e comportamentos antiéticos e desrespeitosos nas organizações são formas de violência vivenciadas e perpetradas pelos gestores e/ou trabalhadores, por vezes de modo habitual. Elas podem caracterizar-se como situações de assédio no trabalho (Nunes, Tolfo, & Espinosa, 2019).

O assédio moral tem sido evidenciado nos estudos organizacionais desde os anos de 1980, momento em que o precursor do conceito deste fenômeno, Heinz Leymann (1990), definiu-o como uma situação hostil na qual uma ou mais pessoas coagem um indivíduo almejando sua debilitação psicológica. Desde então, diversos estudos ao redor do mundo vêm sendo realizados sobre tal tema, ampliando e aprofundando as teorias a seu respeito, já que a caracterização deste fenômeno tem se mostrado uma tarefa complexa (Mendonça, Santos, & Paula, 2018).

Como um ponto de partida destes estudos tem-se a crise experimentada pelo capital nos anos de 1970; dentre suas consequências políticas e econômicas, cita-se a instabilidade ocupacional ratificada pela flexibilização nas regras de contratação trabalhista (Antunes, 2007).

Assim, a precarização do trabalho prejudicou as interações sociais no ambiente laboral, ao passo que se consolidaram dois pólos “invisíveis”: aquele que detém poder e, do lado oposto, aquele que por quaisquer motivos é submisso a este poder. Os efeitos disso são observados nas vidas dos trabalhadores tanto individualmente, quanto nos seus relacionamentos interpessoais (Bapuji, 2015).

No Brasil, em especial, a cultura paternalista, a diversidade e a discriminação em suas diversas faces (gênero, raça, idade, etc) e a ausência de legislação federal referente ao assédio



constituem fatores que contribuem para ocorrências deste fenômeno no ambiente de trabalho (Heloani & Barreto, 2018).

Para este estudo, focalizaram-se peculiaridades do assédio (moral e sexual) no trabalho a partir de práticas que recriam novas formas de trabalho assemelhando-as à escravidão como forma de gerenciamento nas organizações, incluindo-se a exploração do trabalhador e seu isolamento (Crane, 2013). Tais peculiaridades atentam contra a dignidade e abrem caminho para a violência - física, moral ou sexual - (Hirigoyen, 2011), isto é, trazem consequências para as vidas de trabalhadores que experimentaram tais situações de assédio em seu local de trabalho. Destarte, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar as peculiaridades do assédio enquanto forma de violência no contexto organizacional brasileiro.

### Referencial Teórico

Para fins deste estudo, utiliza-se o conceito de assédio moral esclarecido por Hirigoyen (2005, p.65), devido a sua representatividade internacional. Trata-se, portanto, de

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

Assim, focalizar o assédio moral no trabalho implica reconhecê-lo como parte do debate sobre violência, entendida como “qualquer tipo de comportamento agressivo ou abusivo que possa causar um dano ou desconforto físico ou psicológico em suas vítimas, sejam esses alvos intencionais ou envolvidos de forma impessoal ou incidental” (Warshaw, 1998, p.51-52).

Entender o assédio como uma forma de violência no trabalho exclui considerações acerca de eventos isolados e lança luzes sobre comportamentos repetitivos e insistentes por parte do assediador (Leymann, 1990; Freitas, Heloani, & Barreto, 2008).

Tais comportamentos são observáveis em situações em que prevalecem hostilidades, as quais podem ser prevenidas e mesmo alteradas, quer seja de modo voluntário, quer por apoio e estímulo formal. Pode-se enumerar quatro subgrupos de situações hostis, quais sejam: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física ou sexual. (Hirigoyen, 2005)

Neste último, inclui-se o assédio sexual, caracterizado como crime pela legislação brasileira desde 2001 e previsto no artigo 216-A do Código Penal Brasileiro (Brasil, 1940): "Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função".

Assim, entende-se que o assédio pode ser analisado em diversos níveis, por exemplo: o interpessoal, que focaliza relações entre indivíduos; o econômico-organizacional, que inclui pressões advindas de contextos econômicos competitivos; o nacional, expresso numa cultura



permissiva na medida que naturaliza diferenças e discriminações; e o institucional, que trata do arcabouço jurídico-legal que rege formalmente tal situação.

## Metodologia

Visando o objetivo mencionado, foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Para tanto, o *corpus* analítico do estudo foi composto pelo conjunto de dados oriundos de 27 entrevistas realizadas com sujeitos que foram vítimas de assédio em organizações brasileiras durante o ano de 2018. Assim, procurou-se dar voz a indivíduos cuja vivência contribuiria para a discussão do fenômeno em tela (Saunders & Townsend, 2018).

As entrevistas em profundidade possibilitaram aos entrevistados discorrerem sobre suas vivências e experiências no contexto laboral de maneira ampla, promovendo o conforto e a interação entre pesquisador e pesquisado, fato que contribui significativamente para a proposta do estudo (Devotta et al., 2016). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para que o *corpus* discursivo pudesse ser submetido à Análise Linguística do Discurso (ALD), que tem por base articulações entre a área da Linguística, Filosofia e as Ciências Sociais (Orlandi, 2009). Esta técnica permite examinar os efeitos constitutivos da linguagem, processos de produção, distribuição e consumo de textos, promovendo uma análise interpretativa e reflexiva que visa compreender o papel do discurso em uma realidade socialmente construída (Fairhurst & Cooren, 2018). Sua relevância está na possibilidade de centrar as análises nos aspectos simbólicos que produzem sentido e significância para os sujeitos (Pêcheux, 2014). Salienta-se que este tipo de análise é comumente utilizada em pesquisas no campo dos estudos organizacionais, dentro (Faria, 2015) e fora do Brasil (Alvesson & Kärreman, 2011).

Dessa forma, quatro percursos semânticos foram identificados e nortearam a discussão, quais sejam: assédio como uma forma de violência estrutural; a desqualificação do assediado; práticas perversas do assédio; e, consequências do assédio.

## Apresentação e Análise de Dados

No contexto brasileiro, as práticas do assédio, moral ou sexual, ocorrem tendo como pano de fundo um intenso movimento por parte das organizações para velá-lo (Heloani & Barreto, 2018; Mendonça, Santos, & Paula, 2018). Em outras palavras, tais práticas abusivas ocorrem continuamente no cotidiano de inúmeras organizações espalhadas pelo país, porém pouco (ou nada) é verbalizado pelas empresas por medo de impactos negativos na imagem da empresa frente à sociedade. Contudo, esse silenciamento parece imobilizar as organizações, que não tomam medidas protetivas para o assediado e/ou punitiva para o assediador, principalmente ao se considerar que o tipo de assédio mais comum no país é o vertical descendente, ou seja, aquele que ocorre de pessoas em níveis mais altos na hierarquia organizacional para com os seus subordinados (Valadão-Júnior & Mendonça, 2015).

Os dados revelaram que as práticas de assédio em organizações brasileiras ocorrem cotidianamente nos corredores, salas e outras dependências, sem qualquer tipo de pudor ou reflexão acerca do ato. Notavelmente, por uma questão cultural brasileira, as práticas de





assédio se fazem mais presentes contra aqueles indivíduos que não se enquadram no padrão social dito "normal".

O mais triste aqui é ver a pessoa discriminando as outras por você ser o que te faz feliz. Eu sou uma mulher transexual e tenho que lidar com isso todos os dias, falam pelas minhas costas ou até mesmo na minha frente. Quando passo nos corredores, eles param a conversa como se fosse um "ET". Mas, cada dia, lido melhor com isso. Nem ligo mais, pois se estou feliz e o que importa, sou quem eu quero ser, sou mulher [E3].

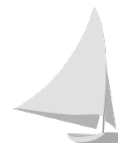
Piadas quanto a minha condição mental [transtorno Bipolar] no meu dia a dia de trabalho, em reuniões, no almoço. Quando entrei no trabalho, houve uma situação constrangedora em que fiquei sozinha com um colega e ele tentou me beijar, e insinuar massagem e passar as mãos no meu corpo. Descobri depois que alguns colegas de trabalho faziam apostas de quem iria "ficar" comigo, entre outras situações constrangedoras [E25].

Nesses e em outros trechos discursivos, fica evidente o interdiscurso do preconceito, um tipo de violência que já faz parte da estrutura da sociedade brasileira. Para além do contexto de trabalho, a estrutura social do preconceito traz sofrimento aos trabalhadores vítimas de assédio (Prado & Machado, 2008) e é reforçada por ele. Como práticas multideterminadas, seria um equívoco analisá-las de maneira isolada, sendo necessário considerar também outras faces estruturais que abarcam fenômenos como, por exemplo: a exclusão social e a desigualdade; uma dimensão interpessoal que envolve o conflito entre as pessoas; e, sobretudo, uma dimensão simbólica que envolve os processos de representação, bem como os significados que assumem na realidade social brasileira (Campos, Torres, & Guimarães, 2016).

Além disso, os silenciamentos identificados nos trechos em questão (tanto por parte dos assediadores, quanto por parte dos assediados que já se acostumaram com tais práticas) asseveram um processo de normalização do assédio enquanto forma de violência na estrutura organizacional de empresas brasileiras, assim como ocorre no cotidiano de instâncias não empresariais. Nesse contexto, uma percepção comum entre os entrevistados trata do fato de suas empresas negligenciarem tais ocorrências por medo de escândalos que possam impactar negativamente seus resultados.

Um cara, o filho da puta uma vez me agarrou, com muito esforço eu consegui me soltar e peguei um suporte de durex e bati com toda minha força na cabeça dele e saí correndo gritando. Na época, não me deixaram dar queixa na polícia, me disseram que como eu também o agredi eu seria penalizada. Como eu era muito nova, não estudava ainda, não tinha ciência de nada... eu não dei queixa. Fiquei lá mais três meses ainda, mas sofri tanta perseguição até que pedi para ser demitida [E15].

Esse trecho discursivo também demonstra a inversão da culpa entre os personagens em questão, em que a vítima torna-se culpada, uma vez que o agressor-assediador possuía uma



posição mais alta na hierarquia da empresa. Entende-se que o assédio torna-se possível porque ele inclui a desqualificação da vítima, sua aceitação silenciosa, uma pressão do grupo de trabalho, um exercício de crueldade que a faz pensar que “ela estava pedindo isso”, “que ela merece o que aconteceu” (Freitas, 2001).

Percebeu-se que princípios éticos e valores que envolvem o mundo do trabalho e os trabalhadores estão cada dia mais perdidos e vazios, mais ameaçados, mais vulneráveis, sem saber a quem recorrer e confiar (Valadão-Júnior & Mendonça, 2015), evidenciando, por conseguinte, mais um aspecto da precarização das relações de trabalho na contemporaneidade (Bapuji, 2015).

Durante as entrevistas, diversas formas de práticas de assédio e atitudes hostis foram identificadas, desde a tentativa de desqualificação profissional da vítima, como por exemplo, comentários maliciosos e xingamentos, a casos extremos e ainda mais perversos de assédio, que por vezes, materializavam-se a partir de práticas de assédio sexual.

Lembro-me como se fosse hoje: eu e meu chefe na sala, sozinhos, ele me falando “vamos ali pro canto”, “senta aqui no meu colo”, e eu negando. Ele segurou meu braço e falou “me respeita ou, se não, você morar na ponte seu traveco horroroso, nojento” [E3].

Um ponto importante de ser ressaltado a partir deste trecho discursivo é a utilização do léxico “traveco”, uma gíria pejorativa utilizada para desmerecer e rebaixar indivíduos transexuais no Brasil. Note-se que o contexto de vida de pessoas transexuais no país, na maioria das vezes, os move para a prostituição, devido discriminação que sofrem (Carrieri, Souza, & Aguiar, 2014); segundo a entrevistada, o fato de ter uma oportunidade de trabalho “decente” corroborou para que se mantivesse servil ao assédio de seu superior. Em outros relatos é possível percebermos situações semelhantes:

Meu chefe sempre foi de abraçar e beijar todo mundo, só que quando era eu sentia maldade, então o evitei. Mas aí que ele ficou com abraços, mais prolongados, com toques que eu sentia nojo, as ameaças pelo WhatsApp, ele me enviava fotos nuas e fazia várias chantagens para eu não falar com ninguém, se não me matava [E18].

Ele se levantou, trancou a sala, abaixou as calças e começou a balançar seu pênis. Me sentia péssima e me calei, não contei a ninguém, pois tudo é culpa da mulher [E13].

Nesses trechos, e em outros em que tais práticas perversas foram mencionadas pelos entrevistados, note-se o interdiscurso de uma estrutura machista e patriarcal da cultura e das relações de trabalho no Brasil, aspecto que ampara e legitima a ação do assediador (Heloani & Barreto, 2018). Além da deterioração das condições de trabalho, tais ações induzem a vítima do assédio ao isolamento e à recusa de comunicação, além de se caracterizar como um atentado à dignidade humana (Hirigoyen, 2005). Esse contexto de trabalho assemelha-se à escravidão no que tange à forma de gerenciamento nas organizações e à exploração do trabalhador (Crane, 2013).



Por fim, o último percurso semântico refere-se às consequências do assédio para a vida dos trabalhadores entrevistados, que vão desde sintomas de estresse, baixa autoestima, até, em casos mais graves, desenvolvimentos de distúrbios e problemas de saúde, sejam físicos ou psicológicos.

Eu tive um mal-estar assim, meu coração batia muito forte, ficava muito tonta, eu ia ao médico e não tinha nada. Eles falaram que era uma coisa assim... um princípio de pânico, estresse muito elevado. Eu me senti muito mal, foi quando meu colesterol subiu, aí o médico falou que eu estava passando por um período muito difícil. Hoje, tenho chorado muito, sou muito sensível, tenho medo de todos, eu fui diagnosticada com TOC [Transtorno Obsessivo Compulsivo]: eu olhava dez vezes a porta, dez vezes o gás de cozinha, eu sempre fico preocupada se um dia [acontecer] o que o assediador falou comigo [me matar, eu e minha família] [E6].

Hoje, sofro muito de problemas psicológicos, tenho distúrbios, delírios, anunciação, mania de perseguição e agressividade. Às vezes, perco o controle, isso me atrapalha até mesmo em ter um relacionamento, uma vida social e familiar saudável [E25].

Esses trechos corroboram a literatura sobre danos que o assédio pode causar na vítima, como desenvolvimento de quadros depressivos, riscos de suicídio, desenvolvimento de distúrbios psicossomáticos (Hirigoyen, 2005). Além disso, verificou-se um caso de a vítima se transformar naquilo que foi acusada, ou seja, torna-se incapaz, nula, paranóica, psicótica, e perder o sentido do trabalho e da vida (Hirigoyen, 2005).

### **Considerações Finais**

No contexto brasileiro, as práticas de assédio possuem uma série de peculiaridades, todas elas amparadas e legitimadas tendo como base aspectos culturais, além de uma legislação deficitária e uma fraca (ou inexistente) atuação governamental e/ou empresarial na tentativa de sanar, ou ao menos minimizar, esse perverso fenômeno.

Frente a esse contexto, buscou-se lançar luzes sobre pontos turvos e pouco discutidos, tanto nos âmbitos organizacional e social, como acadêmico. Isso diz respeito aos silenciamentos de todos os atores envolvidos pelo tema do assédio; parece tratar-se de um "lado cego e surdo" das organizações brasileiras e, este estudo e os demais que tratam do tema tentam romper com esse silêncio ensurdecido que pessoas e organizações fazem acerca de tal fenômeno, por motivos diversos e com consequências de variadas ordens.

Soma-se a isso as dificuldades de acesso a pessoas que vivenciaram o assédio, escamoteando o próprio estudo sobre o tema que não deixa de assumir um tom de denúncia e engajamento para além da academia brasileira.

Diante desta limitação e considerando-se as contribuições de uma análise que engloba outros níveis além do interpessoal, sugere-se ampliar em futuros estudos como aspectos culturais moldam e influenciam a prática do assédio; no Brasil, por exemplo, o assédio é visto com





certo "vitimismo" do assediado, desprezando-se as sutilezas e os requintes de crueldade e perversidade ainda naturalizados e endossados pela sociedade e nas organizações, em especial. Os impactos do assédio para a saúde física e psicológica do trabalhador são inegáveis, mas precisam ser investigados em escalas mais amplas com vistas às conexões com os resultados organizacionais, visando contribuir para alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas e, também, num escopo estendido, na legislação vigente no país.

## Referências

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64(9), 1121-1146.
- Antunes, R. (2007). *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez.
- Bapuji, H. (2015). Individuals, interactions and institutions: How economic inequality affects organizations. *Human Relations*, 68(7), 1059–1083.
- Brazil. (1940). *Código Penal Brasileiro*. Brasília: DOU.
- Campos, P. H. F., Torres, A. R. R., & Guimarães, S. P. (2016). Sistemas de representação e mediação simbólica da violência na escola. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 1(2), 109-132.
- Carrieri, A. P., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, Violência e Sexualidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Crane, A. (2013). Modern slavery as a management practice: Exploring the conditions and capabilities for human exploitation. *Academy of Management Review*, 38(1), 49–69.
- Devotta, K. et al (2016). Enriching qualitative research by engaging peer interviewers: a case study. *Qualitative Research*, 16(6), 661-680.
- Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2018). Organizational Discourse Analysis. In Cassel, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp.82-101). London: Sage.
- Faria, J. H. (2015). Análise de Discurso em Estudos Organizacionais. *Teoria e Prática em Administração*, 5(2), 51-71.
- Freitas, M. E. (2001). O assédio Moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Freitas, M. E, Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio moral*. Curitiba: Juruá.
- Hirigoyen, M. F. (2011). *Assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.





- Hirigoyen, M. F. (2005). *Mal-estar no trabalho*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Mendonça, J. M. B., Santos, M. A. F., & Paula, K. M. (2018). Assédio moral no trabalho. *Gestão & Regionalidade*, 34(100), 38-55.
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Espinosa, L. M. C. (2019). A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 191-222.
- Orlandi, E. P. (2009). *Análise de discurso*. Campinas: Pontes.
- Pêcheux, M. (2014). El discurso: ¿estructura o acontecimiento? *Décalages*, 1(4), 1-20.
- Prado, M. A. M., & Machado, F. V. (2008). *Preconceito contra homossexualidades*. São Paulo: Cortez.
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2018). Choosing Participants. In Cassel, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 480-494). London: Sage.
- Valadão-Júnior, V. M., & Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 19-39.
- Warshaw, L. J. (1998) Violence in the workplace. In: Stellman, J. M. (Ed.). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (pp. 51.1-51.9). Madrid: MTAS.