

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social – PPGDS

Karine Gomes dos Santos Souto

ASSÉDIO MORAL NO COMÉRCIO VAREJISTA

Montes Claros - MG
Março/2015

Karine Gomes dos Santos Souto

ASSÉDIO MORAL NO COMÉRCIO VAREJISTA

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social – PPGDS/UNIMONTES como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Social.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos.

Montes Claros/MG
Março/2015

S726a Souto, Karine Gomes dos Santos.
Assédio moral no comércio varejista [manuscrito] / Karine Gomes dos Santos Souto. – Montes Claros, 2015.
137 f. : il.

Bibliografia: f. 128-132.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social/PPGDS, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos.

1. Assédio moral. 2. Trabalho. 3. Comércio. I. Santos, Gilmar Ribeiro dos. II. Universidade Estadual de Montes Claros. III. Título.

Karine Gomes dos Santos Souto

Dissertação intitulada **Assédio moral no comércio varejista**, de autoria da mestranda Karine Gomes dos Santos Souto, examinada em 30/03/2015 por uma banca constituída pelos professores:

Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos – UNIMONTES (orientador).

Prof. Dr. Elton Dias Xavier - UNIMONTES

Profª. Dra. Lucília Regina de Souza Machado - UNA

Montes Claros/MG

Março/2015

Dedico este trabalho à minha amada
família!

AGRADECIMENTOS

O agradecimento mais justo neste momento deve-se ao nosso Deus, Pai todo-poderoso, que permitiu-me chegar até aqui, e por ter demonstrado, todos os dias, a sua infinita misericórdia para comigo.

Agradeço ao meu esposo Frank pelo seu companheirismo, força e compreensão, e por acreditar em meu potencial e me impulsionar ao alcance de novas conquistas.

Aos meus amados filhos Marco Antônio e Davi Emanuel, que são a razão da minha vida e pelos quais tenho procurado ser uma pessoa “melhor”.

À minha mãe, meu alicerce, a quem recorro em todos os momentos, felizes ou não, e sempre encontro o conselho e o aconchego.

Ao meu pai, que não está mais conosco neste mundo, mas que tenho certeza, de onde está, acompanha meu progresso e vibra com minhas realizações.

Aos meus irmãos, obrigada por tudo! Vocês são muito importantes e são a extensão de mim mesma.

Ao meu amado sobrinho Filipe, cujos sorriso, carinho, jeito manso e brincadeiras são muito importantes para me tornar uma pessoa feliz.

Ao meu orientador, Professor Gilmar, obrigada pela sua disponibilidade, intervenções, contribuições e generosidade. Que tudo o que fez por mim seja devolvido a ti pelas mãos de Deus.

Aos Professores Dra. Sarah Jane Alves Durães e Dr. Elton Dias Xavier pela participação em minha qualificação e por contribuírem para a construção deste trabalho. A Professora Dra. Lucília de Souza Machado por sua participação em minha banca de defesa da dissertação.

A todos os professores do PPGDS, obrigada pela presença amiga e por partilhar conosco seus conhecimentos.

À colega Keith por sua participação na minha qualificação e por gravar as contribuições e discussões dos professores. A sua presença naquele momento tornou-o mais suportável.

A todos os colegas do mestrado: Dayana, Elaine, André, Cássio, Pâmela, Simone, Jayme, Amanda, Ana Clara, Sara, Sílvia, Priscila, Gladstone, Mônica, Keith, Alex, Thays, Anna Paula, Roberta e Leda, que são muito especiais. Obrigada pela convivência, pela paciência e pelos momentos de descontração. Lembrarei de vocês por toda a vida.

Aos funcionários da Secretaria do PPGDS, na pessoa da Fernanda, obrigada pela competência com que tratam nossos pleitos.

A todos os meus familiares e amigos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a finalização deste projeto, por meio de uma palavra de incentivo, de um sorriso, de uma atenção... Tudo isso foi importante para o resultado que hoje Deus me concede.

RESUMO

O assédio moral no trabalho pode ser compreendido como toda forma de conduta abusiva contra um indivíduo ou grupo, que afete, por meio de uma sistematização de situações ou repetições, a integridade e/ou dignidade da pessoa, sejam elas físicas ou emocionais, contribuindo para transformar o ambiente de trabalho num local devastador, desagradável e degradante, hostil e potencialmente nocivo ao indivíduo. A violência identificada nessas situações está presente nas relações humanas há tempos, pode ser considerado tão antigo quanto às próprias concepções do trabalho. Todavia, de forma mais efetiva, foi nos últimos anos que houve um despertar para esta temática, considerando um conjunto biopsicossocial do trabalhador, tornando-se objeto de estudo e discussões no meio acadêmico. Mesmo com a repercussão deste tema nos veículos de comunicação, os trabalhadores, de forma geral, não possuem clareza acerca do conceito de assédio moral, suas características e implicações. Na mesma medida, em razão da sutileza das violências, consideram-nas como brincadeiras e como situações corriqueiras presentes no ambiente de trabalho. Mas, a repetição da violência e a intensidade das agressões vão se tornando mais perceptíveis e visíveis pelas vítimas de forma que impactam negativamente em suas vidas e na produtividade do seu trabalho. Doravante, há segmentos econômicos que favorecem o aparecimento e perpetuação desse problema, como é o caso do comércio, devido à exacerbada pressão para o cumprimento de metas e à acirrada concorrência, oriundas do processo de reestruturação produtiva. Desta forma, a presente dissertação versou sobre o tema “assédio moral no comércio varejista de Montes Claros-MG”. Para a coleta de dados utilizou-se do questionário elaborado segundo o modelo NAQ-R e do agrupamento em quatro modalidades diferentes, com o objetivo de relacionar as diversas situações negativas oriundas das relações trabalhistas, e que em maior medida pode ser considerado como nosso objeto de estudo. Os dados obtidos revelaram a existência do assédio moral para os trabalhadores alocados no comércio varejista da cidade de Montes Claros-MG. O assédio horizontal e descendente foram os mais presentes assim como um conjunto de situações de assédio caracterizados em decorrência de condições de gênero, posição hierárquica, faixa etária, dentre outras.

Palavras-chave: assédio moral, trabalho, comércio.

ABSTRACT

Bullying at work can be understood as any form of abusive conduct against an individual or group, that affects, through a systematic situations or repetitions, integrity and / or dignity of the person, whether physical or emotional, contributing to transform the work environment in a location devastating, unpleasant and degrading, hostile and potentially harmful to the individual. Violence identified those situations is present in human relations have long, it can be considered as old as the own conceptions of work. However, more effectively, it has been in recent years that there has been an awakening to this issue, considering a biopsychosocial assembly worker, becoming an object of study and discussion in academia. Even with the impact of this issue in the media, the workers, in general, do not have clarity about the concept of bullying, their characteristics and implications. To the same extent, because of the subtlety of violence, they consider them as jokes and how ordinary present situations in the workplace. But the repetition of violence and the intensity of the attacks become more noticeable and visible victims so that impact negatively on their lives and productivity of their work. Henceforth, there are economic sectors that favor the emergence and perpetuation of this problem, such as trade, due to heightened pressure to meet the targets and fierce competition arising from the restructuring process. Thus, this dissertation was about the "moral harassment in the retail trade Montes Claros-MG". For data collection was used the questionnaire prepared according to the NAQ-R model and clustering in four different modes, in order to relate the various negative situations arising out of labor relations, and to a greater extent can be considered as our object study. The data revealed the existence of bullying for workers allocated in retail trade in the city of Montes Claros, Minas Gerais. The horizontal and downward harassment were the most common as well as a set of harassment characterized as a result of gender conditions, rank, age, among others.

Keywords: bullying, work, trade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de crescimento dos <i>shopping-centers</i> no Brasil – anos 2006 a 2013	37
Tabela 2 - Consequências do assédio moral para a saúde física do trabalhador	77
Tabela 3 - Consequências do assédio moral para a saúde mental do trabalhador	80
Tabela 4 - Percentual de respostas na modalidade condições de trabalho deterioradas de forma proposital	103
Tabela 5 - Percentual de respostas na modalidade isolamento da vítima	106
Tabela 6 - Percentual de respostas na modalidade atos que impactam na dignidade do assediado	108
Tabela 7 - Percentual de respostas na modalidade as várias formas de violência	110
Tabela 8 - Consequências do assédio moral para a saúde das vítimas	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Causas, comportamentos e consequências do assédio moral	84
--	----

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Subcentros comerciais e shoppings centers de Montes Claros	92
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das submodalidades com maior frequência de resposta	112
---	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação dos serviços no PIB	49
Gráfico 2 - Geração de emprego formal: comércio, serviços e total	50
Gráfico 3 - Volume de vendas no comércio varejista com ajuste sazonal	51
Gráfico 4 - Caracterização dos respondentes com relação ao sexo	95
Gráfico 5 - Participação da população ocupada 2003/2011	96
Gráfico 6 - Caracterização dos respondentes com relação à renda	96
Gráfico 7 - Rendimento médio da população ocupada 2003/2011	97
Gráfico 8 - Caracterização dos respondentes com relação à idade.....	98
Gráfico 9 - Caracterização dos respondentes com relação à etnia	99
Gráfico 10 - Caracterização dos respondentes com relação ao estado civil	99
Gráfico 11 - Caracterização dos respondentes com relação a escolaridade	100
Gráfico 12 - Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo 2003/2011	101
Gráfico 13 - Caracterização dos respondentes com relação ao cargo que ocupa na empresa	102
Gráfico 14 - Vitimização do assédio moral	113
Gráfico 15 - Período de incidência do assédio moral	114
Gráfico 16 - Tipos de assédio moral	115
Gráfico 17 - Sexo dos agressores	117
Gráfico 18 - Sexo das vítimas	117
Gráfico 19 - Número dos envolvidos nas situações de assédio moral	118
Gráfico 20 - Casos de assédio moral conhecidos e presenciados pelos pesquisados	119

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA - ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL	20
1.1 O mundo do trabalho até 1970 - o trabalho e sua divisão	20
1.2 Origens da gerência	23
1.3 Pós-anos 1970 - a flexibilidade no trabalho	26
1.4 Modelo Japonês ou Toyotismo	29
1.5 Reestruturação produtiva no comércio	35
1.6 Qualificação do trabalhador no comércio: necessária?	43
1.7 Comércio varejista brasileiro e perspectivas para o setor	48
CAPÍTULO 2 - O CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL	53
2.1 Implicações históricas do conceito	53
2.2 Vários tipos de violência associada ao trabalho	56
2.3 Afinal, o que é assédio moral?	60
2.4 Assédio moral ou conflitos interpessoais?	66
2.5 Assédio moral e dano moral	68
2.6 Fronteiras entre o assédio moral e o assédio sexual	69
2.7 Causas do assédio moral	71
2.8 Consequências do assédio moral	75
2.8.1 Consequências para a saúde física	76
2.8.2 Consequências para a saúde mental	79
2.8.3 Consequências para a carreira	83
CAPÍTULO 3 - ASSÉDIO MORAL NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MONTES CLAROS	86
3.1 Procedimentos metodológicos	86
3.2 Comércio varejista de Montes Claros-MG	91
3.3 Análise e interpretação dos dados	94
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	134

INTRODUÇÃO

A disseminação das discussões sobre o assédio moral no Brasil foi preponderante para nosso despertar sobre o desenvolvimento deste estudo, tendo em vista a sua ligação com as ciências sociais, quando tratado, inclusive por alguns autores, como um problema de saúde pública - devido aos impactos que podem representar para a saúde física e mental do trabalhador. Nesta perspectiva, abordar o tema trabalho é algo imprescindível. O conceito de trabalho foi e ainda é amplamente debatido por vários autores. Barreto (2000) explicou que o sentido do trabalho concede ao indivíduo o símbolo da propriedade, proporcionando meios para promover a sobrevivência e a realização do ser. Hirigoyen (2002) defendeu que pelo trabalho forma-se a identidade da pessoa - contribuindo para o surgimento de competências e criando condições de realização de sonhos e projetos materiais. Leymann (1990) afirmou que por meio do trabalho o indivíduo se insere no circuito e intercâmbio social, tornando-se pleno para assumir o seu papel na sociedade. Dejours (1994) acrescentou duas dimensões sob as quais o trabalho pode ser considerado: a da sociedade, onde obtém o respaldo pela realização do que o indivíduo produz enquanto fruto de seu trabalho; e a do indivíduo, que representa uma estruturação significativa de transformação da natureza, geradora de significado.

Portanto, é através do trabalho que nos encontramos, nos reconhecemos e percebemos nossas potencialidades, aprendemos a perceber o valor do outro e a identificar que sozinhos não podemos avançar, visto que pertencemos a um circuito social. Isto fica cada vez mais evidente neste mundo que se denomina pós-moderno, uma vez que as empresas oferecem cada vez mais promessas tentadoras e de satisfação imediata.

Como contraponto desta afirmativa, Marx (1989) compreende o trabalho como uma atividade alienada do trabalhador. Isso porque a Revolução Industrial implantou uma nova perspectiva sobre os processos de trabalho - com o desenvolvimento e ascensão das máquinas -, em que os artesãos, detentores de todo o conhecimento do processo produtivo, passam a uma condição de operários, executando, de forma repetitiva, durante toda a sua jornada de trabalho, uma única tarefa - a mais fragmentada possível do trabalho final. Assim, a repetição do trabalho torna o trabalhador quase que como uma peça acoplada à máquina, podendo-se todo o seu potencial intelectual e gerando cada vez mais riqueza para o capitalista por meio da mais-valia do trabalhador.

O termo satisfação no trabalho é bastante abrangente, não engloba apenas o resultado pela realização de alguma atividade, mas compreende a qualidade das relações sociais que são

construídas no ambiente de trabalho. Da mesma forma, não se pode separar a vida fora e dentro do trabalho, isto é, as situações que ocorrem no âmbito do trabalho têm reflexo direto sobre a vida pessoal e familiar do trabalhador, e vice-versa.

Entende-se, portanto, que quando o trabalhador vivencia uma situação que lhe causa sofrimento no trabalho, também as pessoas que compõem o seu círculo social - família e amigos - participam desse sofrimento, o qual expande-se para outras esferas sociais. Assim, observa-se que a promoção da saúde psicológica e física do indivíduo deve ser uma preocupação básica das organizações, já que elas se constituem como peças fundamentais na formação da identidade social da pessoa. E estas compartilham conhecimentos e experiências em diversos âmbitos, na mesma medida em que compartilham suas realizações, alegrias e frustrações.

O mundo do trabalho, no último século, passou por muitas mudanças, tanto no campo das suas relações quanto no tocante ao mundo organizacional. Tais mudanças ocasionaram um impacto profundo na forma de organizar o trabalho e se refletiram na vida das pessoas - e, o que é pior, contribuíram, também, para o surgimento de novos tipos de sofrimento. Enriquez (1997, p. 13) lembra que “os cadáveres, reais ou simbólicos acumulados há gerações atestam a realidade muitas vezes violenta da vida organizacional”.

Nossa intenção, todavia, não é separar a história do trabalho em um “antes”, pautado por um período utópico de “paz” dentro das organizações, e um “depois”, cercado de violência e sofrimento. Ao contrário, em se tratando do sistema capitalista, existem relatos de sofrimento no trabalho desde o seu início, muito embora se possa afirmar que, comparativamente a situações remotas, em muitos aspectos, o mundo do trabalho se humanizou e, no último século, apresentou melhorias perceptíveis em suas condições.

Mesmo diante de tantas mudanças e alterações nas condições de trabalho, os bastidores das organizações revelam que muitas pessoas ainda sofrem quando realizam seus trabalhos. Não referimo-nos ao sofrimento proveniente de situações corriqueiras e conflitos pontuais que acontecem naturalmente nas organizações, por divergências de ideias, por exemplo. Mas, estamos tratando de um sofrimento tão contundente que, para muitos trabalhadores, pode refletir de forma mais negativa e ocasionar prejuízos para a saúde física e mental do indivíduo, comparados, inclusive, a traumas de guerra (vide Leymann, 1990) - e, em certos casos, levar ao suicídio.

A violência no trabalho já é objeto de estudo há vários anos. Especialmente no campo das ciências sociais, vários estudos evidenciam o sofrimento vivenciado por trabalhadores. Índícios dão conta de que Leymann (1990) foi o pioneiro nas discussões sobre *mobbing* ou

psicoterror (assédio moral) através de uma pesquisa realizada na Suíça na década de 1980. Este tipo de violência distinguiu-se das demais porque impactava principalmente sob o viés psicológico da vítima, ao contrário da física ou sexual - embora, posteriormente, autores como Freitas (2001), Hirigoyen (2002 e 2006) e Barreto (2000) associassem que o assédio moral poderia ser causa ou consequência do assédio sexual. Leymann (1990), portanto, foi o primeiro a levantar a discussão desta temática e a lhe atribuir contornos científicos, concebendo-a como um problema grave no contexto do trabalho, com características próprias, origens, evolução e consequências específicas.

Desde meados da década de 1980 o assédio moral vem sendo alvo de vários estudos - de forma especial na Europa - por cientistas com formação na área de psicologia. No Brasil, os estudos do assédio moral remontam aos anos 2000, através de um estudo de cunho científico, empreendido por Maria Ester de Freitas (2001) e do lançamento da tradução do livro da psiquiatra Marie-France Hirigoyen nesse mesmo ano. Neste livro, a autora busca desvendar uma relação perversa que ocorre no ambiente de trabalho, manifestada por meio de palavras, gestos, atos ou mesmo “olhares” carregados de tanta maldade que chegam a desestabilizar emocionalmente uma pessoa. Posteriormente, tal temática atraiu a atenção de psicólogos e administradores. A primeira dissertação escrita sobre este tema foi realizada por Barreto em 2000.

Ainda que a maioria das pessoas não se espante quando o assunto é o assédio moral no trabalho, no início de sua divulgação o tema surpreendeu pela rapidez com que ganhou a atenção dos pesquisadores, acadêmicos, jornalistas e público de uma forma geral. De acordo com Heloani e Barreto (2010) existem pouquíssimos casos de conceitos científicos aceitos tão rapidamente, atribuindo tal realidade ao fato por este ser uma constante na vida dos trabalhadores, tornando-se objeto de estudo em vários países e uma preocupação mundial.

Desde que este tema surgiu no Brasil, diversos estudos foram realizados e artigos científicos publicados. Em jornais e revistas não-acadêmicas denúncias graves aparecem, como no caso do texto de Crivelli (2007) divulgado no Jornal O Estado de São Paulo, que trata de casos de assédio moral na rede de lojas Marisa; e, ainda, no caso de Netto (2007), que também escreveu para aquele jornal relatando o caso do suicídio de três executivos da fábrica de automóveis Renault, na França - comprovando que, além de ser este um assunto que interessa aos envolvidos no contexto organizacional, expande-se também para toda a sociedade. É evidente que de 2007 até os dias de hoje inúmeras outras reportagens e textos foram divulgados. Mesmo que nosso objetivo não seja reunir tais informações, o registro desta quantidade de textos é relevante para ressaltar ainda mais a importância de fazer com

que ele permaneça como evidência nos veículos de comunicação nacional, gerando uma maior consciência em relação à importância de se criar propostas de intervenção que combatam esse mal.

Diante deste contexto, o tema assédio moral chamou-nos a atenção por se constituir num relevante gerador de sofrimento e adoecimento para os trabalhadores afligidos por este problema. Devido à veiculação na mídia e à realização de diversos estudos acadêmicos mais constantes sobre o tema, consideramos a importância de abordá-lo junto aos trabalhadores alocados no comércio da cidade de Montes Claros-MG, buscando identificar a existência do mesmo, sua frequência, tipos e impactos sobre a saúde física e emocional deste público.

Nosso interesse por esta temática iniciou-se no ano 2004, quando escrevemos nosso trabalho de conclusão de curso, investigando a existência do assédio moral para os trabalhadores do comércio varejista, especialmente àqueles inseridos em empresas do ramo de confecções desde que associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros-MG, cujos resultados revelaram um quadro considerável de incidência do fenômeno, abrangendo 46,60% dos trabalhadores pesquisados naquela época. Desde aquela oportunidade, dedicamo-nos ao aprofundamento teórico do fenômeno, requisito considerado relevante para a contextualização e conhecimento do mesmo, de suas características, tipologia, e, suas implicações para as suas vítimas, considerando os aspectos físicos e emocionais.

Assim, nosso objetivo principal nesta empreitada é investigar a existência do assédio moral nas relações trabalhistas das organizações comerciais do município de Montes Claros-MG. Nosso foco de estudo são os trabalhadores alocados nessas empresas e que sejam filiados ao Sindicato dos Empregados no Comércio dessa cidade. A escolha por este nicho de trabalhadores deu-se em função de a citada entidade possuir uma lista dos profissionais do comércio local, possibilitando-nos a composição de nossa amostra.

Como objetivos específicos delinear-se: identificar as empresas do ramo comercial na cidade pesquisada e seus respectivos funcionários; identificar as atitudes hostis, humilhantes e constrangedoras sofridas pelos trabalhadores e trabalhadoras durante sua jornada de trabalho; levantar a ocorrência do assédio moral nas empresas fontes deste estudo; verificar o aspecto discriminatório e as implicações do assédio moral para o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores e trabalhadoras, na opinião dos entrevistados, e identificar as principais formas de assédio moral sofridas pelas unidades de observação.

Levando-se em consideração os objetivos do presente trabalho, que se traduz em investigar a existência do assédio moral nas relações trabalhistas das empresas pesquisadas,

bem como identificar e analisar as práticas e consequências deste no cotidiano dos trabalhadores que estão ali empregados, utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa.

Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica e analisada a lista fornecida pelo Sindicato dos Empregados no Comércio de Montes Claros-MG, com a finalidade de identificar a quantidade e a localização dos diversos pontos a serem pesquisados, e com o intuito de atualização do referencial teórico e análise das empresas e entidade de classe para uma melhor compreensão e caracterização do setor. A pesquisa bibliográfica “é de grande valia e eficácia ao pesquisador porque ela permite obter conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas, etc. Ela se realiza em três fases: identificação, localização, e reunião sistemática de materiais ou de fatos” (BARROS e LEHFELD, 2001, p. 34).

A dissertação foi dividida em três capítulos. No primeiro, foram abordadas questões relacionadas às mudanças no mundo do trabalho, especificamente a reestruturação produtiva e acumulação flexível, com o objetivo de compreender esta categoria do trabalho antes de 1970, em que buscou-se focar o trabalho humano e a sua divisão, considerando os conceitos apresentados por Marx (1980) e Braverman (1987), tratando especificamente de discussões inerentes à divisão do trabalho e da produtividade – e com algumas ponderações sobre o desenvolvimento do capitalismo. Tratou-se, também, sobre as origens da gerência, o entendimento do trabalho pós-anos 1970 - com a flexibilidade no trabalho, o modelo japonês ou toyotismo - e a reestruturação produtiva no comércio, trazendo as discussões para o objeto do estudo desta dissertação. Abordou-se também a qualificação do trabalhador no comércio, com um questionamento sobre a sua real necessidade, tendo em vista o fato de a atividade desenvolvida ser considerada relativamente simples e a perspectiva para o comércio varejista brasileiro para os próximos anos. A justificativa para a escrita deste capítulo se baseia no fato de identificar como os impactos da reestruturação produtiva foram assimilados pelo comércio varejista, acompanhando as discussões de Maximiano (2012); Dejourns (2004); Drucker (2002); Harvey (2008); Antunes (2000); Ribeiro (2010); e Kind (2013).

O segundo capítulo tratou da compreensão do conceito de assédio moral propriamente dito e as implicações históricas do conceito; os vários tipos de violência associada ao trabalho; diferenças entre o assédio moral e os conflitos interpessoais; diferenças entre o assédio moral e o dano moral; fronteiras entre o assédio moral e o assédio sexual; causas do assédio moral no âmbito individual, de gestão e liderança; bem como a relação com o processo de reestruturação produtiva e consequências do assédio para a saúde física e emocional e para a carreira da vítima. Os principais autores utilizados foram Leymann (1990);

Hirigoyen (2002, 2006); Dejours (1994); Barreto (2000, 2005); Freitas (2001, 2007), Guimarães e Rimoli (2006); Barreto, Freitas e Heloani (2009); e Einarsen (2000).

No terceiro capítulo foram apresentados os pressupostos da pesquisa, o caminho metodológico percorrido para se atingir os objetivos e responder ao problema do estudo, bem como os resultados e discussão dos dados coletados, que nos revelaram a existência do assédio moral para os profissionais do comércio varejista da referida cidade - considerando várias perspectivas. E, por fim, a conclusão, com as ponderações, limitações e proposição para novos estudos.

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, lançamos mão do auxílio do Sindicato dos Empregados no Comércio de Montes Claros e Região, através de seu presidente, que levantou, por meio de pesquisa específica, todos os comerciários filiados a entidade, gerando relatórios para a realização da pesquisa a fim de se construir uma amostra estatística para identificar a existência do assédio moral.

Para alcançar os demais objetivos da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário. Este contou com respostas em uma escala de formato Likert de cinco variáveis, denotando uma análise quantitativa. A pesquisa objetivou, no entanto, inicialmente, a avaliação qualitativa. A perspectiva qualitativa será observada nas etapas de construção do embasamento teórico, observação e análise bibliográfica.

Houve, portanto, uma sub-etapa de análise qualitativa: onde “os dados coletados são predominantemente descritivos, a pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições” (MARTINS e THEÓPHILO, 2007, p. 136).

Em uma segunda etapa, foi realizada análise quantitativa, no intuito de avaliar, através de números, as respostas entre si, bem como seus valores críticos. O fato de estabelecer uma escala para a gradação do fenômeno foi necessário para a observação da sua sistematização e constância para as suas vítimas. Utilizando-se do programa estatístico SPSS foi possível correlacionar o assédio moral com as idades, sexo, renda e escolaridade dos respondentes e, ainda, os seus impactos na saúde física e emocional dos trabalhadores, na opinião dos mesmos.

Ainda nesta etapa, o método de pesquisa contemplou o universo de empregados no comércio varejista de Montes Claros(MG) - número estimado segundo informações levantadas pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2013) em torno 18.000 pessoas -, desde que filiados ao Sindicato dos Empregados, entidade que nos forneceu a lista dos trabalhadores para que pudéssemos constituir nossa amostra, contemplando um

universo de pesquisa de 4.860 pessoas. Assim, a amostra objetivou uma composição de 95% de nível de confiança, bem como um erro amostral de 5%.

Para validar o instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste com amostragem reduzida, que objetivou identificar “as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou ‘delicadas’, seu embaraço em questões pessoais etc” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 227). A partir dos resultados obtidos com o pré-teste, o questionário sofreu adaptações, com vistas a transformá-lo em um eficiente, eficaz e efetivo instrumento de coleta de dados.

A pesquisa desenvolvida foi devidamente autorizada pelas pessoas participantes, observando-se também que a publicação dos resultados não divulgou os nomes ou informações que caracterizem os participantes pesquisados, a fim de ser evitado qualquer constrangimento. A análise e discussão dos dados foram realizadas à luz do referencial teórico para a construção da dissertação de mestrado.

Ressalta-se a importância de inserir esta temática nas pautas de discussões da academia, especialmente com o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social, tendo em vista que esta linha de pesquisa está relacionada a dinâmica do mestrado, pelo aspecto relacionado as questões sociais do público envolvido no estudo. Desenvolvimento social é uma perspectiva que requer um estudo aprofundado de várias categorias, como: inclusão, trabalho, renda, educação, saúde, cultura, política, dentre outros. O seu entendimento, portanto, deve acontecer de forma estruturada considerando vários aspectos e não somente sob o ponto de vista econômico, reforçando nossa afirmação de que o tema assédio moral é pertinente aos objetivos do programa.

Assim, desenvolvimento social é algo bastante abrangente. Envolve além do aspecto econômico, a inclusão dos menos favorecidos, o estudo pontual das questões relacionadas ao trabalho, distribuição de renda igualitária, condições educacionais dignas, saúde em bons patamares acessíveis a todos e não só àqueles que podem pagar, desigualdades com as minorias, enfim, tratar a sociedade como ela é: seres humanos com dignidade, inseridos num contexto que lhes garantam melhores condições de vida, em que sejam valorizados os direitos humanos, éticos e a sua cidadania. Isto exposto, ressalta-se que o assédio moral é um fenômeno pertinente com esta discussão, tendo em vista que o indivíduo envolvido nesta situação, sente-se rebaixado e humilhado de tal forma, que não consegue responder com todo o seu potencial intelectual e físico, às demandas oriundas do seu trabalho.

CAPITULO 1

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA - ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

1.1 O mundo do trabalho até 1970 - O trabalho e sua divisão

Comprovadamente na história, a forma como as pessoas realizam o trabalho altera-se de acordo com os instrumentos utilizados, amparada às vezes por requisitos tecnológicos e, ainda, pelas relações sociais oriundas do processo produtivo. Visando maior clareza nesta discussão, valemo-nos das definições sobre o que é trabalho nas perspectivas de Marx (1980) e, em seguida, de Braverman (1987). A escolha desta definição deve-se ao fato de a mesma servir como alicerce para a discussão dos argumentos relativos à divisão do trabalho e da produtividade e, ainda, para algumas ponderações ligadas ao desenvolvimento capitalista. Utilizamos, portanto, desta forma, a noção de trabalho material e concreto.

Para Antunes (2000) o trabalho material é entendido a partir da reprodução oriunda do capitalismo, por meio da produção de artigos, como acontece no chão da fábrica de uma unidade fabril, por exemplo; já o trabalho imaterial está diretamente ligado à reprodução do capital de forma indireta, de acordo com a produção das atividades relacionadas ao setor de serviços. Desta forma, compreende-se o trabalho imaterial como aquele cujo subsídio básico dá-se pela implementação do conhecimento e não por meio da força de trabalho. Todavia, em razão de nosso foco de estudo não estar relacionado à perspectiva do trabalho imaterial e subjetivo, não desejamos prosseguir com as discussões acerca de tal assunto.

Compreende-se o trabalho como uma atividade cujo objetivo é promover a transformação da natureza em produtos que contribuam para melhorar sua utilidade. Se avaliarmos os animais, poderemos ter um entendimento similar quando comparamos os pássaros, por exemplo, que atuam sobre os recursos naturais para a produção de seus ninhos. No entanto, a característica humana dentro deste contexto é que o homem não age somente por instinto, como é o caso dos animais.

Para o homem há uma projeção mental do resultado de seu trabalho, mesmo antes dele ser efetivamente concretizado. No final do trabalho surge o resultado que, na verdade, já havia se realizado na mente do trabalhador. Entende-se, assim, que concepção e execução caminham juntas. Portanto, nas primeiras formas de organização do mundo capitalista, tanto a concepção quanto a execução podem ser diluídas, e a ideia que partiu de um único indivíduo pode ser realizada por outro ou outros indivíduos.

Considerando o entendimento de Marx (1989), o trabalhador já não consegue mais perceber o trabalho como algo construído a partir do emprego de suas ideias e concepções, fruto de seu intelecto, tendo em vista que a alienação está presente durante todo o processo produtivo. Isso se dá porque o indivíduo não reconhece mais o trabalho como produto daquilo que ele mesmo executou.

Em se tratando da sociedade capitalista à qual nossa proposta de estudo se refere, o que a torna diferente das demais, dentre outros fatores, é a compra e venda da força de trabalho, sendo este o nosso objeto e interesse de estudo, em que o trabalho assalariado revela-se como uma forma de expansão do capital. A relação do trabalho inicia-se com um contrato de trabalho que rege como se dará a compra e a venda da força de trabalho. A relação, desta forma, estabelece-se de forma simplista: o capitalista compra a força de trabalho do indivíduo que, por sua vez, a vende ao capitalista – caracteriza-se, assim, o chamado trabalho assalariado. Ressalta-se que este fenômeno possui um caráter histórico.

Desta forma, a compra e venda da força de trabalho remonta à antiguidade. Desde meados do século XIV, começou-se a se formar uma aglomeração de trabalhadores assalariados que se fortaleceu e ganhou maiores proporções com a Revolução Industrial no início do século XVIII. De acordo com dados de Braverman (1987), nos Estados Unidos, em meados do século XIX, aproximadamente quatro quintos da população se constituíam como dominantes do processo produtivo, ou seja, trabalhavam por conta própria; em 1870 esse número caiu para somente um terço; em 1940 passa para um quinto e, em 1970, o autor afirma que apenas um décimo daquela sociedade possuía um negócio próprio. Considera-se, desta forma, uma perspectiva histórica recente quando se trata da construção de uma relação social de trabalho - ou seja, o trabalhador assume e se submete a um contrato de trabalho porque as condições sociais que se lhe apresentam não oferecem outra alternativa. O capitalista, por outro lado, sendo detentor do capital, empreende um grande esforço para ampliar cada vez mais esse capital como forma de convertê-lo em salários.

Percebe-se, portanto, que mesmo que o processo de trabalho represente, em alguma medida, uma alternativa para gerar valores úteis, este se tornou, no capitalismo, um fator de ampliação do capital para, essencialmente, promover o lucro - isto é, criar valores de troca, conforme aponta Marx (1980). Nesta perspectiva, a forma de perceber o trabalho migrou de um ponto de vista simples e técnico, para uma maneira de facilitar a acumulação de capital, reforçando ainda mais a ideia de enxergar o trabalho como algo que contribua para a formação e o crescimento de lucros. Assim, o que se compra pelo capitalista e o que se vende pelo trabalhador não é só a capacidade de trabalhar, mas, sobretudo, a força para trabalhar,

tendo como resultado o pagamento de um salário, seja em regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como prestador de serviços ou trabalhador terceirizado - o que tem se tornado, gradativamente, a realidade de muitos indivíduos.

Observa-se, assim, que o processo de troca estabelecido entre trabalhador e capitalista, aquilo que este compra do trabalhador e sua força de trabalho, tem um potencial infinito, mas torna-se limitado pela característica subjetiva do trabalhador, também pela sua história de vida e, ainda, por fatores sociais pelos quais estão inseridos no ambiente organizacional e pelas condições internas e técnicas relacionadas ao trabalho. Compreende-se que a execução do trabalho, portanto, poderá ser afetada também por outros fatores como a própria organização do processo de trabalho e as formas de subordinação, caso existam. Considerando uma perspectiva histórica, para aumentar a produtividade no trabalho o capitalista pode alongar a jornada de trabalho - como foi realizado no início da Revolução Industrial -, ou pela implementação dos mais novos e produtivos instrumentos de trabalho, como se faz nos dias de hoje.

Em todas as sociedades de que se tem conhecimento, a divisão do trabalho é algo evidente. Todavia, considerando o capitalismo contemporâneo, a divisão do trabalho apresenta algumas especificidades, isto é, no início do capitalismo percebia-se um maior domínio de seus ofícios por parte dos trabalhadores cabendo ao capitalista a tarefa de “apenas” reunir os trabalhadores numa espécie de galpão para que eles executassem seus trabalhos - assemelhando-se ao trabalho artesanal presente no feudalismo. Porém, a divisão do trabalho evoluiu bastante. Não percebia-se em nenhuma sociedade naquela época uma divisão sistemática do trabalho em relação à especialidade de tarefas e operações como a que o capitalismo constituiu (MAXIMIANO, 2012).

Braverman (1987) comenta que Adam Smith, em sua célebre obra “Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações”, observou como se dava a produção de alfinetes que envolvia dezoito processos diferentes, abrangendo, em sua execução, trabalhadores diferentes. Neste caso, percebe-se que a divisão do trabalho contou com um grande avanço. Como resultado desta realidade, ou seja, o crescimento da produtividade, alguns postos de trabalho foram se extinguindo, na medida em que o trabalhador já não dominava mais todo o processo produtivo. Constitui-se, a partir desta perspectiva, o trabalho parcelado, que se tornou mais barato de ser adquirido pelos grandes capitalistas, de acordo com a observação de Charles Babbage, em 1832.

Afirma-se que na divisão do trabalho há uma desagregação da capacidade psicológica do indivíduo, uma vez que esta viola o fator humano no processo de concepção do trabalho -

que é a aplicação de ideias no processo produtivo, como forma de contribuir para a sua melhoria, isto é, o corpo executa aquilo que o cérebro concebeu. O processo de fracionamento do trabalho em operações cada vez mais parceladas leva à alienação do processo produtivo do trabalho.

Considerando aspectos subjetivos, para Dejours (2004), o trabalho alienante é entendido como uma operação que não permite ao trabalhador o emprego de soluções lógicas entre a organização mental e a organização do trabalho, impedindo que o ser humano experimente uma sensação prazerosa oriunda de uma realização humana pelo trabalho. Dentro deste contexto, observa-se uma evolução nos processos produtivos e, por consequência, no pensamento administrativo, fazendo surgir as gerências organizacionais - objeto de nossa próxima discussão.

1.2 Origens da gerência

No entendimento de Braverman (1987), a origem do capitalismo industrial está associada ao fato de um mesmo industrial empregar um número considerável de trabalhadores. No início do processo industrial, o capitalista baseava seus processos produtivos da mesma forma que antes, isto é, os trabalhadores dominavam e possuíam conhecimento de todo o processo produtivo. Eles dirigiam a produção porque utilizavam os mesmos conhecimentos praticados no trabalho artesanal, nas corporações de ofício e nas guildas - que foram as primeiras aglomerações de artesãos que se formaram no período medieval. Elas atuavam, inclusive, para proteger o seu mercado de atuação. Assim, as principais oficinas de que se tem notícia na história não passaram de uma junção de trabalhadores que, executando atividades de forma independente e respeitando os métodos tradicionais de produção, permaneciam no controle do processo produtivo.

Todavia, bastou essa aglomeração rudimentar de trabalhadores para começarem a surgir problemas de ordem e planejamento, tornando necessária a constituição de uma figura que pudesse direcionar o trabalho. Disso resultou a origem da gerência, ainda que estabelecida de forma arcaica. Até numa aglomeração de artesãos, atuando de forma independente, fez-se necessária a implementação da coordenação do trabalho. A pessoa escolhida para tal posto estaria com a responsabilidade de ordenar as operações do processo produtivo, acompanhar o suprimento e necessidade de novas aquisições de insumos, registrar custos, controlar pagamentos, dentre outras incumbências. Além disso, outras atividades produtivas

demandavam uma mistura relativamente complexa de diferentes tipos de trabalho, exigindo a constituição de um gerente que pudesse conceber e realizar o trabalho nas indústrias que ora se formavam.

Num primeiro momento, o próprio capitalista assumiu esse papel de gerente, por ser ele mesmo o detentor do capital. Nas primeiras fases do capitalismo industrial, da mesma maneira pela qual o capitalista adquiria matéria-prima para fomentar o processo produtivo ele também comprava a força de trabalho do indivíduo, considerando o tempo de trabalho como sua propriedade - ou seja, esse tempo de trabalho estava relacionado com a quantidade estabelecida de trabalho já incorporada ao produto. Essa modalidade de trabalho permitiu a formação de uma ampla variedade de processos produtivos, bem como a subcontratação de trabalhadores e, ainda, o trabalho domiciliar.

O trabalho domiciliar era evidente em várias atividades - como a tecelagem - e, por consequência, na produção de peças do vestuário, indústria de lã, relojoaria, artefatos de couro, objetos de metal, dentre outros. Nestes casos, cabia ao capitalista distribuir os insumos da produção nos galpões industriais e nas casas dos trabalhadores, para que estes procedessem ao processo de manufatura através de subcontratadores e agentes em comissão. No caso das indústrias em que não havia a possibilidade de levar trabalho para casa, persistia um processo de subcontratação, como ocorreu em indústrias de minas de cobre, zinco e carvão, quando os próprios mineiros, ao realizarem trabalhos na superfície, abordavam novos trabalhadores, contratando-os para o trabalho, ou através de um subcontratador para o trabalho na mina. Esse subcontratador também por vezes assumia o papel de gerente do trabalho na mina, planejando, organizando e controlando as atividades.

Nas primeiras fábricas, tal forma de organização do trabalho persistiu, assim como nas unidades de processamento de fios de algodão, por exemplo, em que os fiandeiros mais experientes contratavam seus próprios ajudantes. No capitalismo industrial, as pessoas consideradas “capatazes” devido à supervisão rigorosa do trabalho, algumas vezes controlavam o trabalho de máquinas e recompensavam, por meio de pagamento de salários, aqueles que as operassem. Os primeiros processos de divisão de tarefas, sejam elas domiciliares ou de subcontratação, apresentaram-se como uma forma de transição do capitalismo industrial, tendo em vista que o capitalista ainda não havia assumido efetivamente o controle do processo produtivo - mas exercia, de forma indireta, as funções de direção e controle.

Num processo evolutivo da produção industrial, no mercantilismo, a divisão do trabalho fica um pouco mais evidente. Todavia, em seu processo de compra e venda, a força

de trabalho ainda é percebida como uma mercadoria, assim como se dava com outras mercadorias alvos de comercialização. A subordinação e a produção oriunda dos domicílios apresentavam alguns problemas, dentre os quais a produção irregular e variável e, portanto, sem padronização, quantidades consideráveis de perdas de matérias-primas e materiais manufaturados e os constantes desfalques de mercadorias. A produção se dava de forma lenta porque respeitava a disponibilidade dos trabalhadores e havia ainda a ausência de qualidade nos produtos produzidos (MAXIMIANO, 2012).

Em razão desta realidade em um sistema rudimentar de divisão do trabalho, os operários que executavam suas atividades em casa criavam sistematicamente meios de impedir o desenvolvimento de uma maior divisão do trabalho, fazendo com que o capitalista não percebesse o grande potencial do trabalho humano. Dada essa irregularidade, para aumentar a produtividade para o trabalho, estabeleceu-se a padronização do processo produtivo, com o controle da jornada de trabalho diária do operário, supervisão rigorosa, implantação do estudo dos tempos e movimentos do trabalhador para a realização das atividades e o fracionamento pormenorizado das tarefas, criando formas de controle e gerenciamento dos processos de trabalho - características contundentes do taylorismo/fordismo.

Embora não seja nosso objetivo detalhar a contribuição do taylorismo/fordismo - correntes surgidas logo após a Revolução Industrial - para a organização do trabalho, acreditamos ser importante evidenciar a formação de um ambiente industrial favorável ao desenvolvimento da gerência, considerando-a numa perspectiva científica. Drucker (2002, p. 46) define esta gerência científica como

aquela que focaliza o trabalho. Seu núcleo é o estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho nos seus elementos mais simples e a melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador. A gerência científica tem conceitos básicos e ao mesmo tempo instrumentos e técnicas facilmente aplicáveis. E não é difícil demonstrar a contribuição que ele faz; seus resultados sob forma de produção superior são visíveis e prontamente mensuráveis. É quase uma filosofia sistemática do trabalhador e do trabalho. Ao mesmo tempo pode ser a mais poderosa e durável contribuição que a América fez para o pensamento ocidental desde os documentos federalistas.

Percebe-se, portanto, que a gerência e/ou supervisão no trabalho tornou-se mais constante a partir da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, tendo em vista uma divisão do trabalho mais fracionado e detalhado, oriunda da nova organização que se formava, a qual contribuiu para reforçar uma maior necessidade dos níveis gerenciais na estrutura das grandes indústrias. Todavia, com esta supervisão rigorosa, os trabalhadores sofriam pressões

na mesma ordem para o crescimento constante e acelerado dos níveis de produtividade, aumentando a eficiência organizacional. Chegou-se a um nível, considerando uma estrutura hierárquica verticalizada, em que um trabalhador estaria sujeito a três, quatro supervisores, num mesmo processo de trabalho. Tal situação aumentou a necessidade por profissionais no âmbito das gerências organizacionais, mas também impactou fortemente no desempenho do trabalho do indivíduo. Neste sentido, as discussões promovidas até aqui servem como forma de contextualização do mundo do trabalho, alicerçando nossos próximos argumentos no tocante ao que vem a ser nosso objeto de estudo, a reestruturação produtiva e os seus efeitos a partir da década de 1970, momento em que se observa uma produção flexível.

1.3 Pós-anos 1970 – a flexibilidade no trabalho

O processo produtivo e a forma de organização do trabalho, oriundos do modelo taylorista/fordista, firmaram-se no mundo capitalista até meados da década de 1970. Para Harvey (2008) o modo de produção fordista se manteve estável até 1973, aproximadamente. Os trabalhadores dos países do capitalismo central mantiveram uma relativa estabilidade nesse período, assim como os lucros provenientes das empresas capitalistas. Em 1973, em decorrência da crise que se instalou nos processos produtivos, evidenciou-se a incapacidade tanto do fordismo quanto do keynesianismo¹ de tratar as contradições próprias do sistema capitalista, abrindo espaço para a formação de um processo de transição relativa à acumulação de capital.

Harvey também atribui as dificuldades observadas neste período a um único fator: a rigidez - desta forma, no que se refere a investimentos de capital em larga escala e que evoluíam por um prazo mais longo, bem como os planejamentos e controles do mercado de consumo que não apresentavam flexibilidade e deveriam se manter permanentemente estáveis. Os sindicatos buscavam cada vez mais proteger os contratos de trabalho, a fim de evitar alterações nesta área. Em contrapartida, o Estado possuía inúmeros compromissos sociais, forçando a ampliação dos programas assistenciais e da previdência social, na mesma

¹ “O fordismo se associou ao keynesianismo, que propõe a intervenção do Estado na economia para estabilizar a questão da demanda efetiva, afastando a depressão e os perigos do nacionalismo e das soluções socialistas. O equilíbrio de poder, tenso, mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-estado e que formou a base do poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por acaso, mas resultou de anos de luta” (HARVEY, 2008, p. 125).

medida em que os compromissos tributários, ligados ao processo produtivo, se mantinham inalterados.

Todavia, diante de todo esse rigor, a resposta flexível que se observava estava ligada à política monetária, isto é, à competência do Estado de imprimir moeda, uma vez que, se considerassem as responsabilidades fiscais, o Estado cada vez mais era pressionado. Com alternativa a esta pressão, o poder estatal criou uma política monetária “frouxa” até de forma excessiva, que comprometeu os índices inflacionários, repercutindo na expansão do cenário econômico que se formou no pós-guerra. O fordismo, que já estava em crise, começa a se desarticular e favorece o surgimento de uma nova maneira de acumulação de capital, que começa com pouca força mas vai se estruturando aos poucos, por meio da implementação de um modelo de regulação social e política inteiramente novo. A esta nova perspectiva, Harvey (2008) atribuiu o nome de acumulação flexível.

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças nos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores, como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista (HARVEY, 2008, p. 140).

Alguns fatores foram preponderantes para o surgimento desta nova forma de acumulação. Maximiano (2012) cita em primazia o grande salto tecnológico que foi implementado no processo produtivo, denominado como 3ª Revolução Industrial. Considerando ainda a perspectiva produtiva, introduziram-se os processos de automação industrial e a utilização cada vez mais acentuada de recursos tecnológicos, como computadores, microeletrônica e, ainda, a robótica. É evidente que a associação destes fatores repercutiu nas relações capital x trabalho.

Segundo Antunes (2000), o taylorismo/fordismo foi considerado um modelo de produção que combina diversas maneiras de organização do trabalho. A produção em escala e a cronometragem dos tempos e movimentos, constantes neste modelo produtivo, cederam espaço para a inserção de novas alternativas para lidar com os desafios oriundos da concorrência e do mercado. Surge, de forma rápida e múltipla, um modelo de produção

direcionado para as pequenas e médias organizações, com características altamente flexíveis de concepção e execução do trabalho, em que se percebe uma transferência de importância para a qualidade do produto em detrimento do preço, característica até então mais valorizada pelo mercado consumidor e que, observado pela concorrência, vai ganhando cada vez mais o respaldo dos clientes.

Tal perspectiva de inserção cada vez mais acentuada das máquinas no desenvolvimento do trabalho requer, talvez, na mesma proporção, uma diminuição da interferência humana para sua realização. No entendimento de Drucker (2002), a qualificação do chamado “novo” trabalhador para operar estes requisitos tecnológicos exige uma educação e desenvolvimento mais amplos e diferenciados, visando a desenvolver e aprimorar algumas habilidades de cunho técnico e lógico, bem como a capacidade de rápidos julgamentos - já que, diante de um processo produtivo avançado e em evolução, requer-se um profissional que possa intervir na solução de pendências que, por ventura, possam surgir no processo produtivo. Assim, o operário que no taylorismo/fordismo executava uma única atividade cada vez mais fragmentada do processo produtivo, a partir desta nova perspectiva começa a exercer uma multivariada de tarefas e, por consequência, a trabalhar com várias máquinas de diversos tipos, formas e funcionalidades.

Em se tratando de processos produtivos, criam-se novas possibilidades de desconcentração industrial, bem como formas alternativas de gestão da força de trabalho. Observa-se, desta forma, o surgimento dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's), a gestão empresarial dentro de um conceito de favorecer a participação funcional - também denominada gestão participativa - e a implementação da qualidade total nos processos produtivos. Tais experiências surgem, em primazia, no modo de produção japonês - que será objeto de discussão mais pontual ainda neste capítulo - e, em seguida, em diversos países do capitalismo avançado e também nos países em desenvolvimento, quando se evidencia a perspectiva industrial.

Diante deste novo cenário, os direitos trabalhistas também sofreram modificações. Eles passaram por uma desregulamentação e tornaram-se flexibilizados, como forma de proporcionar ao capitalista alternativas para atuar neste novo mercado - marcado por concorrências acirradas quando se envolve a formação, permanência e continuidade do capital. Conquistas trabalhistas que se fundamentaram por meio de direitos adquiridos pelos trabalhadores foram sendo substituídas e, em alguma medida, até eliminadas. Também com o Estado observaram-se mudanças, especialmente com relação ao seu papel regulador na economia, em que já há uma migração dele da esfera produtiva, em razão da crise fiscal,

reduzindo sua atuação junto à economia. Percebe-se assim, que a ideologia neoliberal avança sobremaneira, ganhando cada vez mais espaço. Por consequência desta série de fatores, a proteção ao trabalhador vai reduzindo-se, ao mesmo passo em que se constata um crescimento de contratações sem vínculo empregatício e surgem maneiras alternativas de trabalho, como: trabalhadores autônomos, terceirizados ou com subcontratações, contratos de trabalho por tempo determinado, dentre outros.

Assim, estas transformações no mundo do trabalho ocasionaram o enfraquecimento do poder político do trabalhador e o solapamento da força sindical. O mercado de trabalho sofreu uma grande reestruturação. Para Harvey (2008) o grande crescimento associado às práticas de trabalho provenientes do setor informal e o reergimento de maneiras “antigas” de realização do trabalho, acabam coexistindo a partir das práticas de trabalho que crescem com a produção tradicional, de modo que uma mesma matriz de confecção de camisa, por exemplo, possa ser produzida a partir do trabalho em série na Índia, através do modelo cooperativo da Terceira Itália ou mesmo por produção familiar, como se observa em Hong-Kong.

Todavia, o modelo produtivo que mais se propagou e que trouxe uma diversidade de consequências para o mundo industrializado e também para os países em desenvolvimento foi o toyotismo - ou modelo japonês. Esse novo modelo produtivo não é mais direcionado à perspectiva de trabalho em larga escala, porém, exige do trabalhador um conhecimento aprofundado do trabalho e uma maior participação no processo produtivo. Esse modelo produtivo poderia ultrapassar e romper com a alienação no trabalho oriunda do trabalho fordista? Há um retrocesso ao trabalho artesanal? Para Antunes (2000) é pertinente uma discussão da relevância e da possibilidade de se estabelecer generalizações desta nova forma produtiva. Percebidas, portanto, essas inúmeras transformações, busca-se um olhar mais detido de duas perspectivas: o modelo japonês ou toyotismo, como também é denominado, está em franca expansão e tem servido de modelo para várias nações; e como fica a estrutura do mundo do trabalho depois de absorver essas transformações.

1.4 Modelo Japonês ou Toyotismo

Segundo Antunes (2000), o modelo japonês ou toyotismo surgiu no cenário industrial por meio de experiências levadas a efeito no processo produtivo da empresa Toyota, que ressurgia no cenário econômico e produtivo no pós-guerra. Estas experiências apontaram para a demanda de introdução de mudanças no processo laboral, especialmente pela enorme

necessidade que aquela empresa apresentava dentro de uma conjuntura histórica que foi aumentar os índices de produtividade sem que na mesma proporção se aumentasse também a mão-de-obra para o trabalho - tendo em vista a crise econômica que envolvia os resquícios do pós-guerra. Outra perspectiva que ora se apresentava era o atendimento a uma demanda reduzida, mas que focava produtos diferenciados, além da necessidade de desenvolver alternativas capazes de combater um sindicalismo exacerbado, que dentre outras possibilidades, estabeleceu novas maneiras de organização do trabalho e gestão adequada da força produtiva do operário.

Um dos fatores, portanto, que diferencia o toyotismo do fordismo é o trabalho direcionado para atender às demandas sobressalentes, tornando a produção diversificada para atender a necessidades pontuais, ao passo que no fordismo o processo de produção é em massa. Diante desta realidade, trabalha-se com o estoque de insumos em níveis mínimos e proporciona-se o aproveitamento adequado do tempo de trabalho envolvido na produção. O ritmo de trabalho é intensificado porque se produz somente aquilo que será consumido dentro de um tempo reduzido. Para atender a estas mudanças o operário executa o seu trabalho operando várias máquinas ao mesmo tempo, já que o mercado começa a requerer produção cada vez mais individualizada, com a otimização do tempo, mas sem perder em qualidade. O trabalho neste modelo é realizado por equipes de operários. Comparativamente ao fordismo, o trabalho era o mais fragmentado possível, quando o trabalhador realiza uma única atividade, de forma mecânica, durante toda a sua jornada de trabalho. Agora, são as equipes de trabalhadores lidando dia-a-dia com um processo produtivo cada vez mais automatizado.

Outra diferença do fordismo para o toyotismo é que, no primeiro, a produção é verticalizada, assim como se observa nas indústrias americanas que dominavam todo o processo produtivo - do mínimo componente possível até a concepção do veículo pronto, por exemplo. O segundo atua na perspectiva da horizontalização, tendo terceirizado várias etapas do seu processo produtivo, inclusive, quando se tratava de requisitos básicos do produto final. Tal realidade acarretou a expansão dos processos produtivos de trabalho das grandes corporações para empresas de portes menores e, até mesmo, suas fornecedoras.

Outro fator que chama a atenção neste contexto de flexibilização do trabalho é, na mesma medida, a flexibilização dos direitos trabalhistas dos operários. No toyotismo trabalha-se com um número reduzido de funcionários, havendo ampliação apenas em caso de demandas sazonais, em que o capitalista recorre à subcontratação, terceirização e contratação de trabalhadores por tempo determinado - ou, no caso de não optar por nenhuma destas

situações, efetua o pagamento de horas-extras para o trabalhador, conforme sinaliza a própria tendência do mercado.

Outra característica marcante do toyotismo é o CCQ (Centro de Controle da Qualidade) que foi desenvolvido na década de 1950, no Japão, por trabalhadores que desenvolviam atividades gerenciais. Dentro desta proposta, a empresa desenvolve programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas, favorecendo o desenvolvimento de um ambiente que permita a participação do operário nos processos de trabalho, através de ideias e sugestões que contribuam para uma melhor realização das atividades, impactando em maior qualidade e crescimento da eficiência operacional. O controle de qualidade, portanto, é apenas mais uma das possibilidades presentes no CCQ. No toyotismo, as gerências presentes no controle de trabalho do chão de fábrica e que antes exerciam um papel estratégico, cedem o seu lugar para o controle da produção por grupo de operários diretamente envolvidos no trabalho. Todas as questões inerentes ao trabalho, como produtividade, salário, bonificações, assiduidade e outros, são de responsabilidade do grupo, observando que o trabalho não realizado a contento por qualquer um dos componentes do grupo repercute no trabalho do todo, fazendo com que cada vez mais haja o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores.

Desta forma, o emprego vitalício iniciou-se na década de 1960 e foi efetivamente implantado em 1965, com o objetivo de oferecer uma maior segurança para o trabalhador e assegurar um crescimento nos níveis de produtividade e qualidade para o capitalista, por meio de um compromisso previamente estabelecido. Outro fenômeno que também iniciou-se no Japão foi o chamado *karoshi*², que se trata de uma “morte súbita no trabalho” devido à intensificação do ritmo de produção a que os operários eram submetidos.

Este modelo que se estabeleceu no Japão apresenta uma grande potencialidade de contribuir para a universalização de formas e procedimentos de trabalho, tanto na Europa Ocidental quanto nas Américas, passando pela região da Ásia, que desenvolveram-se, segundo Antunes (2000), na esteira do modelo japonês. O atual modelo de produção japonesa é utilizado em toda parte, tendo em vista que ele está inserido na proposta do capitalismo contemporâneo, cuja característica mais evidente relaciona-se ao crescimento constante da concorrência, bem como pela manifestação prática da qualidade nos processos e a diferenciação constante dos produtos - requisitos básicos para o surgimento do toyotismo.

² “Termo em japonês (ka = demasiado; ro = trabalho; shi = morte) que significa “morte súbita provocada por excesso de trabalho”, também conhecida como síndrome da morte súbita.” (CARREIRO, 2007, p. 131).

Gounet (apud Antunes, 2009) utiliza-se de um certo toque de ironia e cita que “em síntese, com o toyotismo parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente estaríamos na fase do enfraquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, com controle de qualidade”. Para este autor, mesmo que se observe uma alteração significativa no tocante ao comprometimento e envolvimento do trabalhador neste novo modo de produção, favorecendo uma maior aderência do indivíduo com o trabalho, a alienação ainda persiste, porque, mesmo havendo diferenças quando se compara fordismo e toyotismo, a sujeição do trabalhador às normas, procedimentos, valores e ideologia da empresa continua presente e, talvez, de forma até mais intensa. Segundo Antunes (2009, p. 34)

a subjunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do ser que trabalha ao espírito Toyota, à “família” Toyota, é de muito maior intensidade, é qualitativamente distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica despótica; aquela, do toyotismo, é mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade mais manipulatória.

Percebe-se, a partir da concepção do autor, que o toyotismo tem uma grande sintonia com a lógica neoliberalista e uma tendência ao enfraquecimento, se conseguir se preservar o estado do bem-estar social - que trata-se de políticas bem formuladas de previdência e seguridade social. Ainda considerando este cenário, é a possível redução dos fundos públicos e, por consequência, a diminuição das conquistas obtidas pelos trabalhadores, tendo em vista o crescimento do desemprego e do trabalho informal. A bem da verdade, temos acompanhado o fortalecimento de uma nova fase do sistema capitalista, amparada pelo crescimento do desemprego e da tensão para o trabalho, com cobranças ferrenhas para aumento da produtividade individual, impactando no trabalho e na subjetividade do trabalhador.

Esse sistema propiciou impactos macrossociais (enfraquecimento do coletivo e do Estado, desregulamentação do mercado e transformação da sociabilidade), organizacionais (precarização do trabalho e individualização da gestão de pessoas) e psicossociais (deteriorização identitária, descapitalização social, quebra do contrato psicossocial do trabalho e constituição de uma multidão de trabalhadores solitários) (RIBEIRO, 2010, p. 336).

No entendimento de Antunes (2009), o sistema capitalista, ao fazer uso constante de tecnologias cada vez mais desenvolvidas, busca incrementar os níveis de produtividade. Todavia, necessariamente, também “implica crises, exploração, pobreza, desemprego, destruição do meio ambiente e da natureza”, dentre outras tantas formas destrutivas. “Desemprego em dimensão estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e

destruição da natureza em escala globalizada, tornaram-se traços construtivos dessa fase da reestruturação produtiva do capital” (ANTUNES, 2009, p. 36).

O trabalhador inserido nesta nova ordem de produção capitalista vê-se diante de um confronto quando comparam-se mudanças e riscos que, conforme Antunes (2009), colocam-no à deriva da situação, sem uma segurança dos caminhos futuros que guiem sua vida e, em várias situações, negando a si mesmo e aos seus valores de ordem individual, numa “tentativa de lidar com a elaboração do sofrimento oriundo da relação subjetiva com o real do trabalho, sendo o colega de trabalho mais um rival do que um colaborador” (KINDI, 2013, p. 54).

Conforme Maximiano (2012), o modo de produção denominado de toyotismo é a semente de uma proposta arrojada de administração, oriunda do modelo japonês, que trata-se de um melhoramento das ideias preconizadas na administração científica com o taylorismo e o fordismo. “Na verdade o sistema toyota é um estágio na história das técnicas que vem evoluindo desde que os primeiros sistemas de produção foram inventados” (p. 140).

Assim, observa-se que existem dois princípios considerados os mais relevantes neste sistema produtivo, que são a eliminação de desperdícios e o processo de fabricação cuja qualidade é o requisito básico. Todavia, para haver sinergia nestas duas principais diretrizes que alicerçam este sistema produtivo depende-se, predominantemente, do envolvimento e comprometimento do trabalhador com a sua atividade. Desta forma, considerando este requisito humano para o êxito da produção quando se considera o toyotismo, nasce a administração participativa, inserida como terceiro princípio do toyotismo, ladeado pela redução de desperdício e pela qualidade nos processos.

Em se tratando da diminuição de desperdícios defendida pelo toyotismo, considera-se toda ordem de recursos, sejam eles de natureza material, estrutural, financeiro e humano. Em comparação ao fordismo, o toyotismo buscou alterar e simplificar o modelo de Ford, tornando-o mais econômico e racional, isto é, tratar o processo produtivo de forma a torná-lo mais eficiente, através da eliminação de todas as atividades que no final não agregam valor ao produto. Entre os desperdícios presentes num processo produtivo, o toyotismo concentrou-se em diminuir retrabalho, refugo e consertos; produção nas mesmas quantidades das necessidades, ou seja, sem gerar grandes volumes em estoque; eliminação de operações desnecessárias e que tornavam o processo moroso; avaliação de gastos com transporte e estoques; melhor aproveitamento dos movimentos humanos e diminuição do tempo de espera para realização do trabalho.

Para Maximiano (2012), o toyotismo recorre a três fatores que proporcionam a redução de desperdícios em seu modo de produção: racionalização do trabalho por meio da

resposta do trabalhador, *just in time* e produção flexível. Para atingir o primeiro fator que trata da racionalização da força de trabalho, a primeira ação foi reunir os trabalhadores em equipes coesas, geridas por um líder e não por supervisores. Tais equipes deveriam trabalhar de forma coletiva durante a realização do trabalho, buscando encontrar as alternativas mais adequadas para a execução das tarefas. O papel do líder era coordenar o trabalho dos subordinados e substituir os operários em caso de ausência. Essa foi uma maneira de reescrever o trabalho no toyotismo, já que no taylorismo/fordismo havia uma mecanicidade exacerbada do trabalho e, nesta nova perspectiva, favorecia-se o operário com a realização de várias atividades durante a sua jornada de trabalho, bem como criava uma maior proximidade com os objetivos e propostas das empresas.

O *just in time*, expressão inglesa que significa ‘no momento certo’, ‘na hora certa’, foi uma premissa do toyotismo, mas que é perceptível na administração contemporânea, visto que atua numa perspectiva de estoque zero, que se reflete em redução de custos para o capitalista. Para Maximiano (2012, p. 143), “o princípio é estabelecer um fluxo contínuo de materiais, sincronizando com a programação do processo produtivo, para minimizar a necessidade de estoques”. Este mesmo autor promove uma analogia do *just in time* com um supermercado, porque sempre que há a necessidade de um componente no produto final o operário recorre a um cartão denominado kanban, que especifica a peça necessária, no mesmo momento em que recebe um outro cartão que acompanha esta determinada peça. Observa-se, desta forma, que este cartão é a ferramenta que sinaliza a movimentação de materiais e/ou suprimentos.

A produção flexível marcante no sistema Toyota consiste na fabricação programada em pequenos lotes para atender a demandas pontuais, conforme encomendas dos clientes - ou seja, se há uma produção reduzida, reduz-se também, na mesma proporção ou em fatia maior, o número de trabalhadores na fábrica, exigindo daqueles que ali ficaram um conhecimento mais apurado do processo produtivo, porque este mesmo operário terá que realizar o seu trabalho e o daqueles que já não fazem parte do quadro de funcionários, havendo uma maior intensificação do trabalho, inclusive com sobrecarga.

Para Dejours (2004), este cenário condiciona o trabalhador ao conformismo e ao entendimento de que a intensificação do trabalho é algo natural e que, portanto, a cada indivíduo, por meio de seu máximo esforço, é atribuído ter o melhor e mais eficaz desempenho, em termos de volume e qualidade do trabalho, considerando as condições de trabalho - sejam elas adequadas ou não -, o que tem favorecido o surgimento de inúmeras situações de adoecimento oriundo do trabalho e, ainda, situações limites de dificuldades para o trabalhador, como o caso do suicídio no trabalho (LEYMANN, 1990; HIRIGOYEN, 2002).

Paradoxalmente, a possibilidade de integração do trabalhador à sua atividade laboral como um todo, identificada na proposta do toyotismo, criou uma alternativa que pode transformar o trabalho em uma condição menos alienante e mais apropriada, ainda que esta seja a realidade de um número reduzido de trabalhadores.

1.5 Reestruturação produtiva no comércio

Foi na década de 1990 que a reestruturação produtiva se fez mais evidente no cenário brasileiro com reflexo para o trabalho, com consequências presentes no mundo contemporâneo, tanto em relação ao processo produtivo quanto no tocante às relações de trabalho. Nesse mesmo período, observaram-se também alterações na conjuntura política, econômica e social, com a implantação do Plano Real - que favoreceu a estabilização econômica de nosso país, que naquela época passava por constantes oscilações -, mencionado ainda a abertura comercial e financeira, o processo de privatização de grandes instituições públicas, juros altos e a sobrevalorização do câmbio, fatores determinantes para favorecer a geração de um cenário recessivo na economia.

O comércio varejista, inserido neste cenário de mudanças, também foi alvo de alterações e influências desta nova perspectiva econômica. O Plano Real, implantado em 1994, proporcionou a diminuição drástica dos índices de inflação e estabilizou a economia brasileira. Na mesma medida, as receitas financeiras caíram, forçando as empresas a criarem novas alternativas que as tornassem competitivas no mercado. Algumas soluções foram o desenvolvimento de uma gestão mais profissionalizada, bem como a implementação de recursos tecnológicos no setor. Em meio a um cenário de mudanças, a gestão familiar tornou-se ineficaz, forçando as empresas inseridas nesta categoria a recorrerem a novas possibilidades de gestão administrativa que lhes possibilitassem atingir qualidade em seus processos, amparadas por recursos que lhes assegurassem eficiência e produtividade. Uma alternativa observada neste contexto foi a adoção intensiva de tecnologias avançadas que pudessem facilitar essas mudanças.

Conforme informações disponibilizadas pelo Dieese (2008), a principal novidade observada no cenário nacional desta época, quando se considera o comércio varejista, foi a entrada de capital externo por meio das fusões ou mesmo aquisições de empresas cujas marcas já se encontravam consolidadas no mercado, ou ainda, pela abertura das grandes empresas nacionais que, inserindo-se no mercado financeiro, disponibilizaram seus capitais

para a aquisição de terceiros. Vários são os exemplos desta transação, dentre eles os casos do Pão de Açúcar, das Lojas Renner e do Ponto Frio.

Outro exemplo é o da multinacional Wal-Mart, empresa norte-americana que optou por ampliar o seu mercado de atuação abrindo filiais no Brasil, a partir da segunda metade dos anos 1990³. A rede Carrefour, que já estava inserida no mercado brasileiro desde 1975, resolveu, nesta mesma época, comprar várias empresas de médio e pequeno porte - todas as lojas da rede Planaltão no Distrito Federal, as empresas Roncetti no Espírito Santo, Mineirão em Minas Gerais, dentre outras organizações também expressivas, cujas aquisições permitiram uma inserção rápida e agressiva no mercado nacional. Assim, considerando este aspecto da reestruturação produtiva, o fato de haver uma troca na gestão destas empresas que já possuíam respaldo e repercussão nacional foi uma característica predominante observada no comércio varejista.

Três mudanças foram perceptíveis no processo de reestruturação produtiva no comércio varejista: os *shopping-centers*, as lojas de departamento e supermercado e a ascensão do *e-commerce*, cada vez mais utilizado pelos consumidores contemporâneos. Os *shopping-centers* se tornaram, com maior evidência na última década, uma das opções mais utilizadas pelos consumidores quando estes precisam saciar alguma demanda. A tabela abaixo, disponível no sítio da Associação Brasileira de Shopping Center (ABRASCE) ilustra esta afirmação, uma vez que se observa o crescimento destas organizações.

³ Após a instalação física de suas lojas no Sudeste e no Paraná, o Wal-Mart começa a sua expansão a partir da aquisição de grandes redes varejistas brasileiras. Em 2004, a empresa adquire a rede Bom Preço, predominantemente no Nordeste do País, e depois, em 2005, adquire a rede Sonae, esta já com forte predomínio no sul do Brasil. Hoje é a terceira maior rede varejista do país (DIEESE, 2008, p. 4).

Tabela 1 – Comparativo de crescimento dos *shopping-centers* no Brasil - anos 2006 a 2013.

ANO	Nº DE SHOPPINGS	ABL (MILHÕES DE M2)	LOJAS	FATURAMENTO (EM BILHÕES DE REAIS/ANO)	EMPREGOS	TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES / VISITAS / MÊS)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8.256	62.086	58	629.700	305
2008	379	83645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	109	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119	877.000	398
2013	495	12,940	86.271	129	843.254	415

Fonte: Disponível em <http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor>. Acesso em 15/12/2014, às 16:48. Adaptado pela autora.

Analisando as informações presentes na tabela, percebe-se de forma evidente um crescimento considerável desses estabelecimentos, razão que pode ser atribuída ao fato de estes reunirem, em um mesmo local, um pacote de serviços interessantes ao consumidor, que vão de uma ampla rede de comércio e serviços especializados, como bancos e lotéricas, até áreas de alimentação composta por marcas consolidadas no mercado, oferecendo um ambiente agradável, seguro e confortável, com acesso facilitado e contando com a disseminação de uma cultura do consumismo - bastante evidenciada pelos veículos de mídia em massa. A maior concentração de *shopping-centers* encontra-se nas cidades de grande porte, tendo em vista uma maior necessidade dos consumidores por este tipo de comércio. Todavia, em razão das gigantescas estruturas requeridas para a instalação dos *shoppings*, cada vez mais estes têm sido fundados em cidades interioranas - o que é considerado um empreendimento relevante para promover o desenvolvimento local. Existe, diante deste cenário, uma preocupação evidente dos sindicatos, relativa aos impactos considerados negativos a que os trabalhadores estão sujeitos devido à ascensão deste tipo de estabelecimento, tendo em vista a diminuição do volume de outras empresas nas suas proximidades, o que ocasiona o aumento do desemprego ou a sujeição do trabalhador a condições não adequadas de trabalho.

Para Almeida (1997), considerando as principais mudanças no comércio a partir de 1990, o segmento que sofreu uma maior influência foi o composto denominado 'lojas de

departamento', já que estas apresentaram uma indefinição de sua própria identidade por conta de seu também indefinido foco de atuação. A abertura de mercado, tratada anteriormente, forçou as empresas inseridas neste segmento a promoverem uma intensa reestruturação em seu ambiente organizacional, com vistas a se manterem competitivas no mercado. Algumas empresas, não se adequando a esta nova perspectiva, tiveram de encerrar suas atividades, como foi o caso da Mesbla e do Mappin, no final da década de 1990.

Desta forma, as empresas que se reorganizaram estruturalmente e as outras que surgiram criaram novas práticas de organização e execução do trabalho, mudando, de forma profunda, a estrutura do segmento. Dentre as principais mudanças citam-se: diminuição do espaço físico das lojas e fechamento de filiais, fixando endereço em *shopping-centers*; implantação de recursos tecnológicos e investimentos consideráveis em automação comercial e implementação de sistemas de informações gerenciais; a gestão de estoques, logística e distribuição foi modernizada, visando garantir o sortimento de produtos nas lojas; dentro da estrutura organizacional alguns departamentos foram eliminados, havendo uma concentração de esforços sobre aqueles considerados mais rentáveis; utilização de forma intensiva dos canais alternativos de comunicação com o público-alvo, por meio do *telemarketing*, e-mail, *e-commerce*, portfólios, sendo que os canais ligados à internet foram e continuam sendo os mais difundidos para proporcionar o crescimento no volume de vendas, concentrando-se em algumas empresas.

No entendimento de Almeida (1997), quando se pensa em modernização no comércio, os super e hipermercados são segmentos de referência em aspectos diversos, especialmente porque os auto-serviços tornaram-se cada vez mais presentes nestas empresas. A abertura de mercado promoveu uma internacionalização do setor em meados de 1995. Para se ter uma ideia dessa grande mudança, até 1990 a Rede Carrefour era a única multinacional nesse ramo de atividade, enquanto que, atualmente, várias empresas já atuam em nosso mercado, como Wal-Mart, Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), G Barbosa, dentre outras. Todavia, dessa grande variedade, poucas são as empresas com capital exclusivamente nacional. Concomitantemente, outros avanços foram percebidos neste setor, como as fusões e aquisições. Segundo informações do Dieese (2008), aproximadamente 60% do faturamento total dos super e hipermercados concentram-se em apenas cinco deles, como descreve o *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Devido às fusões e aquisições, as grandes empresas varejistas obtiveram maior respaldo no mercado para promover barganhas com fornecedores, gerando mudanças substanciais quando se trata da cadeia produtiva do setor supermercadista. Uma das grandes

mudanças relativas a este novo cenário foi a comercialização de produtos de marcas próprias, já que esta estratégia possibilitou a venda de produtos independentes, objetivando atingir uma vantagem competitiva no mercado consumidor, bem como favorecer o processo de negociação com os fornecedores de marcas tradicionais. Percebeu-se, assim, uma transferência de recursos financeiros das indústrias para estes varejistas e a implementação de novos modelos de trabalhos operacionais entre supermercados e fornecedores.

A gestão profissionalizada também é uma grande mudança nesse setor, quase que uma prerrogativa para a assimilação da nova realidade que recebia impactos de administração e cultura estrangeira. Houve, portanto, a aplicação de recursos para a aquisição e implementação de automação no nível gerencial e de engenharia em logística; alteração no *layout* das lojas e, por consequência, na disposição dos produtos; crescimento nas vendas de medicamentos, já que em alguns casos até filiais de farmácias foram instaladas em supermercados, sob o regime de parcerias; crescimento também nas vendas de hortifrutigranjeiros, perecíveis e produtos elitizados; em razão do estabelecimento de contratos com instituições financeiras, houve um acréscimo nas compras dos consumidores em termos de volume; parcerias com redes de alimentação, presentes e produtos de conveniência; e, ainda, melhoria no serviço de atendimento ao cliente, dentre outras várias transformações. Segundo o Dieese (2008),

uma inovação importante, que trouxe conseqüências, foi a incorporação de novas e avançadas tecnologias no setor. Exemplos disso são a automação e a telemática – utilização de equipamentos que combinam a tecnologia de informação com as telecomunicações – e atualmente, discute-se a introdução de RFID (Radio Frequency Identification). Esta última caracteriza-se pela utilização de chips nos produtos comercializados em substituição aos códigos de barra, para que estes sejam identificados através de sensores localizados na loja. Desta forma, tornar-se-ia desnecessária a utilização de operadores de caixas. A gigante rede varejista Wal-Mart já está experimentando esta tecnologia em algumas de suas lojas nos Estados Unidos (p. 7).

Tendo em vista a data desta publicação, presume-se que esta ferramenta de trabalho já esteja em plena utilização, o que pode, em alguma medida, favorecer o consumidor, mas, por outro lado, desfavorecer o trabalhador, já que eliminam-se postos de trabalho, gerando, conseqüentemente, desemprego, subemprego, terceirização e trabalho temporário para atender sazonalidades. Outra inovação presente neste setor alimentício é o que Almeida (1997) denomina “expansão dos supermercados de proximidade”. Em essência, o que desejam é competir com os mercados dos bairros, oferecendo diversificação de produtos com preços atrativos. O sucesso deste tipo de empreendimento deu-se em razão da estabilidade dos

índices de inflação, em que o consumidor brasileiro já não tem necessidade de comprar em grandes quantidades, visitando supermercados várias vezes durante um mês, por exemplo.

Ressalta-se que os supermercados foram os maiores responsáveis pelo trabalho nos domingos e feriados, ladeados pelos *shoppings*, que, por consequência, contribuíram para aumentar a carga horária de trabalho dos indivíduos, em diversos casos, sem o impacto positivo em seus salários - já que trabalhando além das oito horas diárias, é assegurado ao trabalhador o pagamento de horas-extras.

Considerando a perspectiva inovadora oriunda da reestruturação produtiva, o setor do comércio varejista recebeu novidades no que tange à implementação do comércio eletrônico, o *e-commerce*, cada vez mais presente na modernidade e representando uma opção de compras para os consumidores. Desta forma, a internet apresenta-se como um instrumento ágil, dinâmico e versátil, capaz de promover um aumento no comércio dos mais diversificados produtos, cujo faturamento já representa um índice expressivo quando se consideram as movimentações no setor.

Diante desta nova possibilidade de crescimento econômico, o comércio varejista sentiu a necessidade de inserir-se nesta modalidade, o que implicou em crescimento nas vendas, sem demandar, necessariamente, investimentos em novas contratações de funcionários ou aquisição de estruturas físicas para promover o seu funcionamento. Outrossim, ressalta-se que a implantação desta ferramenta pelo comércio varejista contribui para aumentar a carga de trabalho do funcionário, que além de atender ao consumidor na loja física, precisa controlar estoques, liberar o produto, coordenar e acompanhar o processo de entrega e efetuar o pós-venda para identificar a percepção do cliente.

Observa-se, desta forma, que o *e-commerce* impacta de forma não tão positiva sobre o emprego, tendo em vista a necessidade de um número reduzido de trabalhadores quando se compara com as lojas tradicionais, extinguindo-se os cargos de vendedores e caixas. Na expectativa contemporânea, prevê-se um aumento gradativo desta modalidade de comércio eletrônico, na mesma medida impactando no trabalhador do comércio varejista.

Analisando os impactos da reestruturação produtiva para o trabalhador, observam-se inúmeras mudanças como a terceirização e variações nas formas de flexibilização, com a implementação de políticas de trabalho que geraram a precarização das relações de trabalho, contribuindo para a elevação dos índices de desemprego. Nesta fase de transição, a justificativa atribuiu-se à busca pelo crescimento da eficiência organizacional, tão defendida por Taylor, quando da Administração Científica, em que eficiência é sinônimo de

produtividade, redução de custos e geração de emprego, embora o efeito da reestruturação produtiva tenha sido contrária a esta proposta inicial.

Sendo nosso foco de estudo o comércio varejista, composto em sua maioria por micro e pequenas empresas - maiores mantenedoras de empregos no setor -, observou-se uma diminuição na quantidade de funcionários regularmente contratados devido à abertura de mercado, cuja redução de custos tornou-se algo necessário. Portanto, demitir pessoas foi a primeira alternativa para essas empresas se manterem competitivas no mercado. É preciso lembrar que esta realidade também assolou empresas de médio e grande porte que, em alguns casos, simplesmente não sobreviveram ao novo cenário econômico que se instalara.

Em se tratando da remuneração, a mudança também foi perceptível, caminhando cada vez mais para uma proposta de flexibilização salarial. Isso se deu a partir do desejo do capitalista de repartir o risco do negócio com os seus funcionários, atrelando os recebimentos ao desempenho da empresa, por meio de remunerações variáveis, recebidas quando do alcance das metas previamente estabelecidas.

As jornadas de trabalho foram sendo expandidas, em alguns casos, ultrapassando em muito às 44 horas semanais. Segundo informações disponibilizadas pelo Dieese (2008), em regiões com maior movimentação comercial, como as regiões metropolitanas, registravam-se jornadas de trabalho que atingiam cerca de 50 horas semanais. Além disso, a informalidade, que já era a realidade de muitos trabalhadores, cresceu em número significativo no início da década de 1990. Assim, as importantes conquistas de direitos trabalhistas, como o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), a previdência social, a aposentadoria, o seguro-desemprego, o 13º salário, as férias remuneradas, dentre outras, foram sendo a realidade de um número reduzido de trabalhadores. O trabalhador brasileiro tornou-se refém das organizações devido ao medo de perder o emprego, em razão da instabilidade oriunda da reestruturação produtiva - sujeitando-se, inclusive, às elevadas jornadas de trabalho com uma intensificação da força de trabalho. Por outro lado, os ganhos oriundos do aumento da produtividade, pagos em remunerações variáveis, não foram incorporados aos salários.

Conforme documento do Dieese (2008) de todas as mudanças provenientes da reestruturação produtiva, a abertura do comércio aos domingos foi a que impactou de forma mais efetiva o trabalhador, e acrescenta:

de todas as transformações ocorridas nos anos 90, decorrentes da abertura econômica brasileira e da reestruturação produtiva realizada no comércio varejista, a abertura do comércio aos domingos pode ser considerada como uma das mais significativas para os trabalhadores do setor. A ação que liberou o funcionamento do comércio aos domingos resultou da introdução do artigo 6º, quando da Medida Provisória (MP 1.359-34, de 07/08/1997), que tratava da Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas, transformada, mais tarde, na Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000. A falta de regulamentação tirou o direito ao descanso semanal de grande parcela dos comerciários ou, na melhor das hipóteses, transferiu-o para um dia da semana, dificultando o convívio dos trabalhadores com seus familiares (p. 9).

Observa-se, portanto, que desde que foi instaurada esta nova realidade, reuniões, debates, manifestações e ações foram realizadas entre entidades representativas dos interesses dos capitalistas e trabalhadores para se chegar a um consenso. Dentre as argumentações engendradas pelos representantes dos interesses capitalistas, ressalta-se a geração de emprego, crescimento do pagamento de impostos e tributos, elevação do faturamento das empresas e maior comodidade para os consumidores utilizarem o seu tempo livre aos domingos para visitarem as empresas comerciais, visando satisfazer suas necessidades. Dentre todos os fatores citados, este último é o que contribuiu e ainda continua contribuindo para a permanência da abertura do comércio aos domingos.

A realidade, fatos e acontecimentos deixam claro, de forma cada vez mais evidente, que a geração de emprego não é o que motiva a flexibilização do horário para abertura do comércio aos domingos, tampouco o aumento nas arrecadações de impostos; mas sim, o favorecimento das grandes redes varejistas, porque esta possibilidade permitiu uma luta desigual pelo mercado consumidor, tendo em vista que a capacidade econômica, operacional e estrutural das grandes redes permitiu o seu domínio do comércio, quando em competição com os pequenos empreendimentos. Além disso, foi inserido na proposta dos *shopping-centers* um pacote de valor, atratividade e lazer para as famílias, acentuando a mercantilização do entretenimento, com uma grande quantidade de pessoas recorrendo a estas instituições como uma opção para seus finais de semana - sacrificando, em alguma medida, o trabalhador.

Todavia, um ganho para o trabalhador veio a efeito em 2007, depois de várias discussões e embates entre os atores envolvidos. Foi por meio da Medida Provisória nº 388 que depois virou a Lei nº 11.603 de 2007, que assegurou ao trabalhador um domingo remunerado de descanso a cada dois domingos trabalhados, bem como a melhoria das condições de trabalho, fruto de negociações com os sindicatos. Esta lei representa um avanço para os trabalhadores, mas em momento algum colocou um ponto final nas discussões entre as entidades envolvidas, porque buscam-se maneiras de melhor regulamentar o trabalho no comércio aos domingos já que antes este acontecia sem base em critérios consolidados. Leis

municipais anteriores ou posteriores a esta data já entravam em vigor a partir de ações isoladas de sindicatos em algumas cidades brasileiras. A nova conjuntura política e econômica que se instaurou no Brasil por força da reestruturação produtiva demandou um “novo” perfil do trabalhador no comércio, objeto de nossa próxima discussão.

1.6 Qualificação do trabalhador no comércio: necessária?

Estudos realizados por Paiva (1991) indicam que, nos últimos anos, percebeu-se uma evolução no que tange à qualificação profissional do trabalhador, oriunda da organização do trabalho, em todos os seus segmentos, inclusive para os profissionais do comércio. Ainda no entendimento do autor, a formação demandada toma uma proporção gigantesca porque deve ser capaz de reciclar os trabalhadores já inseridos no mercado de trabalho, bem como capacitar àqueles que buscam alternativas de inserção.

Observa-se que os processos de trabalho e os perfis de trabalhadores para oportunidades de trabalho estão cada vez mais complexos e atribui-se esta realidade à própria globalização e ao acesso facilitado aos sistemas de informação, que geram um consumidor cada vez mais exigente. Almeida (1997, p. 144) entende que “este poderia ser um padrão cíclico de comportamento, no qual períodos de maior subsunção seriam seguidos por outros de maior complexidade, que estaria relacionado a uma nova base técnica”. Isto poderia criar uma maior valorização das bases escolares, já que promove uma ruptura com a organização do trabalho até então vigente que é a realidade de boa parte dos trabalhadores.

É certo que a grande ênfase dedicada às transformações técnicas como condição para formar o perfil profissional tão demandado pelas organizações cria formas para estreitar o vínculo entre a questão da competitividade com a qualificação profissional. Considerando esta ótica organizacional, percebe-se que as mudanças no âmbito empresarial foram preponderantes para otimizar a força de trabalho e a capacidade instalada. Outrossim, para acompanhar esta imposição do mercado, que fez surgir uma nova filosofia no trabalho - cujo pilar é a qualidade -, exige-se, na mesma proporção, um profissional qualificado. Mas, de que tipo de qualificação estamos falando? De uma qualificação que se forma pela experiência/empirismo, pela convivência com o trabalho ou de uma qualificação baseada em critérios bem definidos que lança mão da ciência como forma de melhoria do desempenho organizacional? Observando o trabalho no comércio, poderia se afirmar que a qualificação era algo desnecessário, porém, entidades associativas de dirigentes lojistas têm buscando difundir e implantar programas de qualificação profissional para os empregados do comércio, cuja

preocupação é muito maior do que nas próprias empresas. Temos observado, no discurso de tais entidades, que o mercado comercial demanda por profissionais com currículos extensos que contemplem, além de cursos técnicos, aqueles de ordem comportamental, que ressaltem valores e habilidades ligados à convivência interpessoal.

No entendimento de Leite (1995, p. 165) generaliza-se a demanda “por um profissional não só tecnicamente mais competente, mas dotado de maior flexibilidade operacional e de todo um desenvolvimento pessoal em matéria de cooperação, iniciativa, envolvimento e mesmo liderança”.

Resultados dos estudos empreendidos por Borja (1990) ressaltam que no setor terciário, assim como na indústria, existe uma procura por funcionários com capacidade de organização, autonomia para a realização de seu trabalho e de futuras atividades que possam surgir, bem como ser dotado de capacidade lógica, de sintetizar as dificuldades apontando melhores opções de resolução de tais situações - e, ainda, habilidades de liderança para desenvolver trabalho em equipe.

Para Markert (1994, p. 135), “as qualificações centrais que se caracterizam pela capacidade de lidar estrategicamente com informações, o que exigiria uma grande flexibilidade intelectual, para o domínio de situações variáveis, além de uma significativa capacidade de comunicação oral”.

Assim, diante desta necessidade, as empresas mais estruturadas buscam contratar funcionários que apresentem, senão todas, ao menos a maioria dessas características. Ou seja, as empresas procuram por profissionais motivados e engajados nas diretrizes organizacionais, com capacidade para operar sistemas complexos e, além disso, sugerir ideias que possam melhorar os processos de trabalho e, conseqüentemente, aumentar substancialmente os resultados para o capitalista. O que é perverso nessa nova realidade é que, sendo o funcionário o responsável por colocar em prática este novo sistema de trabalho, mesmo que tenha uma remuneração um pouco melhor, esta ainda é infinitamente menor quando comparada com os lucros oriundos do seu trabalho, o que promove cada vez mais os grandes empresários, reforçando a soberania do capital. Almeida (1997, p. 145) acrescenta:

o novo perfil parece reunir tantos aspetos cognitivos – que compreendem conhecimentos básicos gerais, propiciados, em maior ou menor medida, pela formação escolar e conhecimentos técnicos, obtidos através de cursos orientados para o desempenho profissional – quando ético-disciplinares, de cunho governamental, referentes ao processo individual de socialização e de formação da personalidade.

Todavia, não existe um consenso entre as empresas sobre o que é um profissional qualificado, já que isso depende de uma série de fatores que vão desde o ramo de atividade da organização, até às habilidades técnicas e cognitivas demandadas pelo cargo. O que se pode afirmar é que o tipo de qualificação profissional requerida pelo setor comercial é diferente do perfil empregado pela indústria, que acaba sendo a direcionadora das discussões quando se aborda este tema. Considera-se importante para o comércio o que Leite (1995) denominou como qualificação prático-operacional, que consiste, em sua maioria, nas habilidades técnicas que são: fazer pacotes, dobrar, arrumar e guardar mercadorias, separar os produtos adequadamente e encaminhá-los para empacotamento, cuidar de processos administrativos e operar caixa, sendo estes dois últimos os que talvez sejam um pouco mais complexos do que os outros citados.

De acordo com o resultado da pesquisa proposta por Almeida (1997), quando do estudo de três organizações de ramos de atividades e portes diversificados, observou-se que cada uma delas apresentava uma concepção diferente quanto à necessidade de qualificação do trabalhador. Uma delas, empresa com uma estrutura organizacional mais adequada ao contexto contemporâneo em seus processos internos, compreende a qualificação profissional como a junção de diversas características comportamentais, facilidade de relacionamento interpessoal, de desenvolver trabalho em equipe, ser carismático e leal às diretrizes da empresa e, ainda, um olhar voltado para o resultado organizacional, habilidades estas mais valorizadas do que outras de cunho técnico. Isto é, aquele trabalhador que apresente este perfil terá uma maior possibilidade de se manter inserido no mercado de trabalho, já que esse é o desejo da maioria dos capitalistas, visto que profissionais dotados de tais habilidades contribuirão para aumentar o seu enriquecimento. Esta mesma empresa também valoriza os conhecimentos técnicos, mas, sobretudo, como algo que pode ser aprendido no decorrer do trabalho, especialmente porque as atividades desenvolvidas pelos profissionais do comércio são relativamente simples.

Para Paiva (2000), as mudanças no perfil do trabalhador requisitadas pelas empresas contemporâneas são oriundas de uma desvalorização de trabalhos e experiências profissionais anteriores, considerando de forma mais efetiva os conhecimentos e aprendizados situacionais, que formam uma qualificação específica e que abrem possibilidades para a solidificação de um trabalhador multitarefa, que deve se preparar para as várias mudanças que certamente ocorrerão em sua profissão, por força da própria globalização.

Por outro lado, ainda considerando a pesquisa de Almeida (1997), uma outra empresa do setor supermercadista apontou como deficitárias as contratações de profissionais para o seu

negócio porque, no seu entendimento, inexistia qualificação técnica, tendo em vista o fato de o mercado não realizar cursos específicos para este segmento. Para alguns gestores contemporâneos isso é visto como uma oportunidade, já que se pode moldar a formação do trabalhador conforme a necessidade da empresa. Mesmo que esta empresa tenha ressaltado aspectos técnicos deficitários para a formação do trabalhador, reforçou ainda dificuldades com quesitos comportamentais. Já outra empresa do setor lojista deixou clara a preferência por contratação de profissionais com experiências anteriores na atividade, já que não investe em qualificação de seus funcionários por diversos fatores, dentre eles, exigüidade de tempo e de recursos financeiros. Assim, procura profissionais “prontos” para o desempenho de seu trabalho.

Em se tratando de formação escolar, observa-se uma maior concentração de pessoas com o segundo grau completo para os cargos de vendedores, auxiliares, caixas e, para os níveis gerenciais, a educação superior em andamento ou concluída - o que aponta para uma mudança no perfil anteriormente requisitado pelo comércio, de que poderiam ser empregadas pessoas com o ensino fundamental completo ou incompleto. Almeida (1997, p. 147) explica o porquê desta mudança no setor comercial:

a demanda por trabalhadores com maior escolaridade parece, inicialmente, um sintoma positivo, que indicaria maior complexidade do trabalho. Por outro lado, a exigência de maior escolaridade não significa que efetivamente ocorra um melhor aproveitamento do potencial do trabalhador no processo de trabalho. Em uma situação de abundante oferta de mão de obra, solicitar o segundo grau completo pode ser uma forma a mais de selecionar candidatos e, nesse caso, este mecanismo tornaria ainda mais restrito o acesso aos postos de trabalho disponíveis.

Diante desta nova realidade, ressalta-se uma mudança significativa na forma de atuação do vendedor inserido no comércio lojista. Tendo em vista que boa parte das lojas caminha rumo ao auto-atendimento, em que o cliente circula livremente pelo ambiente da loja para fazer suas escolhas sem que haja uma contribuição efetiva do profissional, os vendedores precisaram romper com as formas de atendimento até então empregadas, buscando adequar-se a esta nova perspectiva, porque estão atuando cada vez mais como consultores, como aconselhadores das melhores opções para os clientes. Ressalta-se, entretanto, que mesmo havendo esta transformação no atendimento, as atividades dos profissionais do comércio continuam no mesmo nível de complexidade, isto é, as tarefas eram simples e continuam a ser.

Em se tratando do comércio, empregar profissionais com uma escolaridade superior, não representa realizar trabalhos mais complexos e desafiadores. O que é desafiador neste

caso é proporcionar ao capitalista o crescimento cada vez maior das vendas. Para isto, o funcionário que desempenha função de liderança deve apresentar uma qualificação mais voltada para fatores comportamentais, como motivação e trabalho em equipe, por exemplo. Boa parte dessas habilidades não se ensina, mas, sobretudo, são aprendidas por um processo de socialização como um todo. Não se solidificam somente na escola, porém acabam demandando uma maior escolaridade. A grande oferta de pessoas para trabalhar no comércio também é um fator que força a definição de critérios para a seleção do trabalhador, então, definir uma escolaridade é um fator de filtro da mão-de-obra, ainda que se saiba que haverá, mesmo assim, um grande número de pessoas concorrendo à mesma oportunidade de emprego.

Observa-se, considerando tais constatações, que a formação escolar caminha para a construção de um conhecimento na escala geral no que tange à qualificação técnica, direcionada por meio de cursos que se somam à formação escolar e que, para os profissionais do comércio, não representa um diferencial competitivo, já que, como mencionado anteriormente, para atuar no comércio não há necessidade de conhecimentos técnicos específicos dada a simplicidade da atividade. Todavia, empresas estruturadas organizacionalmente valorizam profissionais experientes e que eventualmente disponham de cursos técnicos, especialmente na área de vendas.

Desta forma, se a maior necessidade do setor comercial está relacionada às habilidades de cunho comportamental como iniciativa, pró-atividade, comunicação e liderança, de acordo com a constatação de Paiva (2000), questiona-se, então, o fato de o ensino fundamental não ser mais citado como um critério de seleção. Será que o trabalhador com o ensino de primeiro grau não consegue absorver estes aspectos? “Uma escola cujo aluno não tem espaço para exercitar sua criatividade, em que lhe é exigido muito mais a disciplina do que a autonomia e a responsabilidade, não desenvolverão um cidadão e um trabalhador com estas características” (ALMEIDA, 1997, p. 148). Desta forma, mesmo que o indivíduo permaneça por um período mais longo na escola, para concluir o ensino médio, por exemplo, assegurará o desenvolvimento de tais características comportamentais. No comércio, em que os conhecimentos oriundos do segundo grau não são relevantes, elimina-se um grande contingente de profissionais para serem empregados no setor, porque este demanda um perfil profissional com habilidades múltiplas.

Em última análise, mas não menos importante, um fator que é muito considerado para contratações no comércio refere-se a fatores discriminatórios e excludentes. Cor da pele, aparência física e outros atributos pessoais definem o perfil da pessoa que a empresa deseja contratar. De acordo com Almeida (1997), quando avaliou os critérios de recrutamento e

seleção para os profissionais do comércio, constatou-se uma divisão sexual do trabalho para a maioria dos cargos, principalmente para caixas - em que a maioria das operadoras são mulheres. Negros também são raros quando se trata das tarefas de atendimento aos clientes. Somando-se a esta gama de fatores que definem o perfil do trabalhador do comércio, citam-se traços de personalidade do indivíduo, como empatia e carisma, que não se ensina na escola e nem em outros cursos. Como cita Paiva (1997, p. 3), “critérios meritocráticos e impessoais de julgamento para acesso aos postos de trabalho são substituídos pela força do capital social que torna as relações mais personalizadas, “refeudalizando” o mercado de trabalho”.

Portanto, mesmo as pessoas que possuam uma escolaridade avançada em comparação com a maioria das demais poderão ser excluídas do mercado de trabalho se não apresentarem as demais habilidades comportamentais. O ideal é, então, que o profissional consiga se desenvolver intelectual e cognitivamente, o que, infelizmente, não é a realidade da maioria dos trabalhadores.

1.7 Comércio varejista brasileiro e perspectivas para o setor

Por meio das discussões levantadas até aqui, observa-se uma profunda transformação no comércio varejista brasileiro, seja em termos estruturais, seja em aspectos humanos. Dentre as principais mudanças identificadas citam-se o novo *lay-out* das lojas, mais modernas, limpas e iluminadas; uso constante e cada vez mais presente de recursos tecnológicos para otimizar o trabalho; padronização nas operações comerciais com seus *stakeholders* (clientes e fornecedores); reformulação das marcas e utilização das estratégias de *marketing*; processo de recrutamento e seleção de profissionais mais estruturado e criterioso; implementação, utilização, incremento e crescimento de canais alternativos de vendas; investimento em qualidade e diversificação de produtos; melhoria no serviço de atendimento ao cliente; gestão modernizada e atenta com as tendências do mercado; ampliação das opções de financiamento ao crédito; parceria com instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito e otimização do setor comercial.

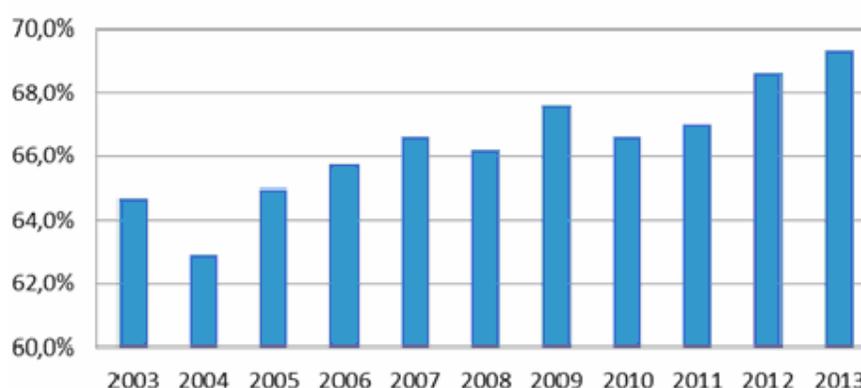
Dentre algumas tendências do comércio varejista, destaca-se o cartão fidelidade como um instrumento alavancador de vendas e que representou, na época de sua implantação, por volta dos anos 2000, uma revolução para o setor. Todavia, a administração deste “cartão benefício” para o consumidor ficou sobre a custódia dos bancos, na maioria dos casos por meio de contratos específicos firmados com as grandes redes varejistas. Serviços que

anteriormente eram atribuídos ao sistema financeiro, como aprovação e limite de crédito, pagamentos e financiamentos, começaram a ser administrados em boa parte pelo varejo. Documentário do Dieese (2008, p. 11) atribui essa realidade ao crescimento econômico que o Brasil experimentou a partir da reestruturação produtiva.

Com o crescimento econômico dos últimos anos e aumento da capacidade de consumo da população (via aumento do salário mínimo, acesso ao crédito e aos programas sociais do Governo Lula, como o Bolsa Família, por exemplo), as empresas passaram a oferecer melhores condições de pagamento/financiamento para produtos de consumo popular e, muitas vezes, direcionavam seus investimentos para a Região Nordeste do país.

Tal realidade associada a uma nova conjuntura social, política e econômica de inclusão social, tem favorecido o crescimento do setor, gerando bons resultados globais para o varejo nacional. Retrocedendo alguns anos, percebeu-se no ano 2007 um bom crescimento econômico marcado pelo dinamismo no mercado interno, porque naquela época o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - divulgou um crescimento do PIB de 5,4% se comparado com o ano de 2006. Dados recentes levantados por esta mesma instituição, em 2013, apontam a participação do setor terciário - em que se encontra o comércio - na economia brasileira com um registro de crescimento de 10,6%, em 2003, para 12,7% do PIB em 2013, com uma participação global, conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 1 - participação dos serviços no PIB



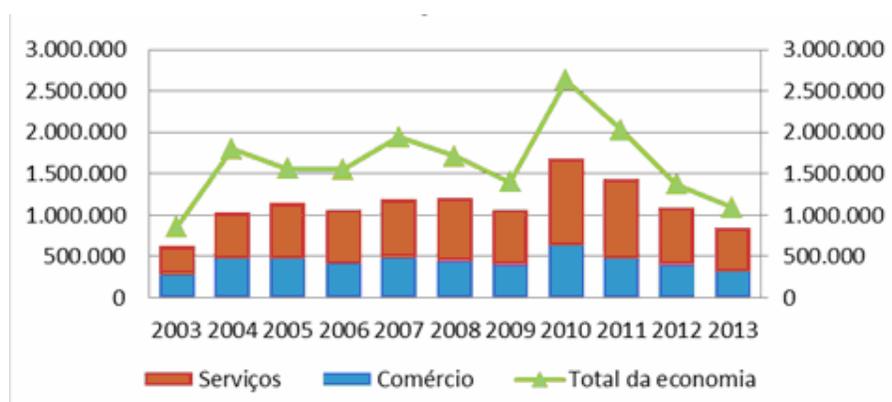
Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE, 2013.

Explica-se esta realidade por uma série de fatores, dentre os quais, a grande expansão das possibilidades do crédito para os consumidores, possível a partir da redução dos preços dos produtos, e pelos baixos índices na inflação. A evolução da renda do brasileiro,

caminhando junto com o desenvolvimento econômico e social, são fatores que merecem destaque. Obviamente que ainda há um longo caminho pela frente para que o Brasil cresça ainda mais - todavia, os avanços são perceptíveis. Além disso, documentário do Dieese (2008, p. 12) complementa que “o aumento do emprego e da massa salarial; a valorização do salário mínimo e o aumento do consumo de produtos importados devido à valorização do Real frente ao dólar contribuíram para o crescimento das vendas no comércio”.

Pesquisas atuais disponíveis no Atlas Nacional de Comércio e Serviços – 1ª Edição, de autoria da Secretaria de Comércio e Serviços (SCS) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em parceria com o IBGE, IPEA e SEBRAE, resumem que o setor terciário tem se beneficiado da atual dinâmica econômica brasileira. Considerando dados de 2012, conforme a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD), do IBGE, a taxa de desocupação registrada foi de 6,7% no território brasileiro - a menor registrada em 20 anos, abaixo dos 10,5% de 2003. O gráfico abaixo ilustra essa afirmação.

Gráfico 2 - geração de emprego formal: comércio, serviços e total.



Fonte: CAGED/MTE. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/caged/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged.htm>. Acesso em 13/12/2014.

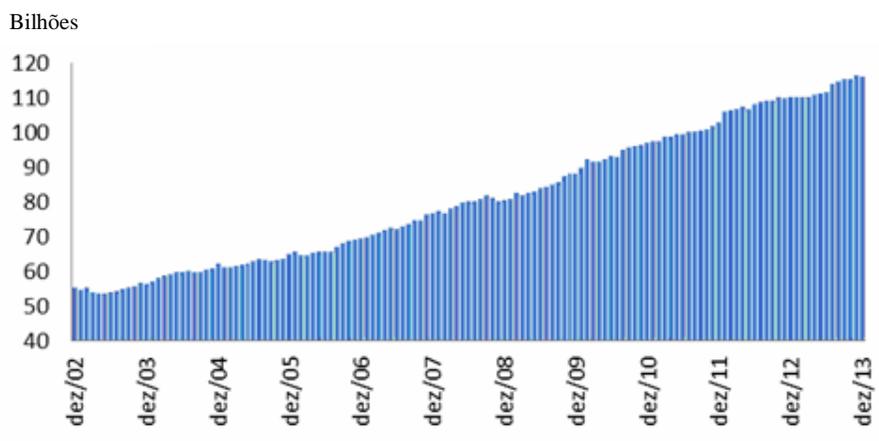
Observando, então, que o comércio está inserido no setor terciário, percebe-se que este setor emprega um bom percentual da população economicamente ativa. Dados disponibilizados pelo CAGED (2013) mencionam que 76% dos trabalhadores com carteira assinada neste ano são atribuídos ao comércio e/ou serviços, sendo, respectivamente, 305 mil e 546 mil postos de trabalho. Dados do IPEA revelam que o rendimento médio do trabalho aumentou com um índice de 44,9% para este mesmo ano e que esta realidade tem melhorado a condição de vida da população e diminuído a desigualdade de renda, favorecendo o

crescimento da classe média - que saltou de 38% em 2002 para 53% em 2012, segundo constatações do IBGE.

O reflexo desta situação tem se refletido no setor terciário, de comércio e serviços, que se tornaram os maiores empregadores do Brasil. Mesmo que este setor seja o que mais emprega no Brasil, isto não representa melhores salários ao trabalhador. Dados do Dieese (2008) indicam que os profissionais do comércio recebem, ao final do mês, no máximo dois salários mínimos, que em valores atuais representa R\$ 778,00 o salário, significando que eles possuem uma baixa remuneração. O excedente de profissionais concorrendo às oportunidades de emprego no comércio contribui para manter a remuneração neste patamar.

Recentemente, o setor de comércio foi contemplado com uma pesquisa para analisá-lo no curto prazo - a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) do IBGE. Ainda que estejamos tratando de informações recentes, conseguiu-se perceber, em 2013, um crescimento de 4,3% do volume de vendas. O gráfico abaixo demonstra o crescimento do setor.

Gráfico 3 - volume de vendas no comércio varejista com ajuste sazonal.



Fonte: PMC/IBGE, 2013. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 23/12/2013.

Percebe-se, portanto, uma evolução mensal no volume de vendas do comércio brasileiro, com ajuste sazonal, isto é, considerando-se o período em que há um incremento nas vendas, oriundo de datas comemorativas. Esta pesquisa mostrou setorialmente que os principais influenciadores foram: farmácias, artigos médicos e de perfumaria, somando-se com outros produtos de uso doméstico e pessoal.

As empresas deste setor, desta forma, se projetam no panorama econômico como uma alternativa de crescimento e alavancagem para a população. Embora o cenário atual

represente uma relativa preocupação, o crescimento do setor comercial continua caminhando, tendo em vista a expansão do crédito e a permanência da renda em patamar crescente. Porém, análises moderadas devem ser estabelecidas, tendo em vista o crescimento das taxas de juros, que pode impactar negativamente no movimento comercial, já que tendencialmente reduzem-se os níveis de investimento e o consumo. “Se o comércio é considerado o termômetro da economia, por ser o primeiro setor de atividade a refletir o desempenho econômico, seja positiva ou negativamente, a queda no ritmo das vendas com a alta dos juros será sentida nos próximos meses” (DIEESE, 2008, p. 14). Constata-se, portanto, que o setor comercial depende, essencialmente, do desempenho econômico nacional para se manter com uma movimentação comercial considerada satisfatória. O olhar do Governo para este setor faz-se extremamente necessário para que ele consiga se manter em boas condições e continuar a figurar entre os maiores empregadores do Brasil.

CAPITULO 2

O CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

2.1 Implicações históricas do conceito

Todos os estudos que circundam o termo assédio moral como centro direcionam para Heinz Leymann⁴ como pioneiro nas pesquisas sobre o tema. Leymann nasceu na Alemanha, mas foi na Suécia, quando era pesquisador na Universidade de Estocolmo, que começou a desenvolver as suas pesquisas pioneiras.

Foi no início da década de 1980 que efetivamente começou a pesquisar o embate psicológico de trabalhadores sujeitos às situações humilhantes e degradantes no ambiente de trabalho, situações essas que perduravam com o decorrer do tempo. Objetivou alcançar, com sua pesquisa, todos os sujeitos envolvidos nos processos de trabalho, com foco nos trabalhadores assalariados e seus respectivos representantes sindicais, mas contemplando também administradores, psicólogos, sociólogos, médicos, economistas, juristas, dentre outros.

Por meio dos estudos de Leymann surgiram as expressões psicoterror e *mobbing*, em que um indivíduo torna-se alvo de outra pessoa ou mesmo de um grupo cujas ações agrediam continuamente a vítima. Tendo em vista as análises precoces do fenômeno, fez-se necessário defini-lo, tornando possível, concomitantemente, a sua divulgação e identificação pelas vítimas do mesmo.

O termo *mobbing* foi definido, então, como uma atitude de defesa de um grupo de animais contra um indivíduo que representa perigo, tendo em vista tratar-se de um predador. Este grupo organiza-se coletivamente para atacar o seu alvo, com o objetivo de afastar o perigo latente. Essa analogia foi a primeira etapa utilizada por Leymann (1990) para relacionar este mal com o ambiente de trabalho.

Leymann (1990) obteve, por meio de seus estudos, quantitativos numéricos que o permitiram expressar o assédio moral. Nos cálculos iniciais em relação aos trabalhadores suecos, estimou-se que 5,5% dos 4,4 milhões de assalariados haviam sofrido algum tipo de

⁴ Heinz Leymann nasceu em 1932 e faleceu em 1999. Foi psiquiatra, psicólogo e pedagogo. Tornou-se conhecido no meio acadêmico pelos estudos pioneiros realizados sobre o assédio moral na década de 1980. Sua pesquisa inicial na área foi baseada em estudos de caso detalhados de um número de enfermeiros que cometeram ou tentaram cometer suicídio devido a eventos no local de trabalho, na Suécia.

perseguição moral por mais de quinze meses no local de trabalho, perfazendo um total de 242.000 pessoas atingidas (BARRETO, 2005, p. 27).

Ressalta-se neste contexto que a Suécia apresentava-se com certo privilégio para a realização deste tipo de estudo, tendo em vista a sua forte tradição social-democrata escandinava⁵, em que se desenhava o movimento sindical com força e uma situação de igualdade social reconhecida mundialmente, com uma evidência muito maior do que outros países.

Foi neste meio que os estudos acerca do assédio moral ganharam força, sendo introduzido como objeto de pesquisa no meio acadêmico e buscando-se formas de combatê-lo pelo respaldo sindical e elaboração de leis específicas por outros países: numa primeira instância os europeus, e depois, abrangendo os demais.

Na década de 1990 realizou-se um congresso internacional versando sobre o tema, na Hungria, com o objetivo de compilar as informações oriundas dos estudos até então realizados, fortalecendo ainda mais o debate sobre o assédio moral.

A Fundação Andréa Adams, localizada na Inglaterra, em parceria com o maior sindicato inglês, o *Manufacture Scientific and Financial*, empreenderam uma pesquisa contemplando aproximadamente mil trabalhadores, cujos resultados constataram que metade deste público fora vítima de *mobbing*. Assim, surgiu na Itália a PRIMA, associação contra o *mobbing* e stress psicossocial, com o objetivo de divulgar e buscar combater as práticas de assédio moral nos locais de trabalho.

Segundo Barreto (2005, p. 28) desde então as estatísticas sobre o tema começaram a se tornar mais intensas e evidentes. Resultados divulgados por pesquisas realizadas dão conta de que 8,1% dos trabalhadores europeus foram vítimas de *mobbing*, considerando, obviamente, aquela década, ou seja, início dos anos 1990. Na Inglaterra, esse percentual sobe para 16,3%; na Suécia registra-se 10,2%; na França 9,94%; e na Alemanha, 7,3% dos trabalhadores afirmaram ter sofrido *mobbing*. Tais dados serviram para dar visibilidade à dimensão do problema.

⁵ “A Escandinávia foi berço do modelo mais igualitário que o capitalismo já conheceu. Sua origem remonta à Suécia dos anos 1930, mais precisamente há 80 anos, quando concretizava-se a hegemonia social-democrata no governo do país nórdico, dando início a uma série de reformas sociais e econômicas que inauguraria um novo tipo de capitalismo, em oposição ao liberalismo das décadas anteriores cujo ato final foi a crise de 1929. Nasce então o chamado modelo escandinavo, que rapidamente ultrapassaria as fronteiras suecas para se tornar influente no norte europeu, mas também uma referência importante na formulação de políticas econômicas heterodoxas (progressistas) em todo o planeta. O sucesso deste modelo se deveu à combinação de um amplo Estado de Bem-Estar com rígidos mecanismos de regulação das forças de mercado, capaz de colocar a economia em uma trajetória dinâmica, ao mesmo tempo em que alcançava os melhores indicadores de bem-estar entre países capitalistas” (ABRAHAMSON, 2012, p. 7).

Todavia, foi a partir do debate proposto por Mary-France Hirigoyen e Christophe Dejours, estudiosos franceses, que o assédio moral popularizou-se e se fortaleceu, criando novas perspectivas de divulgação e entendimento deste fenômeno - até então tratado de forma velada.

Dejours publicou, em 1990, um livro que buscou ressaltar o sofrimento do trabalho realizado na França, que culminou no seu reconhecimento como uma autoridade nas questões inerentes ao mundo do trabalho. Em seu livro ele não cita o termo assédio moral, porém, cria uma ligação entre as novas formas de organização do trabalho, que transferem os ônus da competitividade para os trabalhadores, cuja pressão faz nascer uma violência moral no cotidiano dos mesmos, mencionadas no ambiente de trabalho.

Entretanto, foi a obra de Hirigoyen que obteve maior respaldo neste contexto. Sua formação em psiquiatria, psicanálise, psicoterapia e vitimologia na França e nos Estados Unidos aumentaram a sua sensibilidade para perceber um fenômeno de difícil concepção, percepção e compreensão. Ela é apontada como a responsável por cunhar o termo assédio moral, sendo este integrante do título de seu primeiro livro “Assédio Moral no Cotidiano”, que foi apontado como responsável por promover fortes mobilizações de trabalhadores na França visando denunciar e combater abusos desta natureza. Seu livro foi traduzido e publicado em muitos países, incluindo o Brasil.

Os estudos acerca das psicopatologias oriundas do trabalho foram ganhando visibilidade e evoluindo rapidamente, assim como aconteceu com as transformações na organização do trabalho, havendo uma interação desta matéria com a ergonomia, a medicina do trabalho, a sociologia, a economia do trabalho e até com a saúde pública.

Dejours (1994) constatou que esta interação ocasionou dois efeitos imediatos: houve um deslocamento do centro da pesquisa, que tinha a psiquiatria como pioneira, para a psicologia, inclusive no âmbito organizacional, e solidificou a denominação de “psicodinâmica do trabalho”, entendida como a

corrente mais abrangente, por atribuir um lugar tão importante à clínica dos efeitos comprometedores do trabalho sobre a saúde mental (a psicopatologia do trabalho *stricto sensu*) quanto aos poderosos efeitos do trabalho como potencial mediador na construção da saúde mental (MENDES, MERLO e MORRONE, 2010, p. 141).

Na Europa e nos Estados Unidos, pesquisadores perceberam esta tendência de estudo e fez surgir um ramo científico autônomo, a vitimologia, cujo objetivo é observar os processos pelo quais os indivíduos tornam-se vítimas de uma determinada situação e seus impactos para a vida das pessoas.

No Brasil, os estudos acerca do assédio moral iniciaram-se no século XXI, quando juristas e psicólogos despertaram para o interesse por esta matéria, abarcando também profissionais de outras áreas, como administradores, sociólogos, médicos do trabalho, dentre outros. Por pioneirismo citam-se as pesquisas de Maria Ester de Freitas e Margarida Barreto. Mas há que se ressaltar que as pesquisas brasileiras nesta temática já são consideradas como consistentes e importantes no contexto mundial, tendo em vista os resultados por elas obtidos - e que serão tratados no decorrer deste estudo. Todavia, para compreender do que efetivamente trata-se o assédio moral, explicar as formas de violência a que as pessoas estão sujeitas torna-se um relevante objeto de discussão no próximo item.

2.2 Vários tipos de violência associada ao trabalho

No entendimento de Hirigoyen (2002), as várias maneiras de violência associadas ao trabalho contribuem para o afastamento do trabalhador com as condições estruturantes relacionadas às vidas das pessoas. Tal autora propõe o uso de conceitos que busquem explicar a relação entre violência e trabalho, violência relacionada ao trabalho, violência do trabalho e violência no trabalho.

Segundo a sua compreensão, a violência do trabalho origina-se dentro das empresas, a partir da organização dos processos propriamente ditos, isto é, a própria forma como o trabalho se organiza e é gerenciado pode ser concebido como uma maneira de violência. Tal afirmação associa-se à violência estrutural, uma vez que se apresenta de forma velada por meio da opressão e/ou exploração do trabalhador. Desta forma, ele necessariamente estaria sujeito ao cerceamento de direitos trabalhistas e, ainda, submetido a ambientes, em certa medida, inseguros e insalubres.

A violência no trabalho, ainda apresentando a compreensão de Hirigoyen, está relacionada às formas de violência que representam qualquer tipo de risco para o trabalhador e que colocam em perigo a sua integridade física, como agressões, assaltos, assassinatos, dentre outros. Tanto a violência do trabalho quanto a violência no trabalho podem se constituir igualmente em meios de causar sofrimento, adoecimento e morte.

Sob outro prisma, Santos Júnior e Dias (2004) afirmam que a violência no trabalho origina-se da violência do trabalho, tendo em vista que as agressões ocorrem tanto nos locais de trabalho quanto quando estão trabalhando, uma vez que as condições de trabalho contribuem para a constituição deste quadro.

Neuman e Baron (1998) optaram por estabelecer diferenciações entre violência no trabalho e agressão no trabalho, em que a primeira normalmente relaciona-se com agressões físicas propriamente ditas e atos como homicídios, e a segunda, com formas de violência não tão evidentes, que perpassam, inclusive, questões subjetivas, mas que podem causar danos na mesma proporção ou até maiores. Desta forma os autores preferem usar a denominação agressão no trabalho, porque esta amplia as situações de violência, maneira pela qual uma pessoa pode causar mal a outra dentro do ambiente de trabalho.

Segundo Oliveira (2008), a proposta conceitual de violência relacionada ao trabalho está diretamente ligada a outras facetas, como agressões verbais, psicológicas, físicas, numa tentativa de abranger de forma ampla o conceito divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que trata acerca da violência no ambiente do trabalho: “qualquer tipo de comportamento agressivo ou abusivo que possa causar dano ou desconforto físico ou psicológico em suas vítimas, sejam elas alvo intencionais ou observadores não participantes envolvidas de forma impessoal ou intencional”. Ainda tratando da perspectiva conceitual da OIT, citam-se as infrações aos direitos trabalhistas, previdenciários, omissão com relação a condições não adequadas de trabalho, negligência de cuidado, ausência de socorro, bem como outras nuances que podem proporcionar o adoecimento relacionado ao trabalho.

Considerando a Legislação Brasileira, no Regulamento da Previdência Social, Lei Complementar nº 8.213 de 24 de julho de 1991, no artigo 20 exprime-se o conceito de acidentes de trabalho, doenças relacionadas ao trabalho, bem como os direitos dos trabalhadores em caso de envolvimento nestes eventos. Conforme este documento:

[...] acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, com o segurado empregado, trabalhador avulso, médico residente, bem como com o segurado especial, no exercício de suas atividades, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou redução, temporária ou permanente da capacidade para o trabalho.

[...] É considerado como acidente do trabalho, nos termos deste item:

- a. a doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade [...];
- b. a doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relaciona diretamente [...].

[...] Equiparam-se também a acidente de trabalho:

I. o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para perda ou redução da sua capacidade para o trabalho, ou que tenha produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;

II. o acidente sofrido pelo segurado no local e horário do trabalho em consequência de:

- a. ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho;

- b. ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada com o trabalho;
- c. ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho;
- d. ato de pessoa privada do uso da razão;
- e. desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos decorrentes de força maior [...]. (BRASIL, 1991)

Para Cortina *et al.* (2001) os episódios de violência no ambiente de trabalho podem tratar do que a autora denomina de comportamentos não civilizados, quais sejam maneiras mais brandas de maus-tratos no trabalho, desrespeito ou ausência de relacionamentos adequados em que é mais difícil de determinar a intenção de prejudicar outrem.

Hirigoyen (2002) menciona que em função das mudanças ocorridas no mundo do trabalho - em que a gestão participativa foi implantada, bem como a valorização do trabalhador no âmbito do trabalho em grupo -, percebeu-se uma redução nos conflitos sociais, mas na mesma proporção aumentou o sofrimento individual. Para a autora, cada vez mais o indivíduo se isola nos momentos de dificuldades por não obter o respaldo solidário do grupo no qual está inserido, fazendo com que o sentimento de pertença ao mesmo esteja cada vez mais distante, dificultando a busca conjunta de reconhecimento. Como consequência, ela acredita que “os conflitos sociais portadores de mudanças, desaparecem progressivamente em proveito de pequenos conflitos ou agressões individuais que escapam às técnicas de regulação social” (p. 27).

Heloani e Barreto (2010, p. 55) alertam que “a violência proveniente do ambiente de trabalho pode apresentar consequências para as relações familiares, podendo torná-las igualmente violentas”. Para os autores, uma situação inversa também tem possibilidade de ocorrer. A violência oriunda do ambiente de trabalho ocasiona o desequilíbrio das relações interpessoais, tendo em vista a centralização no abuso de poder, em ameaças explícitas e implícitas e em ações que revelam algum tipo de desrespeito aos indivíduos.

A Organização Mundial do Trabalho (OIT), através de seu corpo de consultores especialistas, reconhece a dificuldade de associar a violência ao trabalho, tendo em vista a inexatidão dos conceitos de ambos. Todavia, compreende que a definição e descrição deste fenômeno, isto é, violência no trabalho, depende, em certa medida, de uma multiplicidade de ações e comportamentos, compreendidos ou não como violentos a partir de uma perspectiva histórica, conceitual ou mesmo cultural (HELOANI e BARRETO, 2010).

Outro tipo de violência e talvez a mais difícil de ser constatada - mas que está inserida no ambiente de trabalho - trata-se da violência psicológica, que para Jackson e Ashley (2005)

é responsável pela ruptura imediata das relações estabelecidas no ambiente de trabalho, por um período de tempo difícil de precisar, cujos reflexos repercutem no médio e longo prazos.

Como violência psicológica cita-se: ameaças, intimidações, medo e assédio de qualquer ordem - sexual e moral. Segundo Oliveira (2008), as violências psicológicas podem ser: ações repetidas, comportamentos inadequados, inoportunos e degradantes que, efetuados de forma constante, representam consequências devastadoras sobre as vítimas.

Neste sentido, o autor estabelece uma diferença entre ameaça e assédio. A primeira representa a “promessa ou insinuação de uso ilegal de força, visando coagir, inibir ou constranger uma pessoa ou grupo e provocando medo de dano psicológico, sexual, físico ou outra consequência negativa para a vítima”. O segundo, “uma conduta indesejada (verbal, visual ou física) que afete a dignidade da pessoa, tendo como fundamento a idade, alguma deficiência, o sexo, a orientação sexual, a raça, a orientação religiosa, política, sindical, etc.” (OLIVEIRA, 2008, p. 53).

Palácios *et al.* (2008), fazendo uso da denominação de violência psicológica proposta pela Organização Mundial da Saúde (OMS), adaptaram-na relacionando-a com o uso intencional de abuso de poder, em que ocorrem ameaças frequentes e força física, contra o indivíduo ou um grupo de pessoas, que repercutem de forma negativa no equilíbrio físico, mental, social, moral e até mesmo espiritual. Para os autores a agressão verbal dirigida a um indivíduo gera comportamentos que humilham, desrespeitam, degradam e ferem a dignidade humana.

Segundo Heloani e Barreto (2010), a violência psicológica está relacionada a fatores psicossociais associados ao trabalho, em que as pessoas são submetidas a situações constrangedoras, de forma ilícita e injusta, que incluem maledicências, discriminação, coações e muitas humilhações. Os autores entendem esse tipo de violência como um risco, na maioria das vezes invisível, que pode causar problemas à saúde, gerando mal-estar e, o que é ainda mais relevante, fazendo parte da cultura organizacional. Afirmam, ainda, que como consequência deste tipo de violência, acontece uma desestruturação das ideias do indivíduo, o que acaba dificultando a tomada de decisão e a formação de pensamentos criativos e positivos, fragilizando as relações com outras pessoas, inclusive, com familiares, e contribuindo para um isolamento exacerbado da pessoa afetada.

Os abusos que ocorrem no local de trabalho, que envolvem ações evidentes ou veladas, no entendimento de Keashly *et al.* (1994), compreendem comportamentos abusivos de ordem psicológica e emocional, difíceis de serem mensurados e tratados, mas que, acontecendo com frequência, os resultados cumulativos apresentam-se negativamente com

impacto visível no bem-estar do indivíduo. Os comportamentos não-verbais tratam diretamente da violência psicológica e compreendem tom de voz áspero, contato visual, expressão facial e, até mesmo, postura corporal. Os autores denominam a violência psicológica como “abuso emocional”, e que tem invadido cada vez mais o ambiente de trabalho, apresentando-se de forma negativa sob o viés do indivíduo e também da empresa. Esse abuso é percebido por Freitas (2001) como todo e qualquer comportamento que ultrapassa os atos considerados adequados, com uso de força física ou psicológica.

As características mencionadas por Keashly (2001) e que servem para descrever o abuso emocional referem-se ao uso constante de nomes depreciativos, alteração e variação das tonalidades de voz, intimidações por meio de ameaça da perda do emprego, utilização de gestos obscenos e hostis, contato visual lançado sob a vítima de forma agressiva, humilhações e ridicularização do indivíduo na frente de outras pessoas.

A autora esclarece que os responsáveis pela execução das violências de ordem física e psicológica normalmente são pessoas diferentes. Em se tratando da violência física é mais comum que esta aconteça a partir de influências externas, como clientes, por exemplo. Todavia, a violência psicológica dá-se com maior frequência dentro das organizações, através da convivência com chefes, colegas e subordinados. De toda forma, pela especificidade deste tipo de agressão, fazer prova, conceituar, definir e evidenciá-la é difícil, sendo necessário determinar, de forma clara, os elementos no âmbito organizacional que possam caracterizá-la como abusiva.

Hirigoyen (2002) explica que mesmo que a violência psicológica possa se mostrar como uma situação de menor relevância, quando apresentada de forma cumulativa pode ser considerada como uma grave forma de violência. Um ato apenas pode ter um efeito devastador; porém, a autora é categórica ao afirmar que as sistematizações destes atos trazem danos à integridade física e emocional do indivíduo, como acontece no assédio moral no trabalho, que será apresentado a seguir.

2.3 Afinal, o que é assédio moral?

Torna-se necessária a definição adequada do que vem ser assédio moral para evitar deturpações do termo e a banalização deste mal social. Nas palavras de Hirigoyen (2002, p. 65):

por assédio moral no local de trabalho temos que entender toda conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Leymann (1990), como já mencionado anteriormente, pioneiro no mundo nos estudos sobre o assédio moral, conceitua-o como

uma interação social através da qual um indivíduo (raramente é mais de um) é atacado por um ou mais outros indivíduos (raramente mais de quatro) diariamente e por muitos meses, levando-o a uma posição quase indefesa e de alto risco de demissão (a pessoa é levada a pedir demissão ou acaba sendo demitida) (LEYMANN, p. 168).

O assédio moral no trabalho é compreendido como toda forma de conduta abusiva contra um indivíduo ou grupo, que afete, por meio de uma sistematização de situações ou repetição, a integridade e/ou dignidade da pessoa, seja ela física ou emocional, contribuindo para transformar o ambiente de trabalho num local devastador, desagradável e degradante, hostil e potencialmente nocivo ao indivíduo. Pode ser manifestado por intermédio de comportamentos e ações agressivas (atos, gestos, comentários) direcionados às vítimas, que dificilmente conseguem se defender, tendo em vista o impacto negativo para a sua vida e que visam desqualificar, desmoralizar e desestabilizar, de forma emocional e moral, os trabalhadores (BARRETO, 2000; HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, 2001; HARVEY e KEASHLY, 2005). Assediar é “submeter sem trégua a pequenos ataques repetidos, sendo, portanto, um ato que só adquire significado pela insistência” (HIRIGOYEN, 2002, p. 15).

Tendo em vista os aspectos associados ao assédio moral como desrespeito, injustiças, manipulações, injúrias, mentiras, cria-se um lugar favorável ao desenvolvimento de situações constrangedoras e humilhantes no ambiente de trabalho. Tais comportamentos, na compreensão de Einarsen (2000) ocasionam impactos de grandes proporções em suas vítimas, tendo em vista a provação, intimidação e *terrorismo*⁶ oriundos desta prática violenta. As várias consequências que tais comportamentos acarretam ao agredido resultam em desconforto físico e emocional, provocam adoecimento e exclusão do grupo do qual a vítima faz parte.

Definir assédio moral, devido à complexidade interdisciplinar do tema, não é uma tarefa simples, ainda mais porque envolve componentes subjetivos como sentimentos, emoções, percepções, aceitações, reações e relações. No entanto, de acordo com Harvey e

⁶ O termo terrorismo para o autor está relacionado ao medo, pressão pelo cumprimento de metas no trabalho, e estresse relacionado propriamente à prática do assédio moral.

Keashly (2005), três fatores são constantemente citados pelos estudiosos desta temática. O primeiro deles trata da sistematização dos comportamentos agressivos, seguido de tratamentos variados e, por último mas não menos importante, da geração de sofrimento ao assediado.

Nesta perspectiva, amplia-se o assédio moral, dividindo-o em duas vertentes: o assédio subjetivo e o assédio objetivo. O primeiro, como o próprio nome indica, está relacionado à própria percepção da vítima, porque depende de sensibilidade, vulnerabilidade e suscetibilidade e da consciência do indivíduo de que tenha sido agredido moralmente. No assédio objetivo, a situação se materializa e é perceptível pela vítima e demais pessoas envolvidas, cujos atos podem estar associados à moral e à ética ou, nas palavras de Hirigoyen (2006, p. 21), “ao que não se faz em sociedade” (EINARSEN *et al.*, 2003 e HIRIGOYEN, 2006). Contudo, ao discutir sobre a possibilidade de existência do assédio moral, essencialmente sob a ótica da dimensão subjetiva, uma ressalva importante é apresentada por Einarsen *et al.* (2003): ao tratar o assédio moral subjetivo, necessariamente perpassam vários entendimentos e percepções, inclusive por pessoas diferentes, o que acaba dificultando a sua compreensão, bem como o desenvolvimento de propostas de intervenção que possam contribuir para a erradicação do problema.

Conforme Barreto (2005), no decorrer dos estudos sobre assédio moral, outras expressões sinônimas surgiram, como *mobbing*, *bullying*, assédio moral, psicológico, emocional, terror psicológico ou psicoterror - todas com o objetivo de encontrar a definição mais adequada para conceber um tipo de violência moral, psicológica e pessoal, vertical (descendente ou ascendente) ou horizontal no ambiente de trabalho.

A fadiga psicológica à qual é submetido o trabalhador coloca-o numa posição vulnerável e degradante de tal forma que a constância de tais atos ocasiona danos devastadores para a vida do assediado. Prata (2008), ao analisar os vários conceitos de assédio moral disponíveis na literatura nacional e internacional, promoveu uma compilação de ideias, delineando o seguinte conceito - que ela mesma entende como provisório -, tendo em vista o cenário no qual se apresenta.

O assédio moral no trabalho se caracteriza por qualquer tipo de atitude hostil, individual ou coletiva, dirigida contra o trabalhador por seu superior hierárquico (ou cliente do qual dependa economicamente), por colega do mesmo nível, subalterno ou por terceiro relacionado com a empregadora, que provoque uma degradação da atmosfera de trabalho, capaz de ofender a sua dignidade ou de causar-lhe danos físicos ou psicológicos, bem como de induzi-lo à prática de atitudes contrárias à própria ética, que possam excluí-lo ou prejudicá-lo ao progresso em sua carreira. São considerados relevantes ao conceito de assédio moral no trabalho, os atos ou o comportamento, que por sua gravidade ou repetição continuada sejam hábeis a desestruturar o laborista (PRATA, 2008, p. 57).

Para conceituar o assédio moral no trabalho, Freitas (2001) cita situações que podem ocorrer no ambiente de trabalho e que estão associadas a este fenômeno, sendo elas: estresse ocasionado por conta do assédio profissional, as agressões verbais, injúrias e todo tipo de conflito negativo. Em se tratando de estresse, mesmo afirmando que ele contribui para a ocorrência do assédio moral, Hirigoyen (2006, p. 20) acrescenta que o assédio avança para além deste quadro, em que “o estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só”. Neste sentido, na medida adequada, alguns gestores até lançam mão do estresse como uma maneira para “motivar” os trabalhadores a produzirem mais, portanto, em primeira percepção, ele não se apresenta como malicioso ou mesmo com o propósito de causar prejuízo ao trabalhador.

Para Hirigoyen (2002), o assédio moral pode acontecer sob três perspectivas: descendente, ascendente e horizontal. Como o próprio nome nos remete, o assédio descendente é aquele oriundo de uma relação clara de poder, em que por força de uma linha hierárquica o superior agride o subordinado; o assédio ascendente é exatamente o oposto, porque neste caso é o subordinado quem assedia o superior, embora esse seja um tipo de assédio que aconteça em menor frequência. Já o assédio horizontal é proveniente das relações entre trabalhadores que, divergindo de questões organizacionais, sozinhos ou em grupos, criam situações para “minar” e prejudicar o trabalho da vítima. Guimarães e Rimoli (2006) acrescentam que o assédio ascendente é mais frequente em caso de promoções internas, em que o agressor ou um grupo de agressores não concordam com aquela promoção porque não aceitam a submissão a um trabalhador que antes ocupava a mesma posição hierárquica que os demais.

O assédio profissional tratado por Hirigoyen (2002) assemelha-se ao que compreendem Gosdall e Soboll (2009) como assédio moral organizacional. Todavia, torna-se relevante fazer esse recorte, tendo em vista que o objetivo deste estudo é tratar o assédio moral sob a perspectiva das relações interpessoais, de acordo com a discussão de Mary-France Hirigoyen.

Assim como o estresse, o conflito também distingue-se do assédio moral, uma vez que ele é declarado e gerado a partir de uma relação simétrica. Hirigoyen (2006, p. 24) afirma que o conflito normalmente nasce porque existe uma necessidade de mudança, e acrescenta: “um conflito é fonte de renovação e de reorganização, pois obriga a se reconsiderar e a se funcionar sob novas formas. Permite mobilizar as energias e reunir as pessoas, modificar alianças, sair da complexidade e, sobretudo, trazer um pouco de animação e novidades para os

contextos profissionais muito rotineiros”. Assim, ao contrário do conflito, o assédio moral é uma maneira de vedar qualquer mudança (HIRIGOYEN, 2006, p. 28).

As injúrias, ofensas e insultos ocorridos no ambiente de trabalho, ainda apresentando a perspectiva da autora, é um tipo de comportamento “despótico”, exercido por alguns gestores que, despreparados para liderar pessoas, submetem os trabalhadores a pressões exacerbadas ou os tratam de forma inadequada, com ações apoiadas em desrespeito, maus-tratos, insultos e violência emocional. Por fim, a autora diferencia o assédio moral de agressões verbais pontuais, porque compreende o fenômeno como atos degenerativos, reprimendas constantes, cujo objetivo é maltratar, desmoralizar, humilhar, desprezar, rebaixar e rejeitar o trabalhador.

Na opinião de Harvey e Keashly (2005) o entendimento sobre o conceito, natureza e efeitos do assédio moral acompanha um processo ascendente, mas ainda requer um amadurecimento de compreensão do ambiente sob o qual as agressões ocorrem e os seus impactos para as vítimas, que identificando-o de forma adequada, poderão caracterizar melhor os comportamentos abusivos. Considerar separadamente a intensidade do ato, sistematização, repetição ou frequência, intenção de assediar e percepção do abuso podem nem sempre se constituir em assédio. Contudo, é a totalidade do contexto que descreve a situação e que apresentará danos causados a quem já vivenciou tal fenômeno.

Os autores observam que os comportamentos hostis, sejam eles de caráter verbal ou não-verbal, ocorrendo de forma constante no ambiente de trabalho, podem, inclusive, afetar de forma negativa a percepção do trabalhador de si mesmo, criando uma sensação de fracasso, não somente no âmbito profissional, mas, sobretudo, no âmbito pessoal.

Em razão de existir uma série de definições distintas de assédio moral, Keashly (2001) propôs um esquema que contempla sete dimensões essenciais que sustentam o tema e criam subsídios para analisá-lo. Nas suas constatações, a autora destaca: tanto a violência psicológica quanto o assédio moral seguem um padrão de agressão à vítima; a natureza do comportamento envolvido numa situação de assédio precisa ser avaliada; existe uma unanimidade de que a situação é indesejada, devastadora e degradante; existe uma perceptível violação dos princípios éticos e morais que circundam a convivência e conduta social; causa prejuízo; associam-se à intenção de ferir o indivíduo ou de falha em controlar tais ações e relaciona-se a diferenças de abuso de poder.

Com relação à diferença de abuso de poder cria-se a vitimização, que para Einarsen *et al.* (2003) aparece porque a pessoa envolvida na situação sente-se incapaz de se livrar do assédio, de defender a si mesmo e de se libertar da situação. As relações de dependência oriundas dos envolvidos no assédio, conforme o autor, fazem crescer as relações de poder,

tendo em vista a posição social devido à condição hierárquica. Ainda discutindo as relações de dependência são citadas a distinção de poder, força física, condições econômicas ou circunstâncias psicológicas. Desta forma, a incapacidade do indivíduo de se livrar ou defender-se numa situação de assédio moral pode estar relacionada direta ou indiretamente com as relações de poder.

Como em uma bola de neve acumulam-se os sofrimentos e mecanismos de violência, contribuindo para aumentar ainda mais a sua intensidade. “Uma situação de crise pode, sem dúvida, estimular um indivíduo e levá-lo a dar o melhor de si para encontrar soluções, mas uma situação de violência perversa tende a anestesiá-lo a vítima, que não irá mostrar senão o que tem de pior” (HIRIGOYEN, 2006, p. 67).

Diante das várias definições de assédio moral que encontram-se disponíveis para pesquisa, Hirigoyen (2006) preocupou-se em delimitar com maior precisão o conceito da expressão por ela cunhada, presente em seu outro livro “Mal-estar no Trabalho – Redefinindo o Assédio Moral”, com vistas a se evitar o uso equivocado do termo, trazendo problemas de divulgação e combate a este mal.

Desta forma, a autora justifica a junção da expressão assédio moral pela explicação das duas palavras em separado. Em seu entendimento, assédio está associado principalmente a ataques repetitivos, constantes, sistemáticos. A relevância desta palavra dá-se pela necessidade de caracterizar as agressões sofridas a partir do momento em que se considera um conjunto de ações, atos e comportamentos que se prolongam com o passar do tempo, tornando-os ainda mais perigosos, devido aos efeitos cumulativos, em detrimento de ataques pontuais.

A palavra moral, para a autora, carrega um sentido preciso. As agressões que envolvem o assédio perpassam a noção sobre o bem e o mal, sobre o que é ou não aceitável quando se trata de uma convivência em sociedade. “Trazer o debate para a moral ou a ética era importante porque as vítimas sentem-se rejeitadas, maltratadas; a moral qualificaria o sentimento de injustiça das vítimas, colocando-as no centro da conceituação do assédio” (HIRIGOYEN, 2006, p. 37).

Nada mais adequado e justo, tendo em vista que todos os efeitos e impactos do assédio moral são sentidos pelas vítimas, que sofrem as terríveis consequências. Do agressor, o que resta é a intenção de agir negativamente, cuja punição é mais que pertinente e necessária.

Assim, ao explicar melhor a expressão, Hirigoyen (2006) aperfeiçoou a sua própria definição anterior, criando um conceito ainda mais enriquecido com os debates que se sucederam.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2006, p. 17).

Desta forma, ampliam-se ainda mais as discussões anteriores aqui expostas, tendo em vista a consideração de que qualquer conduta abusiva pode ser considerada assédio moral, uma vez que este pode ser revelado de várias formas. Pode ser percebido a partir de agressões verbais aos gritos contra um trabalhador - ainda que ele não esteja fazendo nada de errado -, isolamento da vítima, não atribuir-lhe mais trabalho ou, de forma contrária, dar-lhe tantas atividades que ele não tenha condições de realizá-las e torne-se alvo de críticas públicas por incompetência ou incapacidade para o trabalho - ou ainda, por gestos desabonadores, palavras de baixo calão, enfim, tantos outros atos que tenham o objetivo de humilhar, rebaixar e maltratar o assediado.

2.4 Assédio moral ou conflitos interpessoais?

Guimarães e Rimoli (2006), seguidoras de Leymann (1990), ao tratarem o fenômeno como *mobbing*, acreditam ser necessário desvincular o assédio moral dos conflitos que são rotina no ambiente de trabalho. Elas entendem como importante fazer esta distinção para evitar a banalização do termo e acrescentam:

devem ser excluídas do diagnóstico de *mobbing* as seguintes situações: o estresse causado pela premência de tempo na execução de algum trabalho ou competitividade empresarial existente, ter um mau dia, manter um conflito com um colega e sofrer por causa de chefe exigente ou perfeccionista. Ficam também descartados os atritos habituais, as tensões e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas as quais o incremento do grau de interdependência leva as múltiplas situações de desencontro. Esse tipo de desencontro não constitui *mobbing* ou psicoterrorismo (GUIMARÃES e RIMOLY, 2006, p. 186).

Conforme Freitas (2001) não deve-se associar o assédio moral com dificuldades relacionadas com a convivência com o gestor muito exigente com a qualidade do trabalho executado ou a produtividade. Para a autora, o assédio moral é compreendido como totalmente distinto, tendo em vista que o objetivo é diminuir, destruir ou aniquilar os sentimentos mais profundos da vítima.

Segundo Leymann (1990), o assédio moral é compreendido originalmente como um conflito, porém exercido de forma extremamente exagerada, diferentemente de conflitos pontuais ocorridos na empresa e que, resolvidos, normalmente não voltam a se repetir. Hirigoyen (2006), no entanto, pondera que se existe o assédio moral é em função da impossibilidade de se estabelecer um conflito aberto, porque, ancorado a uma situação de assédio moral, essencialmente oculta-se algo não verbalizado.

Para a autora, tratar os conflitos dentro das organizações é algo que exige um pouco mais de cuidado, tendo em vista que se os gestores perderem o controle da situação, a agitação social oriunda de tais situações pode refletir na imagem corporativa e, por consequência, contribuir para o surgimento de algum tipo de comunicação perversa. Portanto, “evitam-se os autênticos debates e os intercâmbios diretos por medo de que um desacordo demasiado evidente apareça” (HIRIGOYEN, 2006, p. 26).

Einarsen (2000) apresenta-nos uma perspectiva que corrobora com Hirigoyen (2006). Afirma, assim, que a diferença entre o assédio moral e o conflito interpessoal pode ser percebida muito mais pela constância, sistematização e duração do que é realizado, do que propriamente pelo que é feito ou como é feito, porque a frequência da agressão acaba criando uma dificuldade de se constituir a defesa da vítima, visto que para ela o assédio moral se caracteriza pelo abuso de poder.

O autor identifica dois tipos de assédio: o predatório, em que não existe uma ação da vítima para sofrer este mal, quando esta apenas encontra-se numa posição vulnerável que instiga o assediador a demonstrar toda a sua perversidade. O assédio predatório “é provavelmente causado por uma combinação de clima social, em que a hostilidade e agressividade são freqüentes, com uma cultura organizacional tolerante e permissiva” (EINARSEN, 2000, p. 63). O outro tipo de assédio diz respeito às agressões oriundas de disputas internas e se desenvolve porque houve uma discussão de ideias e tais contrariedades envolvem reações de controle social e identificação de que algo ruim aconteceu.

Um contraponto desta afirmação é apresentado por Freitas, Heloani e Barreto (2010) que afirmam que nem sempre o assédio moral provém de uma situação de conflito. Ao observarem o fato de um indivíduo ser tomado como “bode expiatório”, constataram que não houve no processo um conflito aberto, o qual desencadeia uma situação de assédio moral, mas na frequência da agressão o conflito torna-se velado. Em situações em que o assédio ocorre do subordinado para o superior, dificilmente haverá o reconhecimento da situação, tornando-se visível somente quando existe uma degradação exagerada.

Hirigoyen (2006) tratou essa diferença de forma bastante relevante e que merece ser mencionada. Para a autora, o assédio moral não se fundamenta por meio de uma relação simétrica, como ocorre com o conflito, mas, sobretudo, por uma relação dominante-dominado, assediador-assediado, em que o degradador que conduz a situação tenta, de todas as maneiras, submeter a vítima e busca fazê-la perder a sua identidade.

Da mesma forma, quando o assédio acontece entre pares ou de subordinado para superior, é sempre precedido de um processo de dominação psicológica e, por consequência, emocional, havendo uma submissão da vítima. Freitas (2001) e Guimarães e Rimoli (2006) concordam com tais colocações e acrescentam que o assédio moral pode ser comparado a um conflito simétrico em que o agressor se coloca como superior à vítima, seja pelo emprego de abuso de poder, força física, para manter o vínculo com a empresa por um período longo e, em razão disso, possuir popularidade no grupo - ou ainda um nível hierárquico superior que lhe dá condições de fazer valer tais comportamentos.

2.5 Assédio moral e dano moral

Já referimo-nos à importância de explicar, de forma clara, a definição de assédio moral, uma vez que existem muitas expressões, inclusive na língua inglesa, que buscam conceituá-lo. Especificamente, no caso do Brasil, há certa confusão do entendimento do termo ‘assédio moral’ com o termo ‘dano moral’.

Tal realidade pode estar associada à inexistência de uma lei federal que possa criminalizar o assédio moral, recorrendo-se à legislação acerca do dano moral para analisar e julgar aquilo que, na maioria das vezes, deve ser compreendido como assédio moral. Outro fator que dificulta ainda mais esta situação trata-se da falta de conhecimento específico sobre o assédio moral, contribuindo para associá-lo ao dano moral, ou, inclusive, direcionando alguns juristas para tomarem um termo pelo outro.

Froio (2005) explica que a responsabilização pelo dano moral tem por objetivo reestabelecer ou equilibrar e compensar as situações em que vigorem o dano moral, tendo em vista as agressões aos direitos de personalidade, como a honra, o sigilo, a vida privada e, por consequência, a intimidade, ou mesmo a imagem do indivíduo.

Cabali (2000, p. 19) explica que

é possível distinguir, no âmbito dos danos, a categoria dos danos patrimoniais, de um lado, dos danos extra-patrimoniais, ou morais, de outro, respectivamente, o

verdadeiro e próprio prejuízo econômico, o sofrimento psíquico ou moral, as dores, as angústias e as frustrações infligidas ao ofendido.

Tal autor complementa que o entendimento do dano moral difere-se do dano patrimonial porque este primeiro é compreendido sob uma perspectiva negativa. Porém, é categórico ao afirmar que é insatisfatória a forma como o dano moral é julgado, já que exclui toda e qualquer perspectiva econômica. Ele apodera-se da definição do jurista italiano Dalmartello⁷ de dano moral, que é a “privação ou diminuição daqueles bens que têm um valor precioso na vida do homem e que são a paz, a tranquilidade de espírito, a liberdade individual, a integridade individual, a integridade física, a honra e os demais sagrados afetos” (CABALI, 2000, p. 19).

De acordo com este entendimento, o dano moral é “aquele que afeta a parte social do patrimônio moral (honra, reputação, etc) e dano que molesta a parte afetiva do patrimônio moral (dor, tristeza, saudade, etc); dano moral que provoca direta ou indiretamente dano patrimonial (cicatriz deformante, etc) e dano moral puro (dor, tristeza, etc)” (CABALI, 2000, p. 20).

Para este autor, tal concepção corrobora os estudos de Limongi França⁸ quando afirma que “dano moral seria, pois, o mesmo que dano não econômico, não patrimonial (*stricto sensu*) ou extra-patrimonial. Com efeito, parece mais adequado reservar o restritivo patrimonial para as espécies de dano material exclusivo” (p. 22).

Diante desta discussão, o nosso entendimento é o de que em todas as situações que se apresentem e que são caracterizadas como assédio moral cabem semelhanças com o dano moral, porém, nem todo dano moral pode ser caracterizado como assédio moral.

2.6 Fronteiras entre o assédio moral e o assédio sexual

Guimarães e Rimoli (2006) mencionam a importância de se estabelecer fronteiras conceituais do fenômeno, quer seja para pesquisadores ou legisladores, porque elas podem não ser tão claras e evidentes, dificultando, desta forma, o entendimento das nuances deste

⁷ Jurista italiano, escritor de vários livros na área, autoridade reconhecida pelas suas discussões sobre direito societário, privado e civil. Autor dos livros *I contratti delle imprese commerciali* (1958); *La consegna della cosa* (1950); *I rapporti giuridici interni nelle società commerciali*, entre outros.

⁸ Professora associada da Universidade de São Paulo. Psicóloga. Mestre em Psicologia Social e Doutora em Administração. Criou e dirige o Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho na USP.

fenômeno. Em razão da multiplicidade de abordagens teóricas que envolvem o assédio moral, nota-se que pesquisadores compreendem os limites do assédio moral e do assédio sexual de formas diversas. Pesquisadores como Guimarães e Rimoli (2006); Hirigoyen (2006); Barreto (2000/2005); e Freitas (2001), afirmam, de forma clara, que o assédio moral e o assédio sexual são agressões diferentes. No entanto, Einarsen (2000) e Keashly (2001) asseguram que o assédio sexual é uma das facetas do assédio moral.

Conforme apontado na pesquisa realizada por Barreto (2005) com trabalhadores do serviço de saúde pública da cidade de São Paulo, 22,5% dos casos constatados de assédio moral foram entendidos pelas vítimas como assédio sexual, considerando, portanto, que o assédio sexual pode abrir uma porta para a formação do assédio moral. Ainda na pesquisa proposta pela autora, na Noruega, Suíça e Finlândia, o assédio sexual está diretamente associado ao assédio moral ou se constitui numa forma específica deste, maneira pela qual a sexualidade é utilizada como uma alternativa para oprimir o outro. Hirigoyen (2006) afirma que, mesmo havendo uma diferença conceitual entre os dois fenômenos, é comum haver a migração de um para o outro.

Observa-se, todavia, que para Piñuel y Zabala (2004 e 2005) em seus estudos divulgados no *Cisnero II*⁹, ambos conceberam uma diferença entre os dois tipos de assédio. Mas, alguns anos depois, no *Cisnero V*, os autores admitiram que pudesse, sim, acontecer uma forma de transição dos fenômenos, passando de um para o outro. Acredita-se que esta pode ter sido a realidade de outros pesquisadores que, avançando no conhecimento do assunto, acabaram percebendo tal transição como sendo um processo natural.

Por fim, é relevante analisar os resultados das pesquisas empreendidas por Keashly (2001) sobre a violência no trabalho, seja ela física, verbal ou sexual. Os dados obtidos revelaram que as vítimas têm percepções diferentes acerca da violência física, emocional e sexual, muito mais pelo contexto em que estão inseridas do que pelas diferenças intrínsecas - ou seja, apenas consideram a violência propriamente dita, sem considerarem as demais variáveis envolvidas, o que pode ocasionar um resultado parcial e tendencioso da realidade.

Acreditamos que exista uma necessidade pontual de traçar fronteiras evidentes e objetivas deste fenômeno com outras questões associadas à violência no trabalho. Todavia, concordamos que os casos de assédio sexual devem ser cuidadosamente observados, visto que estes podem, sim, fazer parte das possíveis agressões de assédio moral.

⁹ Divulgação anual da Associação de Profissionais e Órgãos Técnicos do Ministério das Finanças, presidida pelo Professor Piñuel y Zabala em Madrid - Espanha.

2.7 Causas do assédio moral

Em razão de ser considerado um fenômeno multicausal, conforme Leymann (1990), identificar uma causa única que justifique a sua incidência é muito difícil. Em razão de existir uma considerável fertilidade de pesquisas empíricas empreendidas por administradores e psicólogos, Einarsen (2000) percebeu que, na maioria delas, as causas do assédio moral estavam associadas a dois fatores: à personalidade do trabalhador e a fatores de ordem psicossociais. Na perspectiva de Barreto (2005) as vítimas acreditavam que o assédio moral era fruto de ausência de informações, abuso de poder para resolver pendências, ausência de objetivos organizacionais expressos de forma clara e incapacidade de influenciar pessoas.

Hirigoyen (2006) e Guimarães e Rimoli (2006) ressaltam a necessidade de analisar as situações de assédio moral para além dos fatores que as tornam tão evidentes e que, de forma constante, são reduzidas a conflitos pontuais, divergência de ideias e personalidade ou a presença indesejável do agressor - que as autoras denominam de “narcisista”. As análises de Freitas (2001) retratam que o assédio moral normalmente acontece pelo resultado da interação das relações interpessoais, situações e fatores estruturais.

As análises efetuadas pelos autores sobre as possíveis causas do assédio moral são bastante diversas, o que levou-nos a reuni-las em três grandes grupos, como forma de melhor compreensão, sendo eles: fatores individuais; aspectos relacionados à organização e comportamento das pessoas; clima organizacional e questões associadas às mudanças recentes no mundo do trabalho.

Com relação aos aspectos individuais como causas para a geração do assédio moral, a personalidade da pessoa é apontada por Einarsen (2000) como um fator que deve ser considerado, ao passo que Leymann (1990) afirma que a personalidade da vítima não influencia tanto no desenvolvimento e na manutenção do assédio moral.

Dejours (1994) menciona que dois grupos de pessoas estão mais propensos a se tornarem vítimas do assédio moral, que se posicionam de forma oposta, quais sejam os trabalhadores submissos ou os trabalhadores provocadores. Freitas, Heloani e Barreto (2009) discutem que as vítimas com variações nos níveis de ansiedade, habilidades sociais e auto-estima reduzida têm mais chances de se envolverem numa situação de assédio do que aquelas que não têm esses sentimentos. Einarsen *et al.* (2003) e Einarsen (2000) afirmam que algumas pessoas, devido a um elevado grau de sensibilidade, podem perceber o fenômeno de maneira mais dramática, contribuindo para se tornarem mais deprimidas, desconfiadas e que com a apresentação de ideias confusas.

Os autores perceberam ainda que as vítimas apresentavam sintomas pré-existentes de atitudes depressivas, ansiosas e redução das habilidades sociais, se comparadas com as não vítimas. Hirigoyen (2006) destaca que as pessoas que sofrem assédio moral apresentam como fatores individuais: dependência, introspecção e instabilidade emocional. E, por fim, Leymann (1990) explica que a hipótese de as vítimas serem vistas pelo agressor como provocadoras dá-se em função de as mesmas serem mais tradicionais e moralistas e, em razão disto, normalmente não contrariam normas, gerando conflitos e frustrações no grupo de trabalho, que usam de hostilidade com a vítima, embora este fator seja comentado com menor incidência na literatura.

Além dos fatores mencionados acima, algumas categorias de pessoas são consideradas vítimas mais comuns do assédio moral, conforme Leymann (1990). Ele esclarece que as mulheres, os trabalhadores mais velhos, os funcionários representantes de minorias e pessoas que têm seus salários pagos pelo governo são exemplos destas categorias.

Com relação aos fatores organizacionais, especificamente na discussão de Hirigoyen (2006) e Prata (2008) existe o enfoque de que tais fatores contribuem, em alguma medida, para o surgimento do assédio moral. Isto envolve as condições de cultura e clima organizacional, liderança e gestão, como se dá a organização do trabalho, bem como as alterações que ocorrem internamente por força do ambiente externo.

Evidenciando a cultura e o clima da empresa, estes nada mais são do que um conjunto de normas, valores e pressupostos básicos de um grupo para promover um melhor entendimento e solução das pendências, dificuldades e problemas, de forma que se perpetue no tempo e seja apreendido por trabalhadores e, ainda, pelas novas contratações. Diante deste contexto, Hirigoyen (2006) pondera que o assédio moral pode ser proveniente de uma cultura organizacional obscura e permissiva. De fato, como discorre Einarsen (2000), o assédio moral é incentivado nesta situação porque os agressores sabem que não serão punidos e que uma empresa cuja cultura e clima organizacional são regidos pela competição exagerada e um ambiente onde reina o medo, torna-se um campo fértil ao surgimento do assédio moral.

Para Einarsen (2000), Hirigoyen (2006) e Leymann (1990), algumas condicionantes organizacionais favorecem o aparecimento do fenômeno, sendo elas: altos níveis de competição e concorrência interna, conflito de papéis, frustrações e insatisfações com o desenvolvimento do trabalho, os relacionamentos dentro do grupo que apresentam uma qualidade muito abaixo do esperado, injustiça, ausência de qualidade do ambiente de trabalho, reduzidos padrões morais, existência de diversos conflitos exagerados entre colegas, humilhações, gestos e piadas como forma de testar novos membros.

Os autores afirmam que no caso de algumas empresas, o uso de piadas degenerativas e brincadeiras de mau gosto fazem parte da rotina dos novatos, que acabam convivendo em tal ambiente e contribuindo para a permanência deste tipo de prática. Tais piadas e brincadeiras são carregadas de maldade a ponto de atingir a auto-estima da vítima, fazendo crescer as possibilidades de surgimento do assédio moral - além de deixar implícito que os gestores são coniventes com tais posturas e comportamentos, não se importando com isso.

Neste sentido, Freitas (2007, p.3) afirma que

analisando as organizações como palco de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacional permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitosos e estimulam a complacência e a convivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis.

Tal autora defende ainda que os procedimentos do assédio são

mais do que resquícios de uma sociedade e de uma organização autoritária, alguns destes procedimentos desumanos são considerados “inerentes” ao mundo competitivo e são legitimados por uma pseudo-cientificidade de práticas de recursos humanos, que encontram respaldo no sadismo de algumas pessoas nos altos escalões das organizações, especialmente em grandes empresas (FREITAS, 2007, p. 4).

Na compreensão de Einarsen (2000), o assédio moral existe devido à cultura e clima organizacional porque estes permitem ou respaldam tal de comportamento, já que práticas de gerenciamento e lideranças vazias e desconexas contribuem para esse contexto. Portanto, atribuir que o assédio moral ocorre por alguma questão individual da própria vítima é uma solução bastante simplista. Entendemos que o assédio moral só acontece porque existem pares de opostos, ou seja, assediador e assediado - portanto, as atribuições das situações de assédio moral devem ser distribuídas aos dois, talvez não na mesma proporção, mas não há dúvidas de que ambos possuem responsabilidades sobre o fato.

Tratando a gestão e liderança como fatores que propiciam o desenvolvimento do assédio moral, percebemos que a maneira como as “cabeças” da organização se posicionam frente às ocorrências é preponderante. Conforme Hirigoyen (2006), o assédio pode ser fruto de uma liderança insegura e inadequada, mesmo nas possibilidades do assédio horizontal

(entre colegas). Leymann (1990) complementa que se o líder não intervém numa situação de conflito, permitirá que ele se intensifique e que tome proporções mais abrangentes. Para Guimarães e Rimoli (2006), a gestão inadequada é condicionante para o surgimento de conflitos e hostilidades.

Conforme Barreto (2005, p. 51),

o que estabelece e sustenta as práticas de assédio moral é um sistema afetivo ancorado no medo, humilhação, vergonha, baixa estima, isolamento e solidão. O assédio moral está associado a tratamentos injustos e condutas ofensivas causadas por assimetrias e relações desiguais em que impera uma administração que lidera pelo medo e ameaças. E, nesta condição obedecer significa sujeitar-se, aceitar passivamente e não questionar as ordens e autoritarismo. É uma obediência que embota sentimentos.

Leymann (1990), Luna (2003), Freitas (2007), Barreto (2005) e Einarsen *et al.* (2003) citam alguns comportamentos da liderança que contribuem para a formação do assédio moral, sendo eles: gerência e/ou supervisores sem interesse pelo bem-estar dos subordinados, comportamento dos líderes demonstrados de forma deficiente, autoridade fraca ou com variações, gestão autocrática, abuso de poder, liderança informal e com legitimidade de poder constantemente descontinuada. Desta forma, uma gestão dita “fraca” pode ser prejudicial para o estabelecimento do equilíbrio interno em situações conflitantes e podem, sim, favorecer o surgimento do assédio moral – e, o que é pior, assegurar a manutenção do mesmo.

A organização do trabalho, conforme Luna (2003), Einarsen *et al.* (2003) e Leymann (1990) parece também influenciar a ocorrência das situações de assédio moral. Como fatores ligados a este quesito, os autores citam: variações nas relações de poder, ambiente em que tudo é permitido em razão de não haver regras claras, benefícios e remuneração também estabelecidos de forma não totalmente clara, ausência de controles internos de trabalho, não existência de procedimentos operacionais padrão em que haja um delineamento de tarefas, falhas graves de comunicação, recursos e condições de trabalho escassos e ausência de procedimentos internos para a resolução de conflitos.

Freitas (2007, p. 3) lembra que “serviços altamente rotinizados, como os desenvolvidos em *telemarketing* e *call centers*, empobrecem as relações sociais de trabalho e robotizam os indivíduos, que se tornam presas fáceis e objetos de ofensas tanto de chefes quanto de clientes insatisfeitos”.

Desta forma, observa-se que as reestruturações do trabalho têm se associado às situações de assédio moral. Percebe-se que elas contribuem para o desaparecimento de posições dentro das organizações, diminuem as possibilidades de reconhecimento, valorização

e promoções, intensificam a carga de trabalho, aumentam a competição entre pares, além de projetarem, de forma cada vez mais evidente, a insegurança quanto ao futuro do emprego.

Para Freitas (2007, p. 3),

as reestruturações feitas sem planejamento em relação às pessoas e cargos afetados, sem transparência, sem critérios claros de avaliação e negociação de demissões geram rancores, revanches, ressentimentos e lutos. O mesmo pode ser dito em relação aos casos de fusões, aquisições e parcerias em que algumas funções executivas e de coordenação podem ser duplicadas e nas quais não foram negociadas as saídas, as transferências ou as reconversões desses profissionais. Terceirizações podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os prestadores de serviços, criando um ambiente de primeira e segunda classe para algumas categorias, o que estimula humilhações e exclusões.

Devido à relevância das reestruturações que nas organizações foram inseridas por força, inclusive do ambiente externo, esta temática foi objeto de estudo no primeiro capítulo desta dissertação. De toda forma, mesmo diante de várias causas já mencionadas, para Hirigoyen (2006) outras tantas podem surgir, já que o assédio moral é um fenômeno multicausal. Assim, faz-se necessário observá-lo como uma inter-relação de causas para melhor compreensão de como esse fenômeno ocorre dentro das organizações e as suas consequências para a saúde da vítima, seja no âmbito físico ou emocional.

2.8 Consequências do assédio moral

Barreto (2005) afirmou, a partir de suas pesquisas, que o assédio moral, um tipo de violência psicológica cujos impactos são refletidos na vida do trabalhador, tornou-se um problema de saúde pública. Guimarães e Rimoli (2006, p. 188) acrescentam:

pesquisas desenvolvidas com o objetivo de investigar os efeitos do assédio moral sugerem que esta situação reduz a saúde psicológica e física de suas vítimas e afeta negativamente o seu bem-estar e a eficiência de outros trabalhadores, ao mesmo tempo em que instala a negligência, o absenteísmo e um aumento expressivo de pedido de licenças médicas e afastamentos por doenças.

Einarsen (2000) corrobora com tal afirmação e complementa tal pensamento afirmando ser o assédio moral um processo em que o trabalhador vê-se obrigado a enfrentar comportamentos agressivos que acontecem de forma freqüente e com um grau de violência cada vez maior. Portanto, o assédio moral torna-se escalonado, já que quanto maior a sua freqüência e intensidade, proporcionalmente maiores também serão as consequências para as vítimas.

No entendimento dos pesquisadores que compõem este estudo, todos concordam que existe a prevalência da humilhação e da vergonha, isto é, o assediado, na maioria das situações, não tem ódio de seus agressores, eles “desejam somente ser reabilitados e recuperar a honra ultrajada” (HIRIGOYEN, 2006, p. 172).

Com o passar do tempo, conforme discorre Barreto (2005), a tendência é que o assédio se intensifique e a situação fique cada vez pior, com impactos também cada vez maiores. Hirigoyen (2006) explica que o assediador não deseja que seus comportamentos repercutam em suas vítimas de forma a aumentar a produtividade ou melhorar os resultados do trabalho, ao contrário, o seu desejo é livrar-se do indivíduo, porque este lhe “incomoda”. Assim, percebe-se que o assédio nasce como inofensivo, mas se propaga no tempo e prejudica a vítima, que vai sentindo-se cada vez mais humilhada.

Sentir-se humilhado é sentir-se inútil, incapaz, inferior, fracassado, um “lixo”, um “ninguém”, um “zero”. Esse sentimento obstaculiza o “normal”, impondo novos “modos de andar a vida” que transtornam sua existência, impedindo-o de responder plasticamente às exigências e às “infidelidades do meio”. Essas são reflexões que vão de encontro à concepção de saúde como um processo biopsicossocial. (BARRETO, 2005, p. 51).

Desta maneira, as consequências do assédio moral que se apresentam para suas vítimas são tão devastadoras e distintas que um pesquisador poderia empreender um estudo para tratar somente deste item. Para discorrer, portanto, sobre esse quesito, centramos nossas discussões nos impactos deste mal para a saúde física e mental da vítima e os reflexos em sua carreira profissional.

2.8.1 Consequências para a saúde física

Conforme Barreto (2000) os atos violentos identificados ou não como assédio moral, quando ocorrem com frequência, podem causar sérios danos para a saúde. Algumas pesquisas já realizadas com cunho científico apontaram de fato algumas consequências para a saúde do indivíduo. Tais consequências foram agrupadas no quadro abaixo, reunindo o evento e os autores que as identificaram em suas pesquisas.

Tabela 2 – Consequências do assédio moral para a saúde física do trabalhador

Consequência para a saúde física	Autor / Ano
Problemas de saúde.	LEYMANN (1990); HIRIGOYEN (2002); FREITAS (2001).
Menos Energia e vitalidade.	GUIMARÃES e RIMOLI (2002); FREITAS, HELOANI E BARRETO (2009); EINARSEN (2000).
Tensões musculares.	KEASHLY (2001); HARVEY e KEASHLY (2005); HELOANI e BARRETO (2010).
Músculos doloridos.	DEJOURS (1994); ENRIQUEZ (1997).
Tonturas, palpitações, impossibilidade de descansar.	HIRIGOYEN (2006); BARRETO (2005); GUIMARÃES e RIMOLI (2006).
Problemas psicossomáticos e doenças físicas.	HIRIGOYEN (2006); BARRETO (2005); FREITAS (2001).

Fonte: Desenvolvido pela autora (2014).

Em seus estudos, Leymann (1990) identificou outros tipos de impacto para a saúde dos trabalhadores, sendo eles: dores no peito, falta de ar, dores musculares, nas costas e no pescoço, fraqueza nas pernas, suores excessivos, desmaios, diarreias, dores de estômago, tremores, dentre outros.

Freitas (2001) fez uma revisão bibliográfica acerca dos problemas relacionados com o assédio moral, compilou-os e os apresenta sinteticamente: condutas sociais que surgiram a partir de uma situação de assédio moral como alcoolismo, consumo de cigarros e drogas, presentes segundo a autora nas pesquisas de Cervera *et al.* (2001)¹⁰; e Péres de Heredia, Gonzales y Ramirez (2001)¹¹. Outra perspectiva observada são as condutas auto-lesivas relacionadas com conflitos familiares, divórcios e suicídios, retirados dos estudos de Bobes, Gonzales y Silva (2003)¹²; e Leymann (1996)¹³. Ela cita ainda outras afecções de ordem fisiológica, como alterações digestivas, doenças de pele, hipertensão e tendência a acidentes

¹⁰ CERVERA, G; HARO, G.; MARTINEZ-RAGA, M.; BOLINCHES, F.; DE VICENTE, P. Y ALDERRAMA, J.C. Los trastornos relacionados con el uso de sustancias desde la perspectiva de la psicopatología y las neurociencias. *Trastornos Adictivos*, 7 (3), 164-171.

¹¹ PÉREZ DE HEREDIA, J.L.; GONZÁLEZ, A.; RAMIREZ, M.; RUIZ, J. Abuso y dependencia de sustancias en el trastorno bipolar. *Trastornos Adictivos*, 5 (3), 2000 In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del 218 mobbing. *Papeles del psicólogo*, 2003, n. 84, p. 55-61. PIGNON, D., QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na Produção. In: SELIGMANN-SILVA. *Desgaste no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Cortez Editora, 1994.

¹² GONZÁLEZ DE RIVERA REVUELTA, J.L.; LÓPEZ GARCÍA SILVA, J.A. La valoración médico-legal del mobbing. *Interpsiquis*, 2003

¹³ LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, vol. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.

vasculares e coronários, extraídos das pesquisas de Bruziches y Rinaldi (2000)¹⁴; D'elia (1997)¹⁵; Mahler, Schmidt, Fartaschi, Loew y Diepgen (1998)¹⁶.

Hirigoyen (2006, p. 173) acrescenta que “diante de uma situação estressante, o organismo reage pondo-se em estado de alerta, produzindo substâncias hormonais, causando depressão do sistema imunológico e modificações dos neurotransmissores cerebrais”.

Piñuel y Zabala (2003) apresentam os resultados de uma pesquisa em que revelam as consequências para a saúde da vítima, criando seis categorias distintas com efeitos perniciosos: impactos cognitivos – dificuldade de concentração, irritabilidade, falhas de memória, hipersensibilidade e, por conseguinte, nervosismo, raiva e agitação, insegurança; sintomas psicossomáticos do estresse – náuseas, dores de estômago e abdominais, falta de apetite, cólicas intestinais e diarreias, sensação de nó na garganta; indício de falhas do sistema nervoso autônomo – palpitações, hipertensão, dores no peito, suor exagerado, sufoco, falta de ar; presságio de desgaste físico oriundo de uma situação de estresse prolongada – fibromialgia (dores pelo corpo); transtornos do sono – dormir e acordar várias vezes, inquietação, despertar antecipado e dificuldade para conciliar o sono; cansaço e fraqueza – cita-se debilidade, dificuldade de locomoção, fraqueza exagerada, fadiga crônica, tremores, desmaios.

Concordamos que os problemas já relacionados são demasiadamente graves, mas duvidamos que sejam apenas estes, porque provavelmente existem outros tantos problemas oriundos do assédio moral, tendo em vista que a maioria das pesquisas agrupa os impactos sobre a saúde física, denominando-os de sintomas psicossomáticos. Neste sentido, Hirigoyen (2006, p. 161) pondera:

após um certo tempo de evolução dos procedimentos de assédio, os distúrbios psicossomáticos passam quase sempre ao primeiro plano. O corpo registra a agressão antes do cérebro que se recusa a enxergar o que não entendeu. Mais tarde, o corpo acusará o traumatismo e os sintomas correm o risco de prosseguir sob a forma de estresse pós-traumático. O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido. Acontecem sob a forma de emagrecimentos intensos ou então rápidos aumentos de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos, crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposição, vertigens, doenças de pele, etc.

¹⁴ BRUZICHES, D.; RINALDI, B. Job Safety: Where There is High Tension at the Work Place: MOBBING. Prof. Infirm, Jun-Mar, 2000. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. Papeles del psicólogo, 2003, n. 84, p. 55-61

¹⁵ D'ELIA, R. Mobbing, also among health personnel?. Krankenpfl Soins Infirm. 90(8), 1997. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. Papeles del psicólogo, 2003, n. 84, p. 55-61.

¹⁶ MAHLER, V.; SCHMIDT, A.; FARTASCHI, M.; LOEW, T.; DIEPGEN, T. Value of psychotherapy in expert assessment of skin diseases. Recommendations and Indications for additional psychotherapy evaluation in expert assessment from the viewpoint of dermatology. In: BARON DUQUE M., MUNDUATE JACA L. e BLANCO BAREA M. J. La espiral del mobbing. Papeles del psicólogo, 2003, n. 84, p. 55-61

Em seus estudos, Hirigoyen também constatou que 52% das vítimas do assédio moral apresentavam transtornos psicossomáticos, fazendo um alerta relevante sobre a repercussão de um mal físico no psiquismo, na mesma medida em que uma agressão emocional pode ter consequências somáticas. Desta forma, o volume crescente de sintomas psicossomáticos pode contribuir para afetar o quadro psicológico, impactando na saúde mental dos indivíduos assediados.

Enfim, Freitas (2001) menciona que os atestados médicos, acidentes de trabalho e até o suicídio compõem agressões ao corpo físico, sendo que no caso deste último não se agride somente o corpo, mas a vida, o que se traduz numa perda total. Desta forma, Leymann (1990) afirmou, a partir dos resultados dos seus estudos, que uma situação de assédio moral, conforme dados obtidos na Suíça, correlaciona-se com 6% a 15% dos suicídios cometidos naquele país, o que se revela uma situação preocupante. Barreto (2005, p. 37) explica que “quando as punições e controles culminam em exclusão do quadro de trabalhadores quer seja através da política de dispensa temporária (*lay-off*), demissão estimulada ou por justa causa, são muitos os que desestruturam psicologicamente, perdem o rumo da própria vida e praticam suicídio”.

Ainda no entendimento da autora, o suicídio é a pior das consequências do assédio moral, tendo em vista a aniquilação da vida – e, em nosso entendimento, tal afirmativa é pertinente. Leymann (1990) percebe o suicídio como um ato final de rebeldia ou uma maneira de acusar o agressor depois de sua morte. Tais discussões revelam-se relevantes para proporcionar o adoecimento da saúde mental da vítima

2.8.2 Consequências para a saúde mental

Diante de uma maior aproximação deste tema com a psicologia, os efeitos dele sobre a saúde mental do indivíduo são amplamente discutidos. As vítimas percebem o assédio moral como uma situação de embate, pesadelo, tortura ou como uma “substância tóxica”. Barreto (2005) descobriu, em sua pesquisa realizada com trabalhadores do serviço de saúde pública da cidade de São Paulo, que do total de sua amostra, 25% compreenderam o fenômeno como perigoso para suas vidas.

Para Hirigoyen (2006), as atividades inerentes a uma profissão formam a fonte que promove a estabilidade da economia psicossomática, “oferecendo à excitação pulsional uma saída socialmente positiva ao valor da sublimação” (p. 64). Conceber esta execução como

algo que existe de forma aleatória, humilhante, paradoxal, um dia após o outro, geram impactos negativos sobre a psique.

Assim, não é difícil compreender por que:

os efeitos psíquicos são marcados pela presença do “horror”. Isso porque implicam sempre a desestabilização da “identidade” e da perda dos signos de segurança da personagem em questão. A identidade em pauta aqui se refere, é claro, aos registros social e psíquico. Em decorrência disso, produz-se uma transformação crucial na economia psíquica do narcisismo do personagem atingido, que conduz frequentemente às depressões severas e à destruição de sua imagem. Como o processo é geralmente sorrateiro e progressivo, a auto-estima da personagem afetada se esvazia, pouco a pouco, conduzindo de uma maneira quase inapelável à sua destruição institucional. Não tendo com quem contar e confiar, no contexto do trabalho, aquela pode frequentemente atribuir, no fantasma, toda a responsabilidade pelo que ocorre (BIRMAN, 2005).

Considerando-se com tamanha gravidade os impactos do assédio moral sob a saúde mental do indivíduo, desenvolvemos o quadro abaixo para apresentar as constatações dos autores que embasam este estudo quando pesquisaram as consequências do assédio moral sobre a saúde mental das vítimas.

Tabela 3 – Consequências do assédio moral para a saúde mental do trabalhador

Consequência para a saúde mental	Autor / Ano
Redução da convivência social	FREITAS, HELOANI e BARRETO (2009).
Estresse pós-traumático	HIRIGOYEN (2006); LEYMANN (1990); BARRETO (2005); GUIMARÃES e RIMOLI (2006).
Dificuldade de concentração, percepção, reação exacerbada a estímulos, inclusive nos ambientes além do organizacional, ou seja, de contato com outras pessoas.	EINARSEN (2000); KEASHLY (2001); HARVEY e KEASHLY (2005).
Ataques de pânico e desejos suicidas e de homicídios.	LEYMANN (1990); BARRETO (2005); HIRIGOYEN (2006).
Redução considerável da auto-estima, percepção do mundo e relação interpessoal dilacerada.	DEJOURS (1994); ENRIQUEZ (1997); FREITAS (2001).
Problemas de ordem psicossomáticas	HELOANI e BARRETO (2010); FREITAS, HELOANI e BARRETO (2009); HIRIGOYEN (2006).
Aumento no nível de estresse	EINARSEN <i>et al.</i> (2003); GUIMARÃES e RIMOLI (2006).
Agressividade inter e intra-pessoal.	BARRETO (2005); HIRIGOYEN (2006); LEYMANN (1990).
Aumento de ansiedade, depressão e afetividade negativa.	HIRIGOYEN (2002 e 2006).
Busca de refúgio em vícios como drogas, bebidas e cigarros.	GUIMARÃES e RIMOLI (2006).

Fonte: Desenvolvido pela autora (2014).

As práticas frequentes do assédio moral conduzem, gradativamente, ao desaparecimento da auto-estima, ao desequilíbrio emocional, alteram o desempenho profissional e modificam a percepção do indivíduo. Barreto (2005) afirma que o adoecimento provoca dificuldades de grandes proporções para as vítimas, e complementa:

quando adoecem os trabalhadores sentem-se discriminados e desvalorizados e a imagem da “empresa família” é reinterpretada e reconfigurada, dando lugar à empresa que explora e escraviza, que adoce e acidenta, que sonega direitos. Esse processo compromete a identidade, dignidade e as relações sociais e afetivas dos indivíduos, provoca tensão psicológica, angústia, sentimento de culpa e danos à saúde física e mental do trabalhador, podendo culminar em suicídio (BARRETO, 2005, p. 170).

Tal autora direciona boa parte de seus estudos para a compreensão do assédio moral enquanto situação degradante ao indivíduo. Neste sentido, refere-se a uma pesquisa realizada na Bélgica em que o assédio moral foi tido como alvo de estudo. As informações coletadas mostraram alguns impactos para a saúde mental, quando 54% dos entrevistados afirmaram viver um quadro de depressão em virtude de sofrer assédio moral, seguido de 10% que mencionaram ter recorrido ao uso abusivo de medicamentos, bebidas alcoólicas, tabaco e drogas de todos os tipos, inclusive as mais agressivas; outros 10% disseram que houve uma deteriorização severa da saúde mental e 3% da população pesquisada mencionaram que sentiram desejo de acabar com a própria vida, evidenciando ideias de suicídio. Leymann (1990) discute que os efeitos do assédio moral podem contribuir para o surgimento de disfunções de memória do indivíduo e, ainda, em seu sistema cognitivo. Para o autor, não há indícios de que o indivíduo assediado tivesse esses tipos de problemas antes de ser envolvido no assédio moral - ao contrário, foi somente a partir desse assédio que tais traumas surgiram.

Leymann (1990) esclarece que as vítimas de assédio moral normalmente apresentam um dado preocupante de *post-traumatic stress disorder* (transtorno de estresse pós-traumático ou a sigla em inglês PTSD), assemelhando-se a prisioneiros que, vivendo em prisões psicológicas, ligam constantemente o “gatilho” e que, num momento crítico podem, inclusive, praticar suicídio - e os efeitos desta situação são percebidos, sentidos e vivenciados mesmo depois de muitos anos do início do assédio moral. Hirigoyen (2006, p. 174) complementa dizendo que “a graduação até a agressividade é ponto culminante e a consequência direta da perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender”.

Concordando com Leymann (1990), Einarsen (2000) observou que mesmo após um bom período de tempo, o assediado ainda sofria dos efeitos do PTSD. Pesquisa realizada mostrou um percentual onde 54% dos entrevistados mencionaram sintomas de estresse pós-

traumático mesmo cinco anos após a sua saída da empresa. Conforme o autor, o sentimento negativo é retomado pela vítima em dados momentos, como em sonhos, quando submetidos a situações de estresse psicológico ou mesmo quando, ocasionalmente, revivem situações que lembrem os eventos traumáticos.

Outras consequências que atingem a vítima são a ansiedade, o medo e o isolamento. Essas três sensações estão inseridas na vida de qualquer ser humano. Entretanto, aqueles que sofrem assédio moral as possuem de forma demasiada e isso pode gerar uma série de dificuldades. “No caso da ansiedade, por exemplo, tendo em vista uma excitação do sistema nervoso, que interpreta uma situação de perigo, pode ocasionar sobrepeso ou emagrecimento exagerado” (BARRETO, 2005, p. 198).

Para Hirigoyen (2006), o medo constante da repetição do assédio constitui numa necessidade de se buscar ajuda psicológica. Existe uma linha tênue que direciona este sentimento, já que ele apresenta-se de forma exagerada, dificultando o estabelecimento de uma relação de confiança em um auxílio profissional. Por consequência, a vítima isola-se do mundo, imaginando que a qualquer momento poderá ser assediada novamente. O isolamento ocorre em função do medo e vice-versa. A autora cita que

neste estágio todas as vítimas descrevem um sentimento de medo. Elas se sentem permanentemente em alerta, à espreita do olhar do outro, de uma maior rudeza nos gestos, de um tom glacial, tudo podendo mascarar uma agressividade não expressa. Temem a reação do outro, sua tensão e sua frieza, os comentários ferinos, o sarcasmo, o desprezo, a zombaria, se não mostrarem de acordo como o que ele espera [...]. Por enfrentarem tudo isso, as vítimas sentem-se sós (HIRIGOYEN, 2006, p. 174).

A depressão também é um efeito que se desenvolve nas vítimas a partir da sistematização do assédio moral. Para os profissionais da área médica é uma patologia que deve ser cuidada e controlada pelo uso de medicação recomendada. Os efeitos da depressão são perceptíveis no comportamento do indivíduo, com variações consideráveis de afetividade, ânimo e energia. “Mas, se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudescer, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. A pessoa assediada apresenta então apatia, tristeza, complexos de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores” (HIRIGOYEN, 2006, p. 159).

Pelo assédio moral, o indivíduo demonstra uma constante ausência de vontade de trabalhar, bem como existe a diminuição do interesse pela sua atividade profissional. Ele desestabiliza os sentimentos mais íntimos do assediado e pode, ainda, contribuir para o surgimento de novos distúrbios ou mesmo o agravamento de patologias pré-existentes.

Luna (2003) justifica que juntamente com a percepção do assédio moral surgem mecanismos de alerta nas vítimas que se colocam em vigilância permanente, e com tamanha paranóia que começam a enxergar o fenômeno mesmo onde dele não existe. Desta forma, a vítima absorve todos os estímulos externos como ataques pessoais, contribuindo para piorar o seu quadro de patologia mental, que responde no corpo, uma vez que afeta o sono, apetite, ânimo, bem como promove o desinteresse para o trabalho, diminuindo drasticamente o seu rendimento - o que favorece o agressor, dando-lhe novos argumentos. Para além destes graves efeitos, a autora alerta para o fato de haver pouco conhecimento de propostas de intervenção e que estas, feitas de forma incorreta, seja pela mediocridade organizacional ou de médicos, podem desencadear outros danos secundários.

2.8.3 Consequências para a carreira

Os efeitos do assédio moral tanto para a saúde física quanto para a saúde mental, conforme nossa explanação, impactam também na carreira da vítima, tendo em vista a necessidade de a mesma se ausentar da organização, em razão de licenças médicas, efeitos do alcoolismo e uso de drogas, dificuldades de manter relações saudáveis com o grupo que prejudica o rendimento e a qualidade do seu trabalho.

Quando a competência profissional é questionada, cresce no indivíduo assediado uma sensação de fracasso, o que compromete a identidade do indivíduo. Para Barreto (2006), o sentido do trabalho envolve uma série de valores pessoais, que resultam de relações sociais, auto-realização, reconhecimento, valorização, respaldo do grupo, dentre outros. Ele carrega questões objetivas e subjetivas, de forma individual e coletiva, que refletem emoções, desejos, sentimentos e necessidades, ou seja, “estar desempregado ou ficar sem emprego, mesmo que temporariamente, é devastador para a identidade” (BARRETO, 2006, p. 142).

Hirigoyen (2002) e Luna (2003) ressaltam que os trabalhadores projetam de forma negativa as consequências do assédio moral sobre seu trabalho, porque, dentre outros impactos, o assédio dificulta a manutenção das relações sociais, tendo em vista a degradação dos canais de comunicação, necessários para uma boa manutenção das condições internas, que asseguram a realização de um bom trabalho. Desta forma, naturalmente, a qualidade e a quantidade do trabalho são reduzidas, e o que é ainda mais preocupante: isso afeta o trabalho do grupo como um todo.

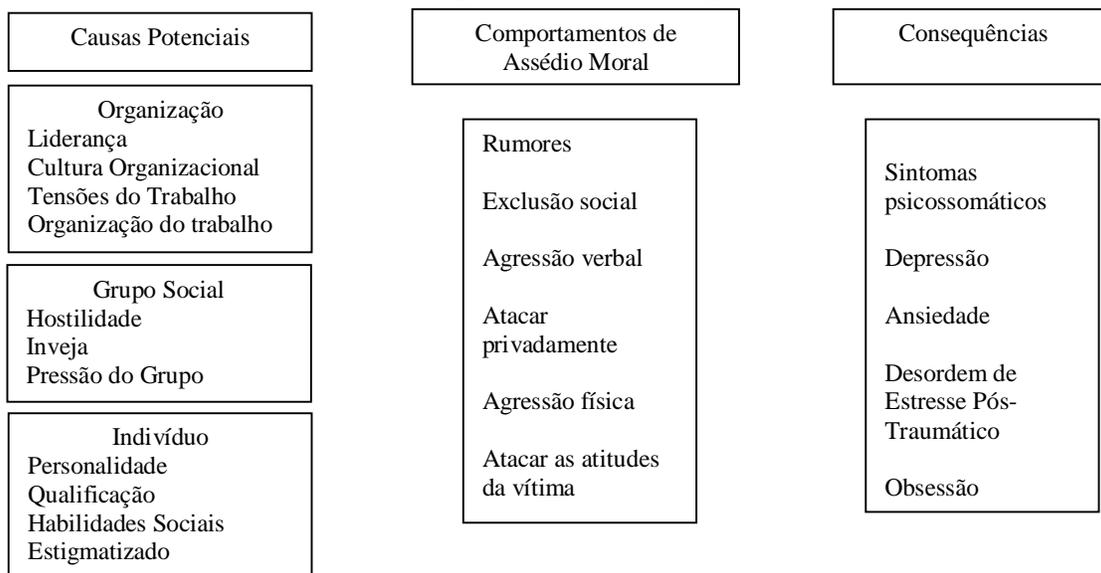
Corrêa (2008) ressalta, ainda, que a intenção do assediador numa situação de assédio, é fazer com que a vítima saia da empresa, seja pela demissão voluntária ou imposta, sendo

que no primeiro caso percebe-se um grande prejuízo para o trabalhador, que perderá os seus direitos trabalhistas oriundos de uma rescisão do contrato de trabalho, bem como dificulta a sua recolocação em outras oportunidades profissionais. Respeitando a discussão feita pela autora, pontuamo-nos de forma contrária a tal entendimento, tendo em vista que numa situação de assédio descendente, por exemplo, sendo o assediador a própria “lei” organizacional, ele pode simplesmente demitir a vítima, não sendo necessário desenvolver uma situação de assédio moral para forçar o desligamento do assediado, a não ser, é claro, que ele não queira arcar com as despesas de uma rescisão de contrato de trabalho – e, em razão disso, deseje manter a situação de assédio moral até que a vítima não suporte mais o ambiente e peça o desligamento da empresa.

Como lembra Guimarães e Rimoli (2006), devido à deteriorização da identidade individual, a vítima acaba acreditando no que se ouve ao seu respeito, isto é, que é incompetente, inseguro, desatento, frágil, assumindo para si cada vez mais altos índices de depressão, que resultam no fraco desempenho de seu trabalho, cumprindo com o desejo do agressor. Percebe-se, assim, que estes efeitos se estendem no longo prazo, podendo afetar relações profissionais futuras porque comportamentos de auto-confiança e auto-estima são preponderantes para o surgimento de novas oportunidades profissionais e para a realização do trabalho a contento.

Sintetizando estes efeitos para a saúde física, mental e profissional do trabalhador, Corrêa (2008) apresenta-nos uma figura que demonstra tal contexto.

Figura 1 – Causas, comportamentos e consequências do assédio moral



Fonte: CORRÊA, 2008, p. 47, adaptado pela autora.

Na concepção do autor, existe ainda, por outro lado, uma série de fatores que contribuem para o surgimento de uma situação de assédio moral, como a própria cultura organizacional, pressões para a realização do trabalho, ou até mesmo características individuais dos trabalhadores, como raça, classe social, opção sexual, religião, preferências esportivas e políticas.

Como consequências, uma série de problemas para a saúde da vítima pode aparecer, favorecendo um quadro de patologias do corpo e da mente, que refletem negativamente no grupo social. Desta forma, analisando a figura da direita para a esquerda, surge uma dificuldade de perceber a causa do assédio moral, em que o autor o atribui, também, à própria vítima ou mesmo ao grupo social a que pertence, que de alguma forma não o reintegrou à sociedade, visto que este apresentava nuances que o faziam diferente dos demais membros.

Percebe-se, portanto, que mesmo sendo um fenômeno contemporâneo, o assédio moral precisa ser considerado dentro das relações sociais, diante do que ele pode representar para aquelas pessoas que foram vítimas de tais situações. Observa-se uma convergência de conceitos acerca do tema pelos autores constantes nesta pesquisa, bem como os impactos que o mesmo pode ocasionar sobre a saúde física e mental do trabalhador, reforçando nossa primeira afirmação de que o assédio moral, em alguma medida, possa ser entendido como um problema de saúde pública, a partir do momento em que crescem as ocorrências de atendimento médico de trabalhadores que apresentaram tais dificuldades. Concordamos com muitas das discussões apresentadas pelos autores e discordamos de outras, expressando nossa opinião nos casos de divergências pontuais, visto que acreditamos que são os contrapontos e não as unanimidades que servem para o desenvolvimento de novos estudos, concepções e novas teorias.

O conhecimento do assédio moral, seus conceitos, percepções, frequências, influências e impactos contribuem para o desejo de uma compreensão cada vez mais contundente da dinâmica que modifica a forma de perceber e agir da sociedade, bem como os modelos de gestão do trabalho das organizações brasileiras - os quais contribuem para aumentar nosso interesse pelo estudo deste tema. A percepção das várias formas de violência às quais o trabalhador está sujeito durante a sua jornada de trabalho, especialmente sobre a ótica do próprio indivíduo, é que vai contribuir para a melhoria das relações sociais, quando discutimos o binômio empregado x organização.

CAPÍTULO 3

ASSÉDIO MORAL NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MONTES CLAROS

Neste capítulo são apresentados, descritos e analisados os dados obtidos por meio da pesquisa empírica realizada com os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, filiados ao sindicato da categoria, bem como apresentado uma breve caracterização do comércio varejista da cidade pesquisada. Com a finalidade de operacionalizar este estudo, favorecendo o alcance dos objetivos elencados, foram utilizados determinados métodos e técnicas - os quais serão expostos no decorrer deste capítulo - que nos proporcionaram responder ao nosso problema de pesquisa.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Concluída a etapa de contextualização do assédio moral, bem como o embasamento teórico da pesquisa, traçou-se a metodologia que, para Minayo *et al.* (1994, p. 43), “não só contempla a fase de exploração de campo, como a definição de instrumentos e procedimentos para análise de dados”.

Conforme Gil (2002, p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”. O autor sugere que a pesquisa seja categorizada segundo os seus objetivos ou de acordo com os procedimentos e, ainda, quanto à abordagem. Tratando-se dos objetivos, conforme Gil (2002; 2007) o estudo classifica-se em três grandes modalidades: exploratórias, descritivas e explicativas.

Nosso estudo enquadra-se nas modalidades descritiva e explicativa, já que temos como objetivo descrever e explicar um fenômeno, “o assédio moral”, revelando suas características e estabelecendo a relação deste com outras variáveis (GIL, 2002). A pesquisa descritiva busca identificar e conhecer a realidade do objeto de estudo, bem como as suas consequências e limitações. Triviños (1992) corrobora com esta afirmativa, e acrescenta que a pretensão deste tipo de pesquisa é “descrever fatos e fenômenos de determinada realidade” (p.28). Portanto, a presente pesquisa propôs-se a descrever as características do assédio moral para os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, desde que filiados ao Sindicato dos Empregados no Comércio de Montes Claros e Região, tendo em vista a possibilidade de pesquisa desta categoria - já que o sindicato dispõe de uma lista que nos favoreceu a constituição de nossa amostra e o conhecimento do público-alvo. A pesquisa descritiva, para

Richardson *et al.* (2008, p. 34), “envolve o estudo e avaliação aprofundados de informações disponíveis na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno”.

A abordagem empregada nas pesquisas, conforme Gil (2002; 2007), segue dois métodos: o quantitativo e o qualitativo. Richardson *et al.* (2008) mencionam que a diferença entre esses dois métodos de pesquisa dá-se, sobretudo, pela maneira de abordagem do problema de estudo e não apenas pela sistemática presente em cada um deles. Assim, observa-se que nesta pesquisa foram empregados os dois métodos. O quantitativo, apoiado por pressupostos estatísticos, e o qualitativo, utilizado para a contextualização do fenômeno estudado.

Para Richardson *et al.* (2008) a pesquisa quantitativa caracteriza-se, como o próprio nome indica, pela utilização de recursos numéricos na coleta de dados e na análise destes, através de técnicas estatísticas. Segundo este autor, a pesquisa quantitativa assegura uma maior legitimidade dos dados, evitando, desta forma, incoerências no tratamento das informações obtidas, possibilitando, em alguma medida, inferências dos dados para a população pesquisada. A primeira fase desta pesquisa buscou identificar e descrever a ocorrência do assédio moral para os trabalhadores do comércio, dentro da especificidade da população pesquisada, bem como observar as características do fenômeno por meio dos dados obtidos na aplicação dos questionários.

A segunda fase desta pesquisa utilizou-se do método qualitativo. Para Gil (2002), a estratégia de pesquisa qualitativa não utiliza de meios estatísticos para se atingir os objetivos de estudo, isto é, sua finalidade não está relacionada à mensuração de dados de forma a categorizar as populações homogêneas. Ao contrário, ela serve para explicar, de forma detalhada, o objeto de estudo, bem como a percepção do público entrevistado e suas características situacionais ou comportamentais. Assim, a utilização deste método de pesquisa justifica-se, sobretudo, por se constituir numa ferramenta eficaz para compreender a natureza de um fenômeno social.

No entendimento de Minayo *et al.* (1994), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de expor comportamentos particulares, buscando obter respostas pertinentes, através de um nível da realidade que está impossibilitado de ser quantificado, considerando uma série de valores, aspirações, motivos, possibilidades, significados que não podem ser resumidos ou limitados à operacionalização de variáveis. Nesta fase de nosso trabalho, a utilização da pesquisa qualitativa serviu para favorecer o aprofundamento das discussões acerca do assédio moral, no capítulo que tratou do referencial teórico, bem como a percepção da autora quando do

contato com o público pesquisado, que demonstrou inúmeras reações e atitudes frente ao objeto de estudo e que serão detalhados no decorrer desta discussão.

Em se tratando dos procedimentos de pesquisa empregados para a realização deste estudo, ele caracterizou-se como bibliográfico. A pesquisa bibliográfica, no entendimento de Gil (2002), é elaborada a partir do estudo de fontes secundárias, como livros e artigos científicos. Por meio dela, o pesquisador pode se aprofundar sobre o seu objeto de estudo, considerando ideias de autores que já tenham discorrido sobre o mesmo tema.

No que concerne à população e amostra desta pesquisa, na concepção de Richardson *et al.* (2008, p. 157), “o universo ou população de pesquisa pode ser definido como o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. E acrescenta que “usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”. Neste ensejo, definem-se como universo desta pesquisa todos os trabalhadores inseridos no comércio da cidade de Montes Claros-MG.

No entanto, em razão de não haver uma lista com todos os profissionais inseridos nesta categoria comercial - aproximadamente 18.000 trabalhadores, segundo informações do CAGED (2013) - e para assegurar maior fidedignidade dos dados, definiu-se como população pesquisada os trabalhadores filiados ao Sindicato dos Empregados no Comércio de Montes Claros-MG, já que esta entidade possui um banco de dados formalmente constituído e forneceu-nos uma lista com os associados - procedimento necessário para a retirada de uma amostra aleatória da população.

A partir da identificação deste recorte, constituiu-se a amostra, que no entendimento de Richardson *et al.* (2008, p. 158) trata-se de “qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”. Optou-se por uma seleção de amostra totalmente aleatória, em que todos os integrantes da população tiveram as mesmas probabilidades de compô-la. “Uma amostra aleatória simples é uma amostra de tamanho n desenhada a partir de uma população de tamanho N de tal maneira que cada amostra possível de tamanho n tem a mesma probabilidade de ser selecionada” (MARTINS e THEÓPHILO, 2007, p. 72).

As unidades de análise da presente pesquisa foram os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, desde que com vínculo no sindicato da categoria, contemplando uma população de 4.860 indivíduos aptos à pesquisa. Diante desta informação e para selecionar a amostra, utilizando-se da calculadora estatística presente no programa SPSS, considerando-se uma composição de 95% de nível de confiança, bem como um erro amostral de 5%, realizado através de uma análise de substratos de populações heterogêneas, chegou-se a um número de 352 pessoas a serem pesquisadas. Utilizou-se, portanto, o critério de amostragem aleatória

simples, em que todos os indivíduos, ordenados de forma alfabética, receberam um número de 1 a 4.860. Posteriormente selecionou-se o intervalo entre os indivíduos ordenados, tendo escritos os números de 1 a 10. Sorteou-se o número nove e, portanto, os demais componentes da amostra foram os múltiplos de nove, percorrendo toda a população, até chegarmos aos 352 indivíduos constantes da amostra.

A coleta de dados da pesquisa é uma etapa que tem, por finalidade, levantar dados sobre o fenômeno estudado, contribuir para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), normalmente as pesquisas compõem-se de diversas fontes, sejam elas primárias ou secundárias. Nesse sentido, como fontes secundárias podem ser citados os livros, artigos científicos e todo o tipo de bibliografia com respaldo científico. Nunes (2001, p. 129) considera fontes primárias “os documentos referentes aos temas, assim como podem ser os dados brutos que nunca foram coletados e analisados antes”. Para a realização desta pesquisa ressalta-se a utilização de fontes secundárias e primárias. A coleta de dados aconteceu no período de 25 a 27 de novembro de 2014.

Os dados secundários foram os norteadores de todo o embasamento teórico obtido por meio de obras de renome nesta matéria, bem como teses, dissertações e artigos científicos, que serviram para contextualizar o fenômeno, caracterizá-lo, bem como compreender o impacto deste no cotidiano dos trabalhadores. Já os dados primários foram obtidos pela aplicação de um questionário com característica quantitativa. O questionário, quando elaborado de forma adequada, é um instrumento eficaz e que atende ao menos a duas vertentes: “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON *et al.* 2008, p. 189). Conforme Chizzotti (2006), o questionário se apresenta por um emaranhado de questões pré-elaboradas, previamente ordenadas e escritas de forma clara, sistemática e sequencial, de forma que acompanhe o tema da pesquisa - visando o levantamento de dados pelo público pesquisado de forma escrita ou verbal.

Desta forma, o questionário foi aplicado e respondido pelos 352 indivíduos constantes de nossa amostra - trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG filiados ao sindicato da categoria. Ressalta-se que, nesta fase, obtivemos o apoio da Empresa Júnior da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, ligada ao Departamento de Ciências Sociais, a DATAMONTES. Todavia, reuniões entre a pesquisadora e os estagiários desta empresa foram constantes, no intuito de nivelar informações e realizar treinamentos para a correta aplicação do instrumento.

No entendimento de Richardson *et al.* (2008) o questionário aplicado presencialmente pelo pesquisador permite uma melhor percepção do entrevistado acerca do tema pesquisado, bem como a sua intervenção no sentido de explicar as questões do instrumento e/ou explanação sobre os objetivos de pesquisa, além de favorecer as respostas de todas as questões. Na contramão desta afirmação, a presença do pesquisador pode, em alguma medida, inibir o pesquisado, que sentindo-se incomodado, pode não responder com sinceridade ao questionário. A percepção sobre as reações dos pesquisados será detalhada na parte de análise dos dados coletados.

O questionário dividiu-se em duas partes. A primeira parte refere-se à caracterização dos entrevistados, com questões de ordem sócio-demográfica como sexo, idade, etnia, estado civil, escolaridade, renda mensal e, ainda, ligadas à vida profissional dos pesquisados, quando trataram do cargo ocupado na empresa. A segunda fase contou com questões formuladas no intuito de abordar o tema propriamente dito. O objetivo foi identificar comportamentos negativos no ambiente de trabalho, que conceituamos a partir das discussões teóricas como assédio moral. No primeiro momento utilizou-se da proposta conhecida como NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*) de autoria de Einarsen, Raknes, Mathiesen, com algumas adaptações nossas.

Esta parte do questionário contou com 41 descrições do que os autores compreendem como assédio moral ao qual o trabalhador pode estar sujeito. Ainda nesta parte, atribuíram-se graduações de ocorrência do assédio moral em cinco níveis, com o objetivo de identificar se se tratam de situações recorrentes. Para finalizar a abordagem ao tema, foram elaboradas mais algumas questões de múltipla escolha e apenas uma questão de livre resposta, para identificar a percepção dos entrevistados sobre as consequências do assédio moral para sua saúde física ou emocional.

Para validar o instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste com uma amostra reduzida, que objetivou identificar “as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou “delicadas”, seu embaraço com questões pessoais, etc” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 227), assim como evidenciar pontos relevantes como a fidedignidade do instrumento para apontar se os resultados alcançados serão consistentes; a validade dos dados, identificando se estes são necessários para a pesquisa, bem como a operatividade do instrumento de coleta de dados, adequando-o ao vocabulário característico do público-alvo. A partir dos resultados obtidos, o questionário foi adaptado com vistas a se tornar um eficiente e eficaz instrumento de coleta de

dados. Para Richardson *et al.* (2008, p. 202), “a aplicação do pré-teste tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”.

A pesquisa desenvolvida foi devidamente autorizada pelas pessoas participantes, observando que a publicação dos resultados não divulgará os nomes ou informações que caracterizam os pesquisados para que sejam evitados quaisquer constrangimentos. O foco do trabalho foi, portanto, pesquisar os trabalhadores alocados no comércio de Montes Claros-MG filiados ao sindicato dos comerciários desta cidade. Todas as informações e os dados coletados foram organizados, classificados e analisados com o auxílio do *software* estatístico SPSS, de forma a proporcionar o alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo. A análise e discussão dos dados foram realizadas à luz do referencial teórico discutido em nosso próximo item. Os resultados finais poderão servir de norte para o desenvolvimento de ações relevantes para o setor, no sentido de reduzir as práticas e consequências do assédio moral e na tentativa de obter publicações que visem difundir o conhecimento adquirido.

3.2 Comércio varejista de Montes Claros-MG

A cidade de Montes Claros-MG desde os primórdios do processo de colonização da região do Norte do Estado, estabeleceu-se como um importante centro de comercialização, o que lhe possibilitou, não somente quantificar a produção regional, mas, também contribuir para a sua expansão e crescimento econômico.

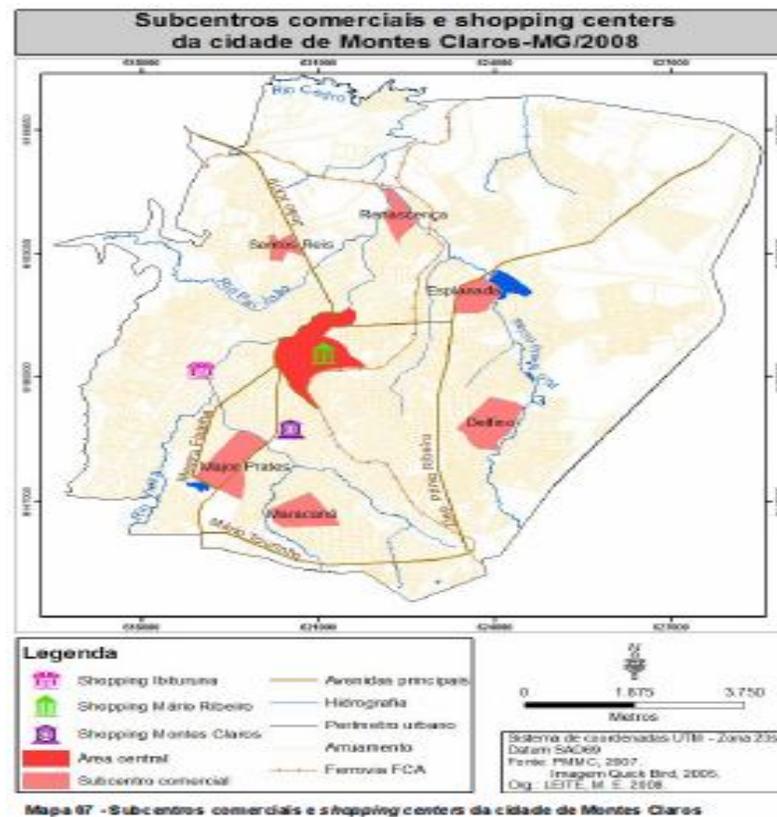
Entre as inúmeras cidades inseridas na área de abrangência da região Norte de Minas, Montes Claros é a maior delas, figurando-se no cenário estadual como a quinta colocação no aspecto econômico e social, por ser considerada um centro irradiador do desenvolvimento da região na qual está inserida, tendo em vista a sua influência até o sul da Bahia. A importância da cidade é perceptível na atualidade por meio de sua economia alicerçada de forma contundente na atividade comercial e de prestação de serviços.

A atividade comercial varejista possui uma concentração considerável na área central da cidade, cuja característica principal fundamenta-se na diversidade de lojas, que tendencialmente podem contribuir para a formação de áreas de comércio especializado. Todavia, dado o crescimento da cidade, o comércio tem se expandido cada vez mais para os grandes bairros da cidade, com um maior concentração demográfica, contribuindo para a formação de subcentros comerciais. De acordo com o mapa 1, observa-se que seis bairros se destacam neste contexto, dentre os quais o Major Prates assume papel relevante diante da

diversidade de estabelecimentos do comércio varejista, que ali estão estabelecidos, nas áreas de moda e acessórios, gêneros alimentícios, farmácias, calçados, joalheria, açougues, dentre outros.

Na década de 1990 a atividade do comércio varejista de Montes Claros experimentou uma nova perspectiva com a instalação do primeiro shopping Center da cidade, o Montes Claros Shopping Center, cuja implantação favoreceu a reestruturação espacial do comércio. Ressalta-se que este empreendimento atua de forma totalmente ativa, tendo realizado a expansão do seu espaço no ano 2014, reunindo cerca de 180 lojas com opção de varejo, alimentação, lazer e conveniência. Este tipo de empreendimento está em crescimento na cidade, já que existem três, em que um deles destina-se ao comércio varejista popular e os outros dois possuem lojas para as classes média e alta. O Montes Claros Shopping Center foi o pioneiro dentro desta perspectiva e pertence ao grupo Bretas, e devido ao seu processo de expansão figura-se como o maior da cidade.

Mapa 1 – Subcentros comerciais e shopping centers de Montes Claros



Fonte: CARVALHO, 2007.

Considerando ainda as informações do mapa, o Shopping Popular Doutor Mário Ribeiro da Silveira, instalado na região central de Montes Claros, foi construído pela Prefeitura Municipal no ano de 2000, numa tentativa de eliminar o comércio informal que se formava na principal praça da cidade, a Dr. Carlos Versiani, comércio varejista denominado de “camelôs”. Afirma-se que tal iniciativa resolveu de forma parcial esta dificuldade, porque ainda observa-se a instalação naquela praça do comércio informal, especialmente com a comercialização de frutas e outros produtos do mesmo gênero.

O terceiro empreendimento nesta linha econômica que foi implantado em Montes Claros, trata-se do Shopping Ibituruna, cuja localização está no bairro que recebe este mesmo nome, região elitizada da cidade, atendendo um público com uma capacidade de pagamento mais elevada. O Shopping Ibituruna conta, na data desta pesquisa, com cerca de 50 lojas, distribuídas nas diversas áreas do comércio varejista e prestação de serviços. Desta forma, afirma-se que os shoppings centers instalados na cidade de Montes Claros, possibilitaram uma nova dinâmica comercial, reunindo em um único ambiente as várias alternativas do comércio varejista, incentivando o consumo de massa.

Informações disponibilizadas pelo CAGED em 2013, ressaltam o número de 6.777 empresas do comércio varejista em funcionamento na cidade, perfazendo um total aproximado de 18.000 trabalhadores inseridos neste segmento econômico, favorecendo-nos o entendimento de que o comércio varejista ainda é um setor de representatividade e respaldo econômico, contribuindo para o crescimento da cidade.

A realidade que a cidade de Montes Claros experimenta nos dias atuais deve-se em grande medida a sua transformação econômica manifestada através da participação da SUDENE, que incluiu a região do Norte de Minas como parte de sua área de abrangência, destinando parte de seus projetos para seu desenvolvimento, modificando as estruturas do município, designando fluxos internos de pessoas, capital, hábitos e implantação de tecnologias que propiciaram a diminuição do distanciamento da cidade com outras localidades do país mais desenvolvidas, além de atraírem pessoas da zona rural para a região, acelerando o processo de migração do campo para a cidade, que tornou-se um problema, tendo em vista que a cidade não apresentava infraestrutura adequada para acolher esse enorme contingente de pessoas.

Em razão de receber quantidade grande de pessoas, a cidade percebeu a oportunidade de desenvolvimento de sua atividade comercial varejista, tendo em vista que as pessoas que migravam para Montes Claros precisavam satisfazer suas necessidades básicas, cujos artigos encontravam-se para comercialização por meio desta atividade. A importância do varejo é

evidenciada por Cobra (1997, p. 257) ao afirmar que “a venda direta do produto ao consumidor é onerosa e nem sempre possível”, demonstrando que, o varejo se apresenta como uma alternativa mais adequada para fazer chegar o produto ao consumidor final. Diante da importância deste setor para a atividade econômica da cidade, afirma-se a realização desta pesquisa no comércio varejista, segmento carente de pesquisas científicas, cujos resultados podem contribuir, em alguma medida, para a melhoria desse setor produtivo, bem como para os trabalhadores que nele estão inseridos.

3.3 Análise e interpretação dos dados

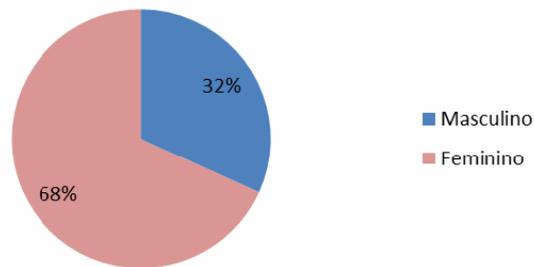
De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”. Nesta fase, busca-se relacionar o fenômeno estudado com as diversas variáveis, considerando as discussões teóricas constantes do estudo.

Os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários foram analisados sob uma perspectiva quantitativa, através de um programa estatístico. Conforme Marconi e Lakatos (2009), as informações oriundas da pesquisa aplicada, sendo de fontes primárias, necessitam do auxílio de técnicas estatísticas que lhes garantam uma melhor compreensão, quando se trata de informações quantitativas, que é o nosso caso. Gil (2002) corrobora com tal constatação, mencionando que o processo de análise dos dados deve considerar várias vertentes como categoria, ordem, manipulação e sumarização das informações, com o objetivo de agrupar esses dados de forma coerente para facilitar a interpretação e mensuração dos mesmos.

Neste sentido, o tratamento dos dados, a distribuição das frequências e os cruzamentos com as variáveis constantes do questionário contaram com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, disponibilizado para as ciências sociais. Desta forma, visando favorecer uma maior compreensão sobre o assédio moral, valemo-nos do agrupamento proposto por Hirigoyen (2006), que categoriza a situação do fenômeno em quatro modalidades: a) condições do trabalho deterioradas de forma proposital; b) isolamento da vítima de forma parcial ou total, recusando-lhe os tipos de comunicação; c) atos que impactam na dignidade do assediado e d) as várias formas de violência, sejam elas verbais, físicas ou sexuais. O objetivo desta estratégia é compreender melhor a incidência do assédio moral nestas vertentes.

Tratando da pesquisa propriamente dita, a primeira parte do questionário buscou traçar um perfil sócio-demográfico da população pesquisada. Para uma melhor visualização destes dados, propomos a confecção de gráficos com seus respectivos percentuais ordenados do número 4 ao 12, em que foram abordadas questões relacionadas a sexo; idade; etnia; estado civil; escolaridade e renda, respectivamente. Ressalta-se que foram respondidos 352 questionários.

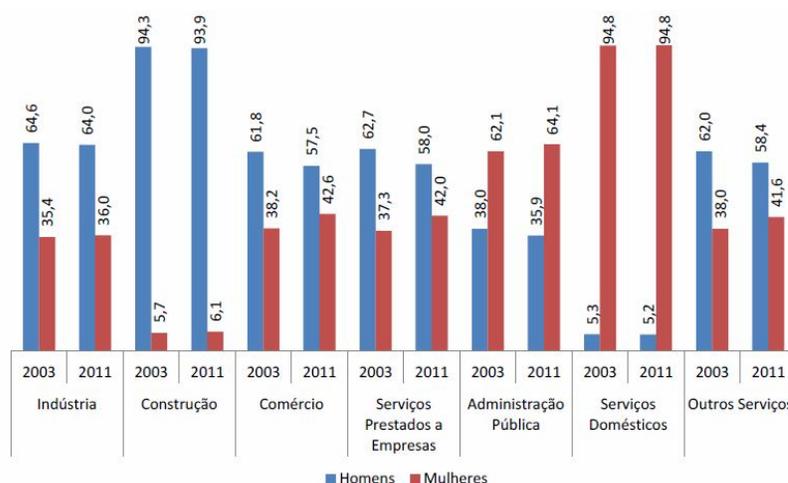
Gráfico 4 - caracterização com relação ao sexo.



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Os dados obtidos revelam informações que sobressaem. No caso do sexo, por exemplo, observa-se que a grande maioria das pessoas pesquisadas são mulheres com um total de 68%, contrastando com o sexo masculino, que apresentou um percentual de 32%. Embora nosso objetivo neste estudo não seja promover discussões com relação a gênero, os dados revelam certa preferência pelo setor para a contratação de mulheres, concordando em alguma medida com as discussões empreendidas por Almeida (1997). O IBGE desenvolveu uma pesquisa no final de 2011, promovendo a comparação entre os sexos para o período de 2003 a 2011, quando se trata da perspectiva ocupacional, tendo observado uma crescente participação da mulher nas atividades comerciais do Brasil, com um crescimento médio de 4,4% conforme disposição do gráfico 5.

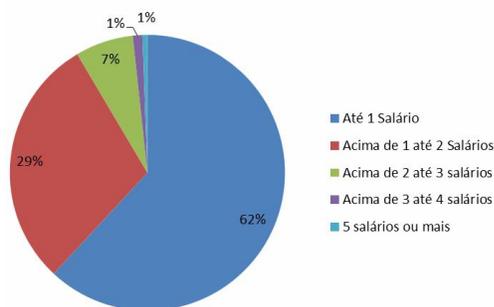
Gráfico 5 - Participação da população ocupada 2003/2011.



FORNTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.
*Média das estimativas mensais.

Tal perspectiva pode estar relacionada ao fato de o comércio ser um segmento econômico que oferece uma baixa remuneração e as mulheres continuarem ainda obtendo uma remuneração abaixo do valor recebido pelos homens - os dados estão apresentados nos gráficos 6 (pesquisa empírica) e 7 (IBGE) abaixo.

Gráfico 6 - Caracterização com relação à renda.

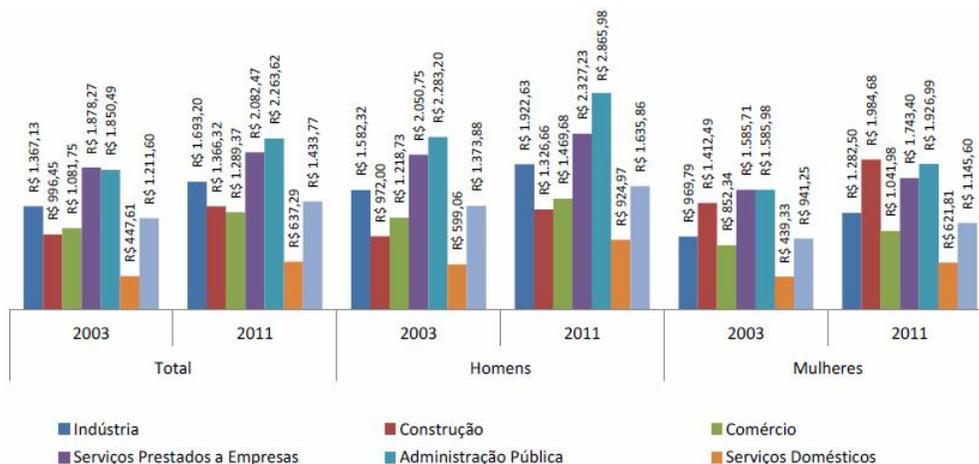


Fonte: Dados da pesquisa/2014

Em se tratando da pesquisa empírica realizada com os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, observa-se que 62% dos respondentes têm uma remuneração de 1 salário, seguido de 29% que responderam receber em média entre 1 e 2 salários, e apenas 9% afirmaram possuir um ganho mensal acima de 3 salários. Comparativamente com o cenário

econômico nacional, o gráfico 7 demonstra as respostas obtidas com a pesquisa empreendida pelo IBGE (2011).

Gráfico 7 – Rendimento médio real da população ocupada 2003/2011.



FORNTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.
*Média das estimativas mensais.

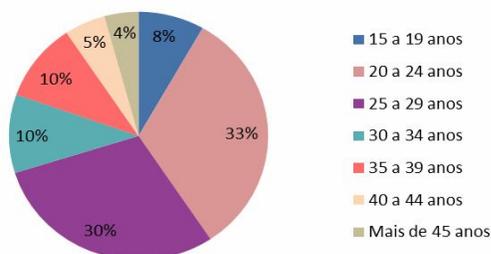
Observando a disposição do gráfico, percebe-se claramente que os homens possuem um salário maior que o das mulheres quando se trata do comércio, quando observou-se que em 2003 o homem recebia, em média, R\$ 1.218,73, e a mulher, R\$ 852,34; e em 2011, o homem teve um salário mensal de R\$ 1.469,68, e a mulher, de R\$ 1.041,98, exemplificando claramente a diferença salarial. Em razão da discrepância que existe a nível nacional, quando se comparam os salários dos homens e mulheres, o sexo feminino continua recebendo um salário em torno de 40% menor que os dos homens.

Tal realidade faz parte do quadro feminino mundial, já que a Revista IstoÉ, em sua versão eletrônica, datada de 07/03/2014, divulgou matéria revelando que a presidente mundial da GM, concessionária de respaldo no cenário global, expôs os abismos salariais da empresa quando se trata de contratação de profissionais femininas. Tendo esta executiva assumido a presidência geral da empresa, inserida no quadro de trabalhadores por mais de 33 anos, teve que lidar com uma injustiça quando se trata do aspecto econômico, isto é, recebeu por esta promoção o valor de 4,4 milhões por ano, quando seu antecessor recebia em média o valor de 9,1 milhões anuais. Se numa grande empresa, com projeções muito mais arrojadas, tal realidade está presente, no comércio da cidade de Montes Claros-MG, cidade do interior do Estado de Minas Gerais, marcada por dificuldades nos vários âmbitos sociais, os salários que as funcionárias recebem para se manterem inseridas no comércio são muito baixos. A grande

maioria recebe apenas um salário, revelando ser este um dos motivos pelos quais se encontram mais mulheres trabalhadoras em tal segmento.

Com relação à idade, observa-se que a maior parte dos profissionais pesquisados, isto é, 63%, encontram-se na faixa etária entre os 20 até os 29 anos; 20% dos respondentes possuem entre 30 e 39 anos, e apenas 9% enquadram-se na modalidade entre os 40 ou mais de 45 anos. Os dados obtidos revelam que grande parte dos trabalhadores do comércio são pessoas jovens selecionadas para a atividade comercial.

Gráfico 8 - Caracterização com relação à idade.

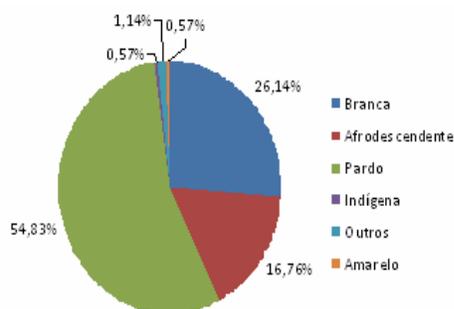


Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Tal constatação afirma a discussão de Paiva (2000), que trata o trabalho no comércio, considerando a cidade de Montes Claros-MG, nosso foco de estudo, como uma situação transitória para os trabalhadores, que em geral são pessoas jovens, ou seja, surgindo novas oportunidades de trabalho em outros setores econômicos, com melhores possibilidades de crescimento profissional, estes trabalhadores certamente migrarão para eles.

Em se tratando da etnia, outra consideração importante é que grande parte dos profissionais alocados para o trabalho no comércio são pessoas da cor parda, contemplando um total de 54,83%, seguido de brancos, com 26,14%, ao passo que os negros são somente 16,7% - os 2,33% restantes responderam com outras denominações, como amarelos e indígenas, por exemplo.

Gráfico 9 - Caracterização com relação à etnia.

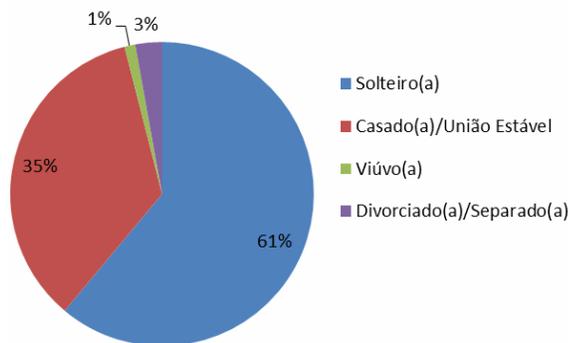


Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Os dados obtidos reforçam a discussão de Markert (1994) e Borja (1990), que demonstram que o comércio possui uma relativa resistência para a contratação de pessoas negras para o trabalho no setor, principalmente no tocante ao atendimento ao público, tendo em vista que as pessoas negras que responderam a esta pesquisa trabalham em outras atividades das empresas que não a de atendimento ao cliente, como será explanado no gráfico 13.

O próximo questionamento tratou sobre a constatação do estado civil dos respondentes, em que se obtiveram os seguintes percentuais: 61% dos respondentes afirmaram ser solteiros; 35% responderam ser casados; 3% enquadraram-se na categoria divorciado/separado e apenas 1% disseram ser viúvos, conforme disposto no gráfico 10.

Gráfico 10 - Caracterização com relação ao estado civil.

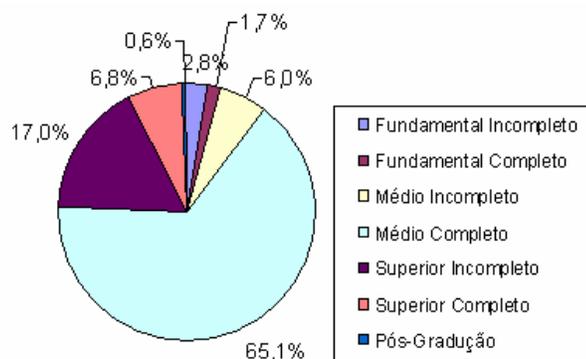


Fonte: Dados da pesquisa/2014.

A constatação dessa quantidade de pessoas solteiras trabalhando no comércio está diretamente relacionada à faixa etária, porque sendo formada, em sua grande maioria, por um público ainda jovem, encontra-se em busca de outras possibilidades em suas vidas profissionais, deixando aspectos relacionados às questões pessoais para outros momentos, quando estiverem inseridos em um ambiente profissional com maior estabilidade econômica, por exemplo.

A pesquisa revelou dados interessantes com relação à escolaridade do público-alvo. Observou-se que 65% dos pesquisados já concluíram o segundo grau, que apenas 17% das pessoas ainda estão cursando o terceiro grau e que 7% já o completaram. Os demais, ou seja, 11% dos trabalhadores enquadram-se entre os que têm o 1º grau incompleto, 1º grau completo e até o 2º grau incompleto. O gráfico 11 retrata as respostas obtidas.

Gráfico 11 - Caracterização com relação à escolaridade.

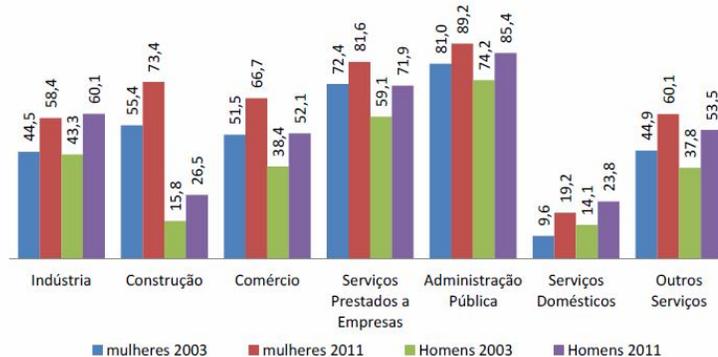


Fonte: Dados da pesquisa/2014.

A escolaridade dos profissionais do comércio de Montes Claros-MG corroborou a discussão de Almeida (1997), Leite (1995), e Paiva (2000), quando mencionaram uma hegemonia de pessoas com o ensino médio completo. Esta informação reforça que o setor comercial, de forma geral, não considera grandes qualificações para promover a empregabilidade, principalmente porque a atividade desenvolvida no setor, mesmo em tempos de globalização e revolução tecnológica, continua sendo muito simples. Valoriza-se, desta forma, muito mais a *expertise* do profissional, seu *feeling*, *know-how* e experiências como diferenciais para sua contratação, indo ao encontro das discussões de Borja (1990).

Por outro lado, comparando-se com os dados obtidos no estudo do IBGE, o gráfico 12 apresenta a escolaridade no contexto global.

Gráfico 12 – Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo - 2003/2011.



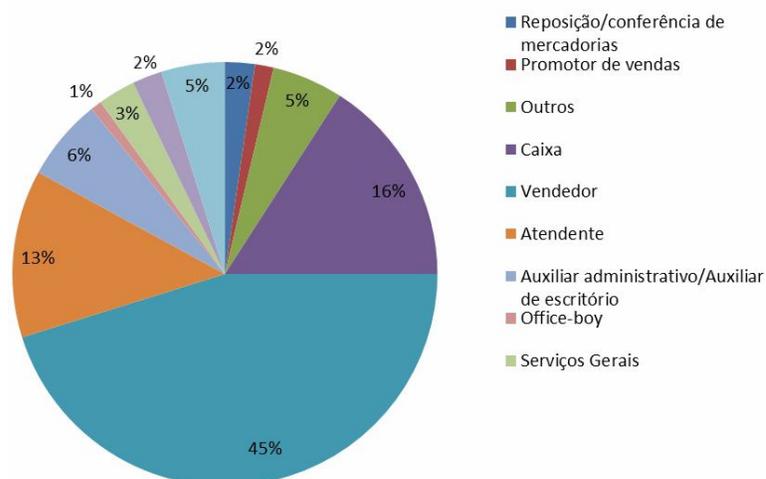
FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.
*Média das estimativas mensais.

Conforme as informações disponíveis neste gráfico, pode-se perceber que as mulheres empregadas no setor comercial possuem escolaridade superior à dos homens, uma vez que em 2003 o percentual era de 51,5%, e em 2011 houve um crescimento para 66,7%. Os homens, em 2003, contemplavam um total de 38,4% e em 2011 totalizaram 52,1%. Desta forma, observa-se uma convergência dos dados encontrados na pesquisa empírica, tendo em vista que a grande parte das pessoas empregadas no comércio de Montes Claros-MG são mulheres jovens e com o 2º grau completo.

Comprova-se, desta forma, que o comércio local não oferece possibilidades de crescimento profissional aos seus trabalhadores, porque o tempo de trabalho muitas vezes é estendido para além da jornada diária, prejudicando a participação e frequência das pessoas na escola, não havendo um investimento contundente no desenvolvimento intelectual dos trabalhadores, já que estes não têm tempo para se dedicar aos estudos e, em razão disso, são profissionais menos qualificados. O fato de o salário oferecido não ser atrativo pode ser uma das condicionantes para que as pessoas não busquem qualificação profissional.

Os dados empíricos da pesquisa revelam que os profissionais que estão classificados na modalidade de um a dois salários podem ser aqueles que são comissionados por produtividade no trabalho, e os que têm uma remuneração entre dois e três salários, normalmente, são os supervisores ou gerentes das empresas, conforme pode ser observado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Caracterização com relação ao cargo que ocupa na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

A dispersão de respostas neste questionamento obteve uma maior incidência para o cargo de vendedor, com 45% do total pesquisado. Todavia, observa-se uma quantidade de cargos que abrangem quase a totalidade presente nas empresas comerciais e que foram mencionados pelos indivíduos, o que assegura à pesquisa um alcance dos vários níveis organizacionais com relação a este quesito. De acordo com esta informação, podemos fazer o cruzamento dos dados de cargo com a renda, quando se percebe uma maior quantidade de vendedores recebendo pela sua atividade de um a dois salários, porque são pessoas que, normalmente, são comissionadas por sua produtividade no trabalho. O baixo percentual para a renda superior a três salários mínimos deve-se ao fato de que supervisores e gerentes compõem a modalidade “outros” com apenas 5% dos entrevistados. Outra constatação que esta informação nos permite dá conta de que os profissionais negros que aparecem como respondentes desta pesquisa estão alocados em outras atividades nas empresas, como *office-boy*, repositor de mercadorias e serviços gerais, denotando uma situação de discriminação racial – na qual não vamos nos aprofundar, nesta discussão, tendo em vista não ser nosso objeto de estudo.

Em linhas gerais, o perfil do profissional do comércio de Montes Claros é formado, em sua maioria, por mulheres jovens, com idade até 29 anos, de cor branca ou parda, solteiras, com ensino médio completo, exercendo as funções de vendedoras ou atendentes, com uma renda mensal de até dois salários mínimos.

Na segunda parte do questionário, tratamos sobre o assédio moral propriamente dito. Os questionamentos foram formulados a partir do modelo NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*) de autoria de Einarsen, Raknes e Mathiesen, com algumas adaptações nossas. O primeiro agrupamento, portanto, está relacionado ao item “a”, que trata de condições do trabalho deterioradas de forma proposital, cujos percentuais de respostas aparecem na tabela 4.

Tabela 4 - Percentual de respostas da modalidade condições de trabalho deterioradas de forma proposital.

Situação	Percentual %					Total
	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	
Você é obrigado a fazer um trabalho humilhante.	88	11	1	0	0	100
Você é monitorado em seu trabalho de maneira mal intencionada.	83	10	3	1	3	100
Você é privado de realizar o seu trabalho/função.	90	8	1	0	1	100
Você recebe tarefas inúteis ou absurdas.	78	17	2	1		100
Você recebe tarefas muito inferiores a sua capacidade ou competência profissional.	79	17	1	1	2	100
Você recebe novas tarefas o tempo todo.	49	31	6	5	9	100
Você recebe tarefas humilhantes.	81	16	2	0	1	100
Você recebe tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais.	68	28	2	0	2	100
Você é obrigado a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos à saúde.	92	5	1	0	2	100
Os agressores te ocasionam gastos com a intenção voluntária de te prejudicar.	95	5	0	0	0	100
Causam estragos em seu posto de trabalho ou domicílio.	98	2	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa/2014.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa pode-se afirmar que, na modalidade condições de trabalho deterioradas de forma proposital, os respondentes assumiram ter sido vítimas do assédio moral nas situações negativas descritas na tabela 4, uma vez que, das 11 opções apresentadas, surgiram respostas de recorrência do fato como mensal, semanal e até diário, o que caracteriza o assédio moral. Ao estabelecer esta gradação de negatividade no ambiente de trabalho, Hirigoyen (2006) cita que ao prejudicar as condições de trabalho dos assediados, poderá contribuir para que a vítima se renda a tal situação e peça o desligamento

da empresa em que trabalha. Isso, para o assediador, quando este é o patrão, representa uma vitória, tendo em vista que não conviverá mais com a pessoa com a qual ele mantém uma relação de assédio e não terá que pagar-lhe indenização ou encargo trabalhista oriundo de uma rescisão do contrato de trabalho. Além disso, para Leymann (1990), esta realidade pode suscitar no indivíduo uma sensação de fracasso profissional, porque ele não conseguirá realizar o seu trabalho a contento. Guimarães e Rimoli (2006) complementam que prejudicar as condições de trabalho das vítimas poderá criar possibilidades de erros constantes na realização do trabalho, forçando o assediado ao desempenho de atividades de baixa complexidade, muito aquém de sua capacidade intelectual e profissional, o que reduz, em muito, o reconhecimento por um bom trabalho pelos seus pares. Ressalta-se, entretanto, que esse tipo de modalidade tem uma grande dificuldade de percepção pelos indivíduos, porque normalmente está ligada às questões de ordem estrutural das organizações, sendo, em muitos casos, imperceptíveis até para as próprias vítimas.

As três respostas que receberam os maiores percentuais dentro desta categoria discutida por Hirigoyen (2006), de constância mensal, semanal ou diária, foram “receber tarefas inferiores à capacidade e competência profissional”; “é monitorado no trabalho de maneira mal intencionada” e “receber novas tarefas o tempo todo”, com 4%, 7% e 20%, respectivamente. Observa-se, conforme Barreto (2000), que atribuir tarefas desafiadoras para os trabalhadores faz com que eles se desenvolvam, porque buscarão alternativas de crescimento profissional. No entanto, quando se atribuem atividades sobre as quais o assediador tem consciência de que o assediado não conseguirá concluir, por ausência de requisitos técnicos, intelectuais e cognitivos, tem-se a intenção de ratificar entre os demais componentes do grupo de trabalho uma incapacidade e incompetência constante do trabalhador. Em alguns casos, poderá gerar um mal-estar entre os pares, porque outros funcionários terão que concluir aquele trabalho, havendo uma sobrecarga. No caso dos monitoramentos no ambiente de trabalho, conforme Heloani e Barreto (2010), isso provoca um clima de insegurança e grande tensão para a realização do trabalho, porque a vítima sabe que qualquer descuido seu, por menor que seja, servirá como subsídio para o desenvolvimento de novas situações de assédio moral. Tal perspectiva contempla uma linha taylorista em que os controles são muito formais e rigorosos, com uma grande quantidade de supervisão do trabalho, destoando totalmente da administração contemporânea, em que se observa o mecanismo de controle, embora ainda presente, se refletindo para o trabalhador de forma mais amena e, sobretudo, pelo autocontrole.

Ultrapassando esta compreensão de sistematização do assédio moral, outros quesitos chamam-nos a atenção. Observa-se que “receber tarefas inúteis ou absurdas” atingiu um percentual de 20%; “receber novas tarefas o tempo todo” obteve 51% das respostas; “receber tarefas humilhantes” perfaz 19% de afirmações e “receber tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais” contemplou um total de 32% das respostas. No tocante ao aspecto gerencial destas empresas, percebe-se um despreparo dos líderes ao atribuir tarefas para o trabalhador, porque se eles não possuem habilidades para realizá-las, certamente demandarão por retrabalho, o que impacta diretamente no resultado das empresas. O fato de atribuir tarefas humilhantes para o trabalhador extrapola em muito as atribuições do cargo para o qual o mesmo foi contratado. Um dos entrevistados teve a oportunidade de desabafar sobre tarefas recebidas diferentes de sua função na empresa, desde buscar os cachorros a levar o carro para lavar - e ele recebe essas tarefas dos patrões semanalmente. Percebe-se, portanto, que o trabalhador não realiza o seu trabalho propriamente dito, mas fica envolvido em questões particulares dos gestores, reforçando o nosso entendimento de que a liderança das empresas do segmento comercial da cidade de Montes Claros-MG precisa se desenvolver numa perspectiva mais contemporânea de gestão. Quando o gestor atribui ao trabalhador tarefas que estão além de sua experiência e capacidades técnicas e profissionais, o trabalho não se desenvolverá a contento. O fato de o comércio quase não investir em treinamento para seus funcionários e lhes atribuir tarefas novas o tempo todo também implica em que estas não serão efetuadas na medida correta, porque o funcionário não foi treinado para tais tarefas, identificando, também, uma falha no âmbito gerencial. Em tempos de reestruturação produtiva e evolução tecnológica, com altos índices de competitividade, ao tomar tal atitude, a empresa não oferecerá aos seus clientes um “serviço” adequado, contribuindo para a perda de espaço no mercado consumidor, porque sendo os clientes cada vez mais exigentes, erros primários não são mais assimilados com tanta facilidade. Portanto, o assédio moral se reflete em prejuízo financeiro para as organizações, além de todos os impactos que ocasionam para suas vítimas. Ainda dentro desta discussão de tarefas humilhantes atribuídas às vítimas, Freitas (2007, p. 18) menciona o direcionamento para a realização de “tarefas inexecutáveis, como transcrever para folhas A4 toda a lista telefônica e, ainda, a aflição de trabalhadores por lhes terem sido atribuídas funções para as quais não tinham qualificações suficientes”.

A próxima modalidade de que tratou o questionário diz respeito ao isolamento da vítima de forma parcial ou total, recusando-lhe os tipos de comunicação que, em certa medida, são um pouco difíceis de serem percebidas no tocante às agressões, seja pela vítima

ou por seus colegas de trabalho. O que há em comum nesta modalidade é a intenção de isolar e dificultar o trabalho da vítima, já que tenta-se afastá-la, se possível, até do campo visual. A tabela 5 mostra-nos a dispersão das respostas obtidas nesta modalidade.

Tabela 5 - Percentual de respostas da modalidade isolamento da vítima.

Situação	Percentual %					Total
	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	
O seu chefe não permite que você se comunique com colegas.	70	24	0	0	6	100
Alguém do serviço te interrompe continuamente quando você fala.	56	38	1	2	3	100
Os companheiros te impedem de se expressar.	78	20	2	0	0	100
Os companheiros gritam, xingam ou te ofendem.	74	21	3	1	1	100
Você é isolado(a) evitando o contato visual mediante gestos de desdém ou menosprezo.	96	4	0	0	0	100
Você é ignorado, por exemplo, se dirigem exclusivamente a terceiros como se não te vissem ou se você não existisse.	86	13	1	0	0	100
Não permitem que você fale com outras pessoas.	84	13	1	0	2	100
Você recebe um posto de trabalho onde você está isolado do contato com os outros companheiros.	92	6	0	1	1	100
Proíbem que seus colegas falem com você.	85	12	0	0	3	100
Questionam as decisões que você toma.	59	34	2	2	3	100

Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Observa-se que também nesta categoria podemos perceber a existência do assédio moral, uma vez que os respondentes marcaram ao menos um das dez opções de incidência das situações negativas, seja mensalmente, semanalmente ou até diariamente. As opções de repostas que mais apareceram nesta modalidade foram “questionar as decisões que você toma”, com 7%; “seu chefe não permite que você se comunique com seus colegas”; “alguém do serviço te interrompe continuamente quando você fala”, ambos com 6%; e “os companheiros gritam, xingam e te ofendem”, com 4%. Criar formas para que a vítima não se

comunique no ambiente de trabalho é perverso, porque sendo os seres humanos seres sociais, necessitam de estabelecer relações em seus vários ambientes de convivência. Por outro lado, a ausência de comunicação deixa a vítima paralisada, porque nem ela mesma consegue assimilar contra quem deve se defender, conforme discute Hirigoyen (2002). “É uma maneira de dizer sem usar as palavras, e como nada foi dito, nada pode ser repreendido” (FREITAS, 2001, p. 12). Este tipo de violência, para Leymann (1990), tem o objetivo de aniquilar as redes de comunicação do assediado, tentando criar condições para que a vítima abandone o emprego.

A comunicação é uma necessidade básica do ser humano. Normalmente, quando um indivíduo é admitido para o trabalho, estabelecem-se relações interpessoais no ambiente das empresas, muitas vezes amigáveis para toda a vida. Ao isolar a vítima, o agressor deseja criar um local em que ela se sinta “exilada interiormente” do seu próprio grupo (HIRIGOYEN, 2006). A situação agrava-se mais ainda quando o assédio for descendente, em que usando do poder do cargo, o assediador “ordenará” aos demais trabalhadores da empresa que não dirijam a palavra à vítima ou sequer olhem em seus olhos, ou até poderá mudá-la de posto de trabalho para um setor em que o assediado fique sozinho durante toda a jornada de atividades. Assim, a vítima não poderá queixar-se para os demais funcionários das situações vivenciadas, o que, eventualmente, poderia gerar algum tipo de solidariedade dos seus pares (BARRETO, 2000). “O silêncio dos colegas pode ser considerado, também, como uma autodefesa por parte deles, haja vista, que caso algum se solidarize com a vítima, este pode ser um novo alvo para o agressor ou também pode ser influência do próprio agressor” (NUNES, 2011, p. 175).

Constatou-se no quesito “os companheiros gritam, xingam ou te ofendem” um total de 26% dos respondentes quando contempla-se a totalidade de pessoas que afirmaram ter sofrido o assédio moral nesta modalidade, o que deixa claro o tipo mais frequente de agressão no ambiente de trabalho, quando a situação já está tão avançada que os próprios colegas ratificam a postura do assediador, usando de palavras não adequadas ao ambiente organizacional, fazendo “chacota” com a vítima, ridicularizando-a cada vez mais e promovendo a perpetuação do assédio.

Para os processos administrativos fluírem a contento é interessante que a empresa estabeleça canais efetivos de comunicação entre o seu corpo de colaboradores, porque diante dos gargalos oriundos das práticas diárias de trabalho, pela comunicação conseguem-se alternativas rápidas para resolver tais pendências. Se a empresa, ao contrário, cria políticas de isolamento e dificuldades de comunicação, isso demonstra um problema pontual da organização, cujos processos ficam cada vez mais morosos.

Hirigoyen (2006) explica que o assediador não deseja que seus comportamentos repercutam em suas vítimas de forma a aumentar a produtividade ou melhorar os resultados do trabalho, ao contrário, o seu desejo é livrar-se do indivíduo, porque ele lhe “incomoda”. Assim, percebe-se que o assédio nasce como inofensivo, mas se propaga no tempo e prejudica o desenvolvimento do trabalho da vítima, que vai sentindo-se cada vez mais humilhada. A próxima modalidade em que as respostas foram reunidas trata de atos que impactam na dignidade do assediado, cujos dados obtidos estão disponíveis na tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Percentual de respostas da modalidade atos que impactam na dignidade do assediado.

Situação	Percentual %					Total
	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	
Você recebe críticas de sua vida privada.	82	16	1	0	1	100
Você é alvo de rumores ou calúnias.	80	18	2	0	0	100
Você percebe que as pessoas espalham rumores orquestrados pelo agressor.	73	21	2	2	2	100
Você é alvo de ridicularizações.	92	8	0	0	0	100
Imitam seus gestos, sua postura, sua voz para poder te ridicularizar.	85	12	1	0	2	100
Atacam suas crenças políticas ou religiosas.	73	23	2	1	1	100
Fazem piadas de sua vida privada.	83	14	0	2	1	100
Inventam uma suposta doença para você.	94	6	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Analisando a ordenação das informações, percebe-se que também nesta modalidade os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG são vítimas do assédio moral, porque dentre as oito opções de situações negativas ocorridas no ambiente de trabalho, surgiram respostas de ocorrência mensal, semanal ou diária, o que caracteriza o assédio, conforme a perspectiva dos autores constantes nesta discussão.

Dentre as situações que apareceram nesta modalidade, com a constância mensal, semanal e diária, destacam-se “você percebe que as pessoas espalham rumores orquestrados pelo agressor”, com 6% das respostas; “atacam suas crenças políticas e religiosas”, com 4%; “fazem piada de sua vida privada”, com 3%. De acordo com Leymann (1999), quando existe cinismo, sarcasmo e zombaria com a vítima, o desejo do agressor é criar um ambiente em que ela queira se defender, porque isso causa-lhe uma sensação de prazer com a situação.

Analisando alguns quesitos em separado, especificamente “recebe críticas de sua vida privada” e “fazem piadas de sua vida privada”, observa-se que as duas respostas obtiveram percentuais respectivos de 18% e 17%, avaliando o fato de responderem afirmativamente a este questionamento. Outro ponto que chama-nos atenção é “perceber que as pessoas espalham rumores orquestrados pelo agressor”, com um total de 27% das respostas. Tais constatações impactam diretamente sobre a dignidade do trabalhador que, conseqüentemente, reduzirá a sua produtividade para o trabalho. O desejo de toda a organização é fazer com que os seus lucros se projetem em escala crescente, e havendo redução de produtividade do trabalhador o efeito certamente será o inverso.

Outro fator que deve ser mencionado é o fato de a administração contemporânea considerar o trabalhador como um aliado no crescimento da empresa, sendo nomeado recentemente como “colaborador” - como aquele que busca, junto com o gestor, as melhores alternativas e práticas de trabalho. Se essa perspectiva de inserção do trabalho na gestão das empresas fosse algo sem relevância, certamente que até os dias de hoje estaríamos ainda vivenciando apenas perspectivas da administração científica, seguindo uma linha essencialmente taylorista, que enfocava o trabalhador como um acessório acoplado à máquina. Se na década de 1940 os estudiosos já perceberam a necessidade de valorização do trabalhador no contexto organizacional, por meio das teorias comportamentais, na atualidade essa necessidade é ainda mais evidente, porque trabalhador que é valorizado e integrado ao contexto organizacional realiza as suas atividades com maior prazer e, por consequência, torna-se mais produtivo, contribuindo para o crescimento do resultado econômico das empresas.

Porém, o que se observa nesta pesquisa é que os impactos do assédio moral se estabelecem como uma bola de neve, acumulando-se os sofrimentos e mecanismos de violência, contribuindo para aumentar ainda mais a sua intensidade. “Uma situação de crise pode, sem dúvida, estimular um indivíduo e levá-lo a dar o melhor de si para encontrar soluções, mas uma situação de violência perversa tende a anestesiar a vítima, que não irá mostrar senão o que tem de pior” (HIRIGOYEN, 2006, p. 67).

A última modalidade de ordem das respostas do público pesquisado foi agrupada nas várias formas de violência a que as vítimas estão sujeitas no seu dia-a-dia de trabalho, sejam elas de ordem verbal, física ou sexual. A tabela 7 foi elaborada com o objetivo de demonstrar a dispersão destas respostas.

Tabela 7 - Percentual de respostas da modalidade às várias formas de violência.

Situação	Percentual %					Total
	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	
Você recebe ataques verbais criticando trabalhos realizados.	66	30	2	0	2	100
Você recebe agressões via chamadas telefônicas.	90	9	0	0	1	100
Você recebe ameaças verbais.	92	8	0	0	0	100
Você recebe ameaças por escrito.	97	3	0	0	0	100
Impedem sua presença física em determinados locais.	87	12	0	1	0	100
Você é alvo de agressões obscenas ou degradantes.	90	8	2	0	0	100
Você é alvo de assédio sexual com gestos ou propostas.	94	3	1	1	1	100
Você recebe ameaças físicas.	98	2	0	0	0	100
Você é alvo de agressões físicas, mas sem gravidade, a título de advertência.	98	2	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Pelas repostas obtidas, pode-se afirmar que também nesta última modalidade os pesquisados afirmaram ser vítimas do assédio moral, tendo em vista a resposta na frequência mensal, semanal e diária, pelo menos por um dos assediados. As situações que obtiveram maiores percentuais foram: “você recebe ataques verbais criticando trabalhos realizados”, com 4%; “você é alvo de assédio sexual com gestos ou propostas”, com 3% e “você é alvo de agressões obscenas ou degradantes”, com 2% das respostas. No entendimento de Hirigoyen (2006, p. 127), “ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que extrapola o ambiente organizacional com telefonemas noturnos ou cartas anônimas, são situações presentes nesta categoria”.

Para Einarsen (2000), Hirigoyen (2006) e Leymann (1990), algumas condicionantes organizacionais favorecem o aparecimento do fenômeno, sendo: altos níveis de competição e concorrência interna, conflito de papéis, frustrações e insatisfações com o desenvolvimento do trabalho, os relacionamentos dentro do grupo que apresentam uma qualidade muito abaixo do esperado, injustiça, ausência de qualidade do ambiente de trabalho, reduzidos padrões morais,

existência de diversos conflitos exagerados entre colegas, humilhações, gestos e piadas como forma de testar novos membros.

Conforme Guimarães e Rimoli (2006), os comportamentos hostis, sejam eles de caráter verbal ou não-verbal, ocorrendo de forma constante no ambiente de trabalho, podem, inclusive, afetar de forma negativa a percepção do trabalhador de si mesmo, criando uma sensação de fracasso não somente no âmbito profissional, mas, sobretudo, no âmbito pessoal.

Ainda considerando a discussão de Hirigoyen (2006), observa-se que no quesito “você é alvo de agressões físicas”, cujas respostas foram de 2% dos respondentes, apresentou-nos uma informação preocupante em relação ao público pesquisado, cuja situação de assédio moral foi algo tão crescente que levou, inclusive, a agressões físicas - situação totalmente inadmissível no ambiente de trabalho e considerada um crime.

Uma informação que chama a atenção nesta modalidade é o aparecimento das respostas do que Leymann (1990) denomina assédio sexual no trabalho, em que a vítima recebe constantes convites do seu assediador para o estabelecimento de uma relação que perpassa o ambiente profissional. Einarsen (2000; 2003); Corrêa (2008); Freitas (2001); e Hirigoyen (2006) são unânimes ao afirmar que assédio moral e assédio sexual são agressões diferentes. No entanto, asseguram que o assédio sexual é uma das facetas do assédio moral.

Uma pessoa do sexo feminino, ao ser questionada sobre o assédio moral, demonstrou uma grande tristeza, seguida de um choro contínuo. Segundo a pesquisada, tratar deste assunto traz à sua memória situações que ela desejou muito ter esquecido, mas o simples fato de tocar no assunto trouxe de volta sensações que ela considera como ruins. Mesmo diante de uma alteração emocional grande, a pesquisada aceitou concluir a pesquisa, deixando claro que deseja que os seus resultados sirvam para que isso não aconteça com outros trabalhadores. Ainda segundo os relatos dessa pessoa, mesmo estando trabalhando em outra empresa, em que o ambiente de trabalho não tem nenhuma relação com o da anterior - onde era constantemente assediada pelo seu chefe, inclusive, com situações de assédio sexual -, ela continua em “alerta” permanente, porque imagina que em algum momento tais situações negativas podem se repetir. Desta forma observa-se uma situação ainda mais preocupante no tocante à gestão administrativa, tendo em vista que o assédio sexual é crime, previsto pelo Código Penal, sendo que havendo a divulgação da empresa neste contexto, isso pode denegrir sobremaneira a sua marca no mercado consumidor e ocasionar, inclusive, o declínio gradativo dos resultados - realidade difícil de ser revertida.

As agressões que se agrupam nesta categoria são entendidas como mais degradantes para as suas vítimas, quando em comparação com as demais situações citadas e podem ter

consequências consideradas bastante severas para os assediados. Nunes (2011, p. 197) é categórico ao mencionar que “essas situações não apresentam um caráter sutil como o encontrado em outras situações de assédio moral, favorecendo a identificação do fenômeno”. Desta forma, as várias formas de agressões presentes nesta modalidade extrapolam o ambiente de trabalho, podendo acontecer, inclusive, perseguições durante o deslocamento da vítima de sua residência ao trabalho (LEYMANN, 1990).

Visando proporcionar uma melhor visibilidade às principais situações negativas que surgiram por conta do levantamento de informações proposto por Einarsen, Raknes e Mathiesen na metodologia NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*), criou-se o quadro a seguir.

Quadro 1 - Resumo das submodalidades com maior frequência de respostas.

1.1 Modalidade: condições de trabalho deterioradas de forma proposital.
1.1.1 Receber tarefas inferiores à capacidade e competência profissional.
1.1.2 É monitorado no trabalho de maneira mal intencionada.
1.1.3 Receber novas tarefas o tempo todo.
1.2 Modalidade: isolamento da vítima.
1.2.1 Questionar as decisões que você toma.
1.2.2 Seu chefe não permite que você se comunique com seus colegas.
1.2.3 Alguém do serviço te interrompe continuamente quando você fala.
1.2.4 Os companheiros gritam, xingam e te ofendem.
1.3 Modalidade atos que impactam na dignidade do assediado.
1.3.1 Você percebe que as pessoas espalham rumores orquestrados pelo agressor.
1.3.2 Atacam suas crenças políticas e religiosas.
1.3.3 Fazem piada de sua vida privada.
1.4 Modalidade as várias formas de violência.
1.4.1 Você recebe ataques verbais criticando trabalhos realizados.
1.4.2 Você é alvo de assédio sexual com gestos ou propostas.
1.4.3 Você é alvo de agressões obscenas ou degradantes.

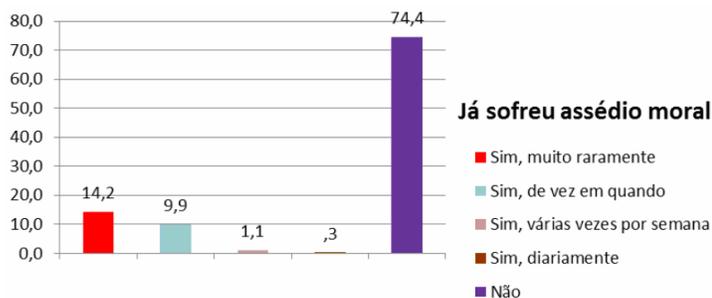
Fonte: Dados da pesquisa/2014.

As situações negativas no ambiente do trabalho expostas no Quadro 1 foram identificadas nas respostas dos questionários. Segundo Hirigoyen (2006), responsável pela realização desta metodologia, as situações, embora tenham sido expostas de forma separada, podem aparecer numa situação de assédio moral de forma concomitante. Ressalta-se que o fato de tais situações se repetirem com uma frequência semanal ou diária para o trabalhador assediado pode causar consequências significativas para a sua vida, no aspecto profissional e pessoal.

Devidamente apresentadas as informações obtidas nas categorias de situações negativas, o próximo questionamento aos pesquisados tratou sobre a vitimização do

trabalhador por assédio moral, cujas respostas estão descritas no gráfico 11. Esclarece-se que utilizamos de um condensamento de definições do assédio moral proposto por Leymann (1990); Hirigoyen (2002; 2006) e Barreto (2000).

Gráfico 14 - Vitimização do assédio moral.



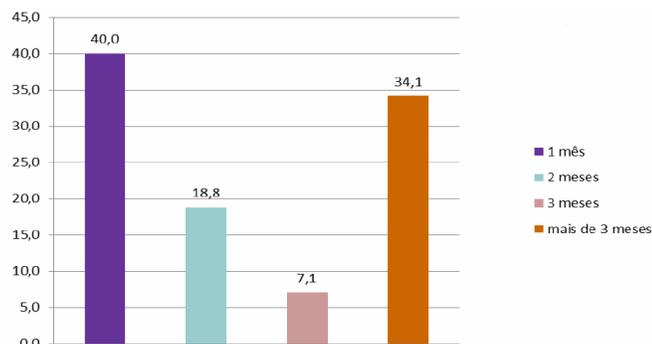
Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Diante das informações obtidas, observa-se que 25,6% dos pesquisados responderam ser vítimas do assédio moral, ao passo que 74,4% afirmaram não vivenciar situações de assédio, o que pode não ser um reflexo da realidade destes trabalhadores, tendo em vista a dificuldade de conhecimento dos mesmos sobre o que é efetivamente o assédio moral, bem como pela sutileza com a qual ele se apresenta para os trabalhadores, que acabam considerando tais situações como corriqueiras de seu dia-a-dia de trabalho. Definir assédio moral, devido à complexidade interdisciplinar do tema, não é uma tarefa simples, ainda mais porque envolve componentes subjetivos como sentimentos, emoções, percepções, aceitações, reações e relações, de acordo com o entendimento de Barreto (2005). Somente pela somatização e recorrência das situações do assédio é que os reflexos se farão sentir na vida de suas vítimas, com impacto para sua saúde física e emocional (HIRIGOYEN, 2006; FREITAS, 2001; GUIMARÃES e RIMOLI, 2006).

Comparativamente com a metodologia proposta por Hirigoyen (2006), adotada e adaptada para nossa pesquisa - principalmente na construção do questionário -, observou-se que ao citar as várias situações de assédio moral, os respondentes conseguiram identificar as circunstâncias vivenciadas em seu ambiente de trabalho, favorecendo-nos a identificação do assédio moral em nossos pesquisados.

O próximo questionamento tratou sobre o tempo em que os trabalhadores sofreram as situações de assédio moral. O gráfico 15 demonstra as respostas obtidas.

Gráfico 15 - Período de incidência do assédio moral



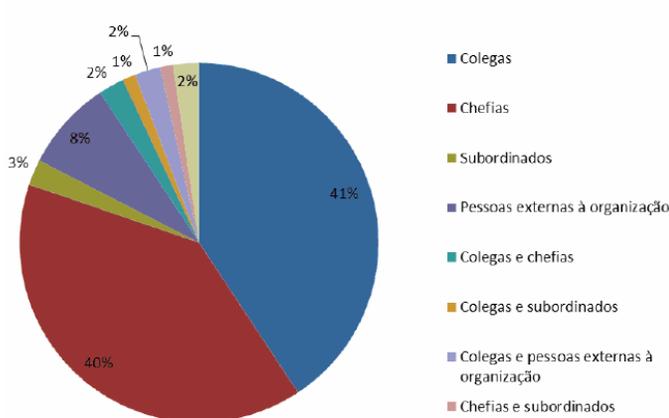
Fonte: Dados da pesquisa/2014.

As informações obtidas com este questionamento demonstraram que os 25,6% de pesquisados que vivenciaram situações de assédio moral sofreram tais situações por período considerável, ou seja, 34,1% afirmaram que as situações de assédio moral se prolongaram no ambiente de trabalho por um período superior a três meses; 7,1% responderam que o assédio aconteceu por um período de três meses; 18,8% por dois meses, seguido de 40% por um mês. Diante de tais constatações, afirma-se, conforme as discussões de Einarsen (2000), que o assédio moral é algo recorrente aos trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, tendo em vista que há uma sistematização do fenômeno.

Considerar separadamente a intensidade do ato, sistematização, repetição ou frequência, intenção de assediar e percepção do abuso podem nem sempre se constituir em assédio. Contudo, é a totalidade do contexto que descreve a situação e apresentará danos a quem já vivenciou tal fenômeno (HIRIGOYEN, 2002; 2006). Desta forma, tendo em vista que 34,1% dos pesquisados afirmaram ter ficado nesta situação de assédio moral por mais de três meses, isso confirma a existência do fenômeno e demonstra os impactos para a saúde das vítimas, com dados que ainda serão apresentados no decorrer desta discussão.

Ainda no entendimento desta autora, existem três tipos de assédio moral: o descendente; o ascendente e o horizontal. Com o objetivo de logarmos êxito neste questionamento, a pergunta formulada tratou de identificar quem foi o agressor, para a partir das respostas obtidas fazermos a devida alocação dos agressores nas categorias descendente, ascendente e horizontal. O próximo gráfico tem o objetivo de apresentar as respostas obtidas neste questionamento.

Gráfico 16 - Tipos de assédio moral



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

De acordo com as informações obtidas, percebe-se que o assédio horizontal é o mais recorrente para os trabalhadores do comércio de Montes Claros-MG, com 41% das respostas, muito próximo do assédio descendente, com 40% dos respondentes. O assédio horizontal, aquele que acontece entre os colegas de trabalho, é uma forma perversa de ferir a vítima, tendo em vista que, em conjunto com outras pessoas, o assediado constitui-se em um alvo fácil. Em tempos de reestruturação produtiva, conforme Antunes (2000), o trabalhador inserido nesta nova ordem de produção capitalista vê-se diante de um confronto quando comparam-se mudanças e riscos que o colocam à deriva da situação, sem uma segurança dos caminhos futuros que guiem sua vida e, em várias situações, negando a si mesmo e aos seus valores de ordem individual, numa “tentativa de lidar com a elaboração do sofrimento oriundo da relação subjetiva com o real do trabalho, sendo o colega de trabalho mais um rival do que um colaborador” (KINDI, 2013, p. 54). Portanto, as pressões impostas pelo mercado consumidor e incentivadas pelos capitalistas contribuem para a criação de um ambiente de competição e concorrência acirrada entre os trabalhadores, que em muitos casos, quando não conseguem cumprir com tais objetivos, buscam alternativas para burlar o trabalho de um profissional que tenha um melhor desempenho no seu trabalho, surgindo, desta maneira, o assédio moral horizontal. Guimarães e Rimoli (2006) acrescentam que o assédio horizontal é mais frequente em casos de promoções internas, em que o agressor ou um grupo de agressores não concordam com aquela promoção, visto que não aceitam a submissão a um trabalhador que dantes ocupava a mesma posição hierárquica que os demais.

Em se tratando do assédio descendente, os autores constantes deste estudo concordam que ele é o mais recorrente em casos de assédio moral. Estamos tratando do também chamado

assédio vertical, aquele que acontece de superior para subordinado. Nesta pesquisa conseguimos identificar um percentual considerável desse tipo de assédio, com 40% das respostas. Abuso de poder proveniente dos cargos em que estão alocados é um dos casos que fazem surgir o assédio moral.

Na compreensão de Einarsen (2000), o assédio moral existe devido à cultura e clima organizacional porque permitem ou respaldam este tipo de comportamento. O autor cita que práticas de gerenciamento e lideranças vazias e desconexas contribuem para este contexto. Tratando a gestão e liderança como fatores que propiciam o desenvolvimento do assédio moral, percebemos que a maneira como as “cabeças” da organização se posicionam frente às ocorrências é preponderante. Conforme Hirigoyen (2006), o assédio pode ser fruto de uma liderança insegura e inadequada, mesmo nas possibilidades do assédio horizontal. Leymann (1990) complementa que se o líder não intervém numa situação de conflito, permitirá que este se intensifique e que tome proporções mais abrangentes. Para Guimarães e Rimoli (2006), a gestão inadequada é condicionante para o surgimento de conflitos e hostilidades.

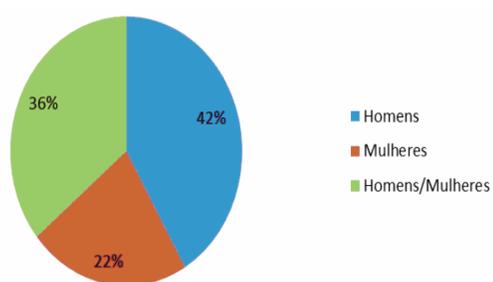
Para Einarsen (2000), Hirigoyen (2006) e Leymann (1990) algumas condicionantes organizacionais favorecem o aparecimento do fenômeno, sendo elas: altos níveis de competição e concorrência interna, conflito de papéis, frustrações e insatisfações com o desenvolvimento do trabalho, os relacionamentos dentro do grupo que apresenta uma qualidade muito abaixo do esperado, injustiça, ausência de qualidade do ambiente de trabalho, reduzidos padrões morais, existência de diversos conflitos exagerados entre colegas, humilhações, gestos e piadas como forma de testar novos membros.

Embora o questionário apresentasse apenas as opções colegas, chefias, subordinados e pessoas externas à organização, o que totalizou 8% dos entrevistados, conforme as discussões de Hirigoyen (2006), tendo os pesquisados assinalado mais de uma opção nesta questão, outras possibilidades de assédio apareceram, como o assédio realizado por subordinados - o também chamado assédio ascendente, com apenas 3% das respostas, confirmando a discussão desta autora de que esta modalidade de assédio dá-se numa proporção muito menor do que nas outras duas possibilidades do assédio moral, o descendente e o horizontal. Outro dado que chama a atenção neste gráfico é o assédio misto, em que somam-se o assédio descendente e o horizontal, que apresentou um percentual de 4%. Tal realidade reforça o que discutem Guimarães e Rimoli (2006), mencionando que o desejo do agressor é criar um ambiente em que seja favorável a permanência da situação do assédio moral, tendo a ratificação dos demais membros da organização que, percebendo as atitudes do líder, reforçam a sua perversidade

agindo da mesma forma com a vítima, ou até com atos de maior intensidade ou mesmo não se posicionando de forma contrária a tal situação.

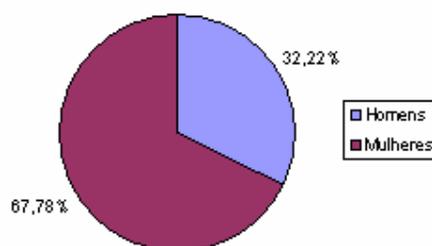
Tendo identificado a existência do assédio moral para os profissionais do comércio de Montes Claros-MG, sua frequência e os tipos de assédio presentes na realidade destes trabalhadores, o próximo questionamento objetivou identificar o sexo das pessoas que assediam estas vítimas. O gráfico 17 foi construído com a finalidade de descrever as respostas obtidas. O gráfico 18 apresenta o sexo das vítimas do assédio moral.

Gráfico 17 - Sexo dos agressores



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Gráfico 18 - Sexo das vítimas



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

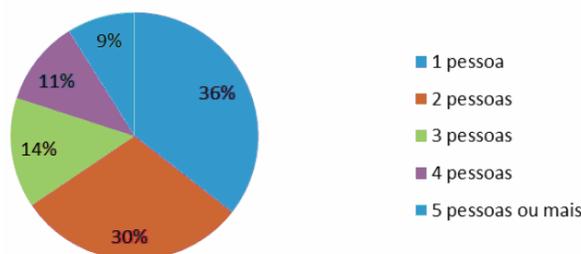
Os dados obtidos demonstram que a grande parte dos agressores, isto é, 42%, são homens, seguidos de 22% de mulheres e 36% de homens e mulheres. Considerando, portanto, esta última classificação, pode-se somar mais alguns percentuais para homens ou para mulheres e esses números subirão ainda mais. Considera-se, desta forma, que as agressões podem não ter partido de um único indivíduo, mas de um grupo de trabalhadores, que podem, inclusive, ter considerado a vítima como uma ameaça - e em razão disso uniram-se às agressores principais, criando uma rede de assédio moral colocando o alvo em evidência. Tal afirmação é discutida por Freitas (2001) e Barreto (2000; 2006).

Todavia, analisando o sexo das vítimas, observa-se uma inversão desta perspectiva, em que 67,78% são mulheres e apenas 32,22% são homens, reforçando que mesmo com a solidificação e aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, os abusos que se aplicam a esta categoria refletem sobremaneira no espaço produtivo. Mesmo sendo as trabalhadoras possuidoras de um nível escolar superior ao dos homens, estas recebem salários inferiores, conforme já mencionado nesta discussão. As oportunidades para se conseguir uma melhor colocação profissional ainda é um caminho longo a ser percorrido, tendo em vista que os homens são ainda as primeiras opções quando se trata de promoções no trabalho, revelando

uma relativa inferioridade que contribui para as mulheres se constituírem em vítimas potenciais do assédio moral no trabalho. Outro fator que pode contribuir para a formação do assédio moral contra a mulher pode estar relacionado ao fato de elas serem mães e terem que dedicar parte do seu tempo para o cuidado com seus filhos - como acompanhá-los ao médico, por exemplo, razão que o agressor utiliza para culpar a mulher por vivenciar tal realidade.

Com relação ao número de pessoas envolvidas nas agressões, já que os dados revelaram que tanto mulheres quanto homens são os assediadores - todavia, numa proporção muito maior pelo sexo masculino -, construiu-se o gráfico 19, para identificarmos como se apresentaram tais informações.

Gráfico 19 - Número de envolvidos nas situações de assédio moral

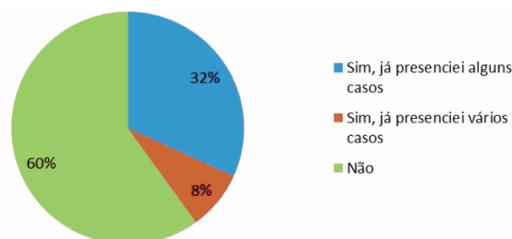


Fonte: Dados da pesquisa/2014.

As informações observadas no gráfico 13 ressaltam que os respondentes que afirmaram ter sido vítimas do assédio moral, em sua maioria, contaram com o envolvimento de mais de um indivíduo na situação, ou seja, 64% das respostas, ao passo que 36% responderam que apenas um foi o seu agressor. Tal constatação reforça a existência do assédio misto, havendo num primeiro momento a participação efetiva do superior hierárquico ou de um único colega e, em razão da permanência da situação, os demais trabalhadores posicionam-se também como agressores, fazendo com que a vítima se isole dos demais colegas, não tendo com quem dividir o problema que vem vivenciado em seu ambiente de trabalho, de acordo com o entendimento de Leymann (1990).

Foi questionado aos pesquisados se eles já presenciaram ou tinham conhecimento de casos de assédio moral dentro da empresa em que trabalham, e as respostas estão expressas no gráfico 20 abaixo.

Gráfico 20 - Casos de assédio moral conhecidos e presenciados pelos pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Tendo em vista que este questionamento contemplou toda a amostra da pesquisa e não apenas aqueles indivíduos que afirmaram ter sido vítimas do assédio moral, observou-se que 60% afirmaram não ter conhecimento ou presenciado casos do fenômeno, enquanto que 40% se posicionaram de forma contrária. De acordo com Nunes (2008, p. 229), a identificação da existência de casos de assédio moral é algo muito fácil porque “são situações que muitas vezes o indivíduo identifica como hostil e esses indivíduos como observadores destas situações, podem desenvolver sintomas de estresse e ficam insatisfeitos com o trabalho”.

A constatação deste autor diverge da dos demais, tendo em vista que eles mencionam a dificuldade de percepção do assédio moral, primeiro porque a vítima encara aquela situação como uma “brincadeira” e somente pela sistematização das agressões é que o assédio vai tomando forma para a vítima, que começa a perceber que algo diferente está acontecendo com ela em detrimento da postura do agressor frente aos demais membros da organização. Ressalta-se que mesmo tendo sido identificado o assédio moral para 23,23% do total de pesquisados, observa-se que 40% mencionaram já ter presenciado casos desse assédio em seu ambiente de trabalho, revelando que o fenômeno está mais presente no trabalho do que se pode afirmar, extrapolando os dados obtidos nesta pesquisa. Tal perspectiva aborda o último questionamento do questionário, que tratou das consequências que o assédio moral pode gerar para a saúde física e emocional dos envolvidos, a partir das percepções das vítimas. Num primeiro momento buscou-se a identificação, pelas vítimas, do impacto do assédio moral para a sua saúde, tendo observado que 57% dos pesquisados responderam não ter percebido alterações em sua saúde, ao passo que 43% mencionaram a identificação do impacto do assédio moral, gerando situações patológicas nos âmbitos físico e emocional.

Tal afirmação corrobora a discussão de Hirigoyen (2000; 2006) de que os atos violentos identificados ou não como assédio moral, quando ocorrem com frequência, podem causar sérios danos para a saúde. Tal autora acrescenta ainda que “diante de uma situação estressante, o organismo reage pondo-se em estado de alerta, produzindo substâncias

hormonais, causando depressão do sistema imunológico e modificações dos neurotransmissores cerebrais” (HIRIGOYEN, 2006, p. 173).

As consequências para a saúde percebidas pelo público-alvo desta pesquisa estão ordenadas na tabela abaixo. Ressalta-se que algumas consequências apareceram por diversas vezes, sendo reunidas em uma única alternativa, somando-se à frequência apresentada.

Tabela 8 - Consequências do assédio moral para a saúde das vítimas.

Consequências para a saúde	Frequência	Consequências para a saúde	Frequência
1. Abalo, chateação	4	16. Mau-humor	1
2. Tristeza	6	17. Mal-estar	1
3. Constrangimento	1	18. Diminuição na produtividade	1
4. Humilhação	1	19. Nervosismo	5
5. Depressão	6	20. Choro	2
6. Baixa auto-estima	1	21. Insegurança	3
7. Estresse	9	22. Irritabilidade	1
8. Desejo fixo de sair do emprego	5	23. Problemas conjugais	1
9. Vergonha de sair na rua	1	24. Transtornos	1
10. Complexo de inferioridade	5	25. Ódio	1
11. Desinteresse pelo trabalho	4	26. Raiva	2
12. Dor de cabeça	2	27. Abalada psicologicamente	1
13. Tontura	1	28. Cansaço	1
14. Medo	3	29. Decepção	2
15. Angústia	2	30. Mágua	2

Fonte: Dados da pesquisa/2014.

Pelas respostas obtidas nos questionários, percebe-se que as vítimas do assédio moral sentem os impactos do fenômeno sobre a sua saúde, confirmando a discussão dos autores trabalhados no segundo capítulo desta discussão, no sub-capítulo 2.8: consequências do assédio moral. Constata-se que a maioria dos impactos sentidos pelos assediados está associada a sua saúde mental. Como impactos para a saúde física citam-se apenas dor de cabeça; tontura; mal-estar, cujos reflexos não são menos relevantes do que os relacionados à mente. Neste sentido, as “curas” para estes males podem ser mais fáceis de serem tratadas, pelo uso de medicamentos, por exemplo. Todavia, havendo novas situações de assédio moral, tais danos podem se intensificar, tornando-se, em alguns casos, doenças crônicas. Observa-se, também, que o assédio moral teve impacto para a vida privada de algumas pessoas, tendo sido citados, como consequências, problemas conjugais e vergonha de sair na rua, confirmando a afirmação de Hirigoyen (2006) de que o assédio moral não se limita ao ambiente laboral, mas, sobretudo, repercute para a vida pessoal de suas vítimas. Outra resposta que apareceu nesta questão e que merece ser mencionada diz respeito ao fato do desinteresse para o trabalho e baixa produtividade. Barreto (2000) explica que, em muitos casos, mesmo extinta uma situação de assédio moral, a vítima carregará consigo os reflexos daquela situação para novas

oportunidades profissionais, podendo não responder com toda a sua capacidade para o trabalho.

Os impactos para a saúde mental e emocional do público pesquisado foram mais evidentes, podendo citar os casos de tristeza, depressão, estresse, nervosismo, complexo de inferioridade, choro, insegurança, raiva, angústia, dentre outros. As práticas frequentes do assédio moral conduzem, gradativamente, ao desaparecimento da auto-estima e ao desequilíbrio emocional, alterando o desempenho profissional e modificando a percepção do indivíduo.

Outras consequências que atingem a vítima são o nervosismo, o medo e o isolamento. Essas três sensações estão inseridas na vida de qualquer ser humano. Entretanto, aqueles que sofrem assédio moral as possuem de forma demasiada e isso pode gerar uma série de dificuldades. “No caso da ansiedade, por exemplo, tendo em vista uma excitação do sistema nervoso, que interpreta uma situação de perigo, pode ocasionar sobrepeso ou emagrecimento exagerado” (BARRETO, 2005, p. 198).

A consequência com uma maior frequência de repetições foi o estresse, com nove menções. Barreto (2003); Hirigoyen (2006); e Guimarães e Rimoli (2006) afirmam que os impactos para a saúde mental do trabalhador são tão evidentes que pode ser observado o desenvolvimento de estresse, depressão, ansiedade, tristezas profundas, desligamento da noção de mundo, prejuízos cognitivos, solidão, isolamento, vergonha e agressividade.

Os autores constantes deste estudo são unânimes ao afirmar que o aparecimento de doenças oriundas do assédio moral é algo muito possível de acontecer, porém, a identificação e o rápido tratamento de tais eventos patológicos podem contribuir para o reestabelecimento da saúde. Na mesma medida, a identificação e tratamento de forma tardia poderá ocasionar traumas tão devastadores que somente com muito tratamento de ordem médica e psicológica o assediado poderá ter a sua saúde melhorada. Entretanto, as situações poderão perdurar em sua lembrança por um período prolongado, em que no momento de uma nova oportunidade de emprego, qualquer brincadeira, por mais inofensiva que seja, preparará o “gatilho” na vítima, fazendo resurgir todos esses danos novamente.

No decorrer da coleta de dados algumas situações foram vivenciadas, o que, de alguma forma, reforça as discussões empreendidas até aqui. Da parte da pesquisadora, observou-se que os indivíduos pesquisados possuem um grande receio de tratar do tema. O fato de ser um conceito relativamente novo foi uma das dificuldades entre o público pesquisado e o objeto de pesquisa.

As percepções revelam como os pesquisados reagiram enquanto respondiam ao questionário. A maioria dos entrevistados respondeu não ser vítima de assédio moral, mas praticamente todos se mostraram surpresos com o tema, sendo que a maioria respondeu sem constrangimentos. Alguns entrevistados mostraram-se inseguros para responder ao questionário, com medo de pôr em risco seu emprego. As reações dos entrevistados no decorrer das perguntas foram diferentes. Alguns tentaram desistir, outros viam o questionário como uma forma de protestar ou desabafar.

A experiência proporcionou situações proveitosas e interessantes. Os funcionários de um supermercado receberam o questionário para respostas com bom-humor, já que não aparentaram em momento algum temerem suas respostas. Já para os trabalhadores de uma farmácia da cidade, a experiência foi totalmente contrária: alguns foram grossos e recusaram-se a responder. Todos os estabelecimentos dos comércios visitados possuem número grande de clientes, deixando os funcionários ocupados e agitados. Os funcionários desta referida farmácia, e que responderam ao questionário, demonstraram desconforto e medo dos superiores. Uma gerente entrevistada demonstrou insegurança e medo, e a todo momento perguntava se seria identificada e que não poderia perder o emprego – revelando, ao mesmo tempo, que se sentia bem ao responder às perguntas.

Diferente dos comerciários citados acima, numa empresa inserida no segmento de móveis e eletrodomésticos, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o emprego e teceram elogios à empresa, alegando que nada descrito no questionário ocorre no ambiente de trabalho. Todavia, de forma global, percebe-se que a maioria dos entrevistados demonstrou insegurança e cansaço com a quantidade de perguntas. Muitos se contradisseram, talvez pelo medo de exporem a realidade no ambiente de trabalho ou por haver algum colega por perto, impedindo alguma manifestação em relação a sua resposta.

Desta forma, observou-se que o tema sobre assédio moral no ambiente de trabalho é algo que não deixa as pessoas tão confortáveis. Nos estabelecimentos maiores, pareceu-nos que o desconforto era grande em responder ao questionário. O conhecimento adequado sobre o conceito de assédio moral também foi um dificultador identificado. Mesmo que tenhamos tido o cuidado de apresentar-lhes uma das perspectivas do assédio moral na questão 49 do questionário, algumas pessoas não conseguiram compreendê-lo, uma vez que, mesmo já sofrendo alguns constrangimentos, não conseguem identificá-los como assédio moral. Num primeiro momento, imaginamos que encontraríamos muitas resistências na aplicação do questionário. No entanto, na prática, não foi bem assim, o que nos leva a afirmar que as

pessoas estão mais suscetíveis a responder a este tipo de pesquisa, favorecendo um maior conhecimento de temas que, de certa forma, se revelam como polêmicos.

O comércio é um segmento econômico que deve ser mais pesquisado diante de sua relevância enquanto empregador. Todavia, a aproximação com o trabalhador alocado nesta categoria torna-se blindada, proibida, dificultando a coleta de dados. No entanto, quando isso ocorre, os trabalhadores são ou tornam-se aproveitadores da oportunidade para promover o desabafo, expressando tal situação vivenciada.

Houve lugares em que não aceitaram a nossa presença na qualidade de aplicador da pesquisa, funcionários que não quiseram responder ao questionário em nenhum momento e até locais que foram fechados quando nos apresentamos. Prevendo que situações como estas pudessem acontecer, nossa amostra contou com indivíduos substitutos, em que havendo desistências, novos trabalhadores foram inseridos na pesquisa. Houve lugares em que havia a oportunidade de fazer entrevistas, mas como ninguém queria responder e ficavam nos “jogando” para o outro, acabamos saindo sem cumprir nosso objetivo. Grande parte do público pesquisado foi o feminino. A princípio, as pessoas não afirmaram estar sofrendo assédio moral no trabalho, tiveram uma reação normal e afirmaram que o ambiente profissional era descontraído e que os colegas sabiam respeitar uns aos outros. Porém, em outras lojas, como uma inserida no ramo de confecções e algumas outras lojas de calçados, foram marcados horários específicos de aplicação do questionário com alguns funcionários que sofriam por assédio moral no trabalho. A reação dessas pessoas foi de indignação pelo que aconteceu, porque para elas aquilo foi um abuso, uma humilhação.

Diante de tais constatações, são reforçadas as perspectivas de Barreto (2000) e Hirigoyen (2006), de que tratar do tema “assédio moral” é algo totalmente necessário, visto que muitas pessoas sofrem por esse mal no trabalho. Entretanto, o mesmo é de difícil abordagem, já que muitos indivíduos desconhecem ou não assimilam as diversas situações negativas no ambiente de trabalho com o assédio moral, suas características e implicações, e, em alguns casos, devido à constância dos eventos, consideram aquelas situações como algo pertinente e normal ao desenvolvimento de suas atividades. No entanto, a sistematização e recorrência dos atos ocasionam impactos para a saúde física e mental das pessoas envolvidas em uma situação de assédio, em que eles foram sentidos pelas vítimas deste fenômeno no comércio de Montes Claros-MG e cujos reflexos são sentidos em suas vidas até os dias que se seguiram a esta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução das teorias administrativas, em cada marco histórico, apresentou alterações relevantes para a gestão organizacional. Todavia, em todas elas o objetivo principal foi enfatizar a produtividade operacional, princípio fortemente defendido na Teoria Clássica da Administração, com Taylor, Ford e Fayol. Tal constatação revela que a racionalidade, caminho para nortear os destinos das organizações, permanece como alternativa puramente instrumental para ao alcance dos objetivos do capitalista, mesmo que para isso medidas antiéticas sejam empregadas na gestão organizacional. Desta forma, surgem falsos valores e princípios que culminam na construção da cultura organizacional que direciona o comportamento dos indivíduos inseridos em tais empresas. Diversos autores promovem analogias da cultura organizacional com *icebergs*, em que uma mínima parte dos valores, princípios e práticas são visíveis, enquanto que a maior parte fica submersa e só se revela para o trabalhador a partir da sua prática profissional, desenvolvida no seu dia-a-dia de trabalho. Contudo, em razão de um desvio desta cultura, emergem situações negativas no ambiente de trabalho, não condizentes com a cultura organizacional em essência, e que contribuem para a construção de um ambiente permissivo ao surgimento do assédio moral no trabalho.

Valores, princípios e práticas apresentadas ao trabalhador de forma falsa tentam ser justificados pelos capitalistas como uma alternativa para que sejam atingidas metas e objetivos organizacionais, incentivando comportamentos inadequados e ilícitos que possam facilitar o cumprimento de tais objetivos. Portanto, o que importa é cumprir a meta, desconsiderando os meios para tal. Todavia, a sistematização de tais situações e o surgimento de comportamentos hostis podem desencadear a formação e permanência de um fenômeno que se apresenta tão antigo e repetitivo como a própria concepção do trabalho, e que é conhecido e difundido na atualidade como assédio moral no trabalho. Compreende-se como assédio moral um fenômeno que forma-se no ambiente de trabalho oriundo de comportamentos e ações hostis ocorridas de forma constante, com o objetivo perverso de ridicularizar e humilhar o trabalhador, expondo-o a situações negativas nas suas práticas diárias, e cujas situações podem repercutir nas várias esferas da vida do indivíduo, causando-lhe danos em sua saúde física e emocional e impactando de forma direta no desempenho de sua atividade laboral, estendendo-se também para outros âmbitos de sua vida social. Esta violência dá-se no ambiente de trabalho, e assim, a empresa é co-responsável pela sua ocorrência, permanência ou combate deste mal. Salienta-se, sobretudo, que dentre os setores

produtivos afetados por este fenômeno, os profissionais do comércio são alvos constantes, tendo em vista as pressões oriundas da reestruturação produtiva.

As evoluções no tocante aos processos administrativos das organizações foram preponderantes para a formação da perspectiva contemporânea da administração, transitando entre a abordagem clássica e a científica, e até à abordagem comportamental e humanista do trabalho. Percebeu-se, durante a realização deste estudo, um despreparo das lideranças empresariais, que não identificam como o assédio moral afeta de forma contundente o resultado das suas empresas.

Quando há o envolvimento dos trabalhadores em atividades que não lhe são cabíveis por falta de preparo e qualificação profissional, ou mesmo quando lhes são atribuídas tarefas humilhantes ou desnecessárias, ou ainda quando o trabalhador é agredido com palavras, gestos, olhares, atos, documentos escritos e as várias outras formas de assédio moral, é evidentemente que isso impactará em sua produtividade de forma drástica.

Tal situação poderá gerar necessidades de retrabalho, de implementação de programas de qualificação e desenvolvimento de pessoas e realização de novos processos seletivos para contratação de funcionários, tendo em vista que os anteriores não realizaram o trabalho a contento. Todas estas medidas são consideradas “custos” - palavra que no contexto atual deve ser diminuída ao máximo possível para que haja a maximização dos lucros das empresas. Portanto, o adequado é que os gestores fiquem atentos ao que acontece no ambiente de trabalho e criem medidas rápidas para extinguir qualquer tipo de situação negativa que venha a se formar.

Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo geral investigar a existência do assédio moral nas relações trabalhistas das organizações comerciais do município de Montes Claros-MG, em que nosso foco de estudo foram os trabalhadores alocados nesse setor, desde que com vínculo no sindicato da categoria comerciária – visto que foi a entidade que nos forneceu a lista para seleção de nossa amostra. Este recorte foi preponderante para o cumprimento de nossa finalidade, tendo em vista estarmos tratando de aproximadamente 18.000 pessoas empregadas no comércio local, conforme informações do CAGED (2013), que não disponibiliza uma lista com os dados de todos os trabalhadores para que pudéssemos abranger este contingente de pessoas. A relação fornecida pelo Sindicato dos Empregados no Comércio favoreceu-nos a composição de nossa amostra de forma aleatória.

Para cumprir com tal objetivo, delinearão-se métodos e estratégias específicas, como a construção e aplicação de um questionário dividido em duas etapas, em que na primeira buscamos caracterizar a população pesquisada e, na segunda, abordamos nosso tema de

pesquisa propriamente dito, fundamentado na metodologia NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*) de autoria de Einarsen, Raknes e Mathiesen, com algumas adaptações da autora.

Neste sentido, nosso público-alvo compôs-se de 4.860 pessoas, cuja estratégia de recorte da amostra contemplou um total de 352 respondentes ao questionário, cujos critérios de seleção foram detalhadamente explicados no terceiro capítulo desta dissertação. O perfil geral identificado pelas informações obtidas com a pesquisa é formado por mulheres jovens, na faixa etária entre os 20 aos 29 anos, solteiras, com ensino médio completo, cuja atividade profissional rende-lhes em média até um salário mínimo e que exercem, em sua maioria, as atividades de vendedoras e/ou atendimento aos clientes.

Abordando o tema do assédio moral propriamente dito, a segunda parte do questionário seguiu a proposta desenvolvida por Einarsen, Raknes e Mathiesen no modelo NAQ-R, somada aos estudos de agrupamento de situações negativas no ambiente de trabalho de Hirigoyen (2006), sendo: condições de trabalho deterioradas de forma proposital; isolamento da vítima de forma parcial ou total, recusando-lhe os tipos de comunicação; atos que impactam na dignidade do assediado e as várias formas de violência, sejam elas verbais, físicas ou sexuais. Ressalta-se que este agrupamento proposto por Hirigoyen (2006) foi por nós adaptado para uma melhor adequação ao público-alvo.

Depois de apresentadas as situações negativas que foram agrupadas nas quatro categorias já mencionadas, buscou-se identificar se os pesquisados consideravam-se vítimas do assédio moral no trabalho nos últimos seis meses, em que dos 352 respondentes, 25,6% afirmaram ter vivenciado o fenômeno em seu ambiente profissional. A grande maioria dos respondentes, isto é, 74,4%, mencionaram não serem vítimas do assédio moral, o que mostra-se como uma perspectiva positiva deste contexto. Tal questionamento representou um grande desafio para nós, porque definir o assédio moral não é uma tarefa fácil, já que compreende sentimentos, emoções, percepções, aceitações, reações e relações. Somente pela permanência e sistematização do fenômeno é que se pode afirmar mais assertivamente a existência do assédio moral, justificando a pergunta pelo período de seis meses, conforme discute Barreto (2005), com situação identificada em nosso estudo.

Como forma de ratificação da existência do assédio moral para a população pesquisada, foi perguntado se o trabalhador já presenciou ou se tem conhecimento de casos de assédio moral nas empresas em que trabalham, quando obtivemos um percentual de 40% entre os que já presenciaram alguns ou vários casos e 60% que responderam negativamente a esta pergunta. As respostas obtidas deixam claro que o assédio moral no trabalho é um

fenômeno que assola o dia-a-dia dos profissionais do comércio, e que mesmo que tenham afirmado não serem vítimas do assédio, conhecem pessoas que são alvo de tais situações, sentindo todos os impactos para sua vida, conforme Nunes (2008).

Tal impacto para a vida do assediado reflete em sua saúde, no aspecto físico e emocional, afirmativa exaustivamente comentada por Hirigoyen (2006). Para identificar se essa realidade também é vivenciada no comércio de Montes Claros-MG, os entrevistados, ao serem questionados sobre os impactos do assédio moral sobre a sua saúde, citaram como danos a dor de cabeça, a tontura e o mal-estar, que num primeiro momento podem ser tratados pelo uso de medicamentos. Todavia, a constância da situação pode ocasionar doenças crônicas, mais difíceis de serem tratadas. Com relação aos efeitos sobre a saúde emocional foram citados: tristeza, depressão, estresse, nervosismo, complexo de inferioridade, choro, insegurança, raiva, angústia. Todos esses impactos necessitam de uma rápida intervenção, porque a doença da mente reflete no corpo e vai desencadeando contextos de patologias cada vez mais evidentes e de difícil contenção. Efeitos como depressão, estresse e angústia, por exemplo, conforme a discussão de Barreto (2005), ocasionam traumas devastadores que ficam marcados na lembrança das vítimas por períodos prolongados.

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que os comerciários da cidade de Montes Claros-MG ainda são vítimas do assédio moral, devendo acionar as entidades defensoras de seus interesses para denunciar tais práticas e buscar alternativas que possam combater este mal que se forma dentro do ambiente de trabalho.

Diante das constatações oriundas deste estudo, pode-se afirmar o cumprimento dos objetivos específicos, quais foram: identificar as empresas do ramo comercial na cidade pesquisada e seus respectivos funcionários; identificar as atitudes hostis, humilhantes e constrangedoras sofridas pelos trabalhadores e trabalhadoras durante sua jornada de trabalho; levantar a ocorrência do assédio moral nas empresas fonte deste estudo; verificar o aspecto discriminatório e as implicações do assédio moral para o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores e trabalhadoras na opinião dos entrevistados e identificar as principais formas de assédio moral sofridas pelas unidades de observação.

Desta forma, o assédio moral no trabalho - fenômeno perverso e devastador - deve ser tratado e evidenciado na perspectiva acadêmica, como forma de torná-lo cada vez mais conhecido e percebido pelas suas vítimas, de forma que, em algum momento, estabeleçam-se regras claras e objetivas - inclusive, punitivas -, que possam acabar com este mal e extingui-lo das relações trabalhistas.

Esta pesquisa apresentou como limitação o fato do desconhecimento do conceito do assédio moral pelo público-alvo, que diante de tal realidade não assimila as situações negativas vivenciadas com tal assédio. O medo na abordagem do assunto também foi um fator observado, porque ficou claro que algumas pessoas já sofreram ou sofrem assédio moral, mas por medo de responderem a verdade, muitas vezes os respondentes fugiram de respostas óbvias. Diversos respondentes questionaram sobre o sigilo da pesquisa e se isso poderia prejudicá-los de alguma maneira, reafirmando a perspectiva do medo.

Observou-se, também, que as pessoas não sentem-se à vontade para responder a este tipo de pesquisa pela exposição de situações que elas mesmas desejam esquecer. O fato de o questionário ser extenso também é um fator que deve ser considerado, embora a estratégia de formulação do instrumento de pesquisa tenha sido preponderante para a identificação do assédio moral em diversas situações.

A partir da realização deste estudo, pelas respostas obtidas, justifica-se, em outro momento, a realização de pesquisa similar que contemple a realidade dos trabalhadores do comércio da cidade de Montes Claros-MG, segmento escasso de estudos e discussões e que se reflete em importância para o contexto sócio-econômico da cidade, com o objetivo de verificar em que nível encontra-se o assédio moral, buscando as melhores práticas que possam acabar com a existência deste mal, por meio de medidas punitivas, por exemplo.

Sugere-se, ainda, que seja estudada a perspectiva do agressor, visando observar se ele se reconhece como tal, e por que continua agindo assim para com as suas vítimas, para, talvez, a partir de tal reconhecimento e percepção do impacto do fenômeno para os indivíduos, do mal que ele causa, consiga-se obter medidas de prevenção e combate do assédio moral no trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Peter. **O modelo escandinavo de proteção social**. Revista Argumentum (Vitória-ES). Jan/Jun-2012. v. 4, n. 1, p. 7-36.

ALMEIDA, M. L. **Comércio**: perfil, reestruturação e tendências. Revista Educação e Sociedade, v. 18, n. 61, p. 139-158, 1997.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7ª ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre afirmação e a negação do trabalho. 2ª edição. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (mestrado em psicologia social) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

_____. **Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (doutorado em psicologia social) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

BARROS, Adil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis (RJ): Vozes, 1990.

BERTERO, Carlos Osmar. **Algumas observações sobre a obra de Elton Mayo**. Revista de Administração de Empresas. V. 27, nº 3, p. 73-95, 2002.

BIRMAN, J. **O assédio na atualidade e seus jogos de verdade**. Revista do Departamento de Psicologia da UFF, vol. 17, n. 1, jan-jun, 2005.

BORJA. **Educacion y nuevas tecnologias: reflexiones sobre cambios en los perfiles profesionales y formacion**. In: Revista de Educacion, nº 293. Madrid, 1990.

BRASIL, Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em 03/05/2014.

_____. Atlas Nacional de Comércio e Serviços. 1ª edição. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2013.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª.ed. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CABALI, Y. S. **Dano Moral**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional das mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**, 2004, 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2008.

CORTINA, L.M.; MAGLEY, V.J.; WILLIAMS, J.H.; LANGHOUT, R.D. **Incivility in the workplace: incident and impact**. Journal of Occupation Health Psychology, vol. 6, n. 1, p. 64-80, 2001.

CRIVELLI, E. **“Motivação e divisão de responsabilidades podem evitar este tipo de abuso”**. Jornal O Estados de São Paulo, 18 de fevereiro de 2007, p. J7.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: TORRES, Ofélia de Lana Sette (organizadora). Tradução e adaptação Aracky Martins Rodrigues. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Subjetividade, trabalho e ação**. Tradução de Heliete Karam e Julia Abrahão. Revista Produção, São Paulo, v.14, n. 3, p. 27-34, 2004.

_____. **A banalização da justiça social**. 7ª edição. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

EINARSEN, S. **Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach**. Aggression and Violence Behavior, vol. 5, nº. 4, p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S; HOEL, H; ZAPF, D.; COOPER, C.L.; **The concept of bullying at work**. Violence and Victims, p. 3-30, 2003.

ENRIQUEZ, E. **O desafio ético nas organizações modernas**. ERA, vol. 37, nº. 2, p. 6-18, abr/jun 1997.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução para o português de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro: Brand, s.d.

FREITAS, M. E. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. RAE, São Paulo, vol. 41, nº. 2, p. 8-19, abr/jun 2001.

_____. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE-Eletrônica, São Paulo, janeiro-junho 2007.

FREITAS, M. E; HELOANI, J. R; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2010.

FROIO, M. A. S. S. **Dano moral no direito do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Direito do trabalho). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOSDAL, T. C; SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2009.

GUIMARAES, L. A. M. RIMOLI, A. O. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 22, nº. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 17^a edição. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2008.

HARVEY, S; KEASHLY, L. **Emotional abuse: how the concept sheds light on the understanding of psychological harassment**. Pistes, vol. 7, nº. 3, p. 1-15, 2005.

HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M. **Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica**. In: GLINA, D. M. R; ROCHA, L.E. Saúde Mental do Trabalhador – da teoria à prática. São Paulo: Rocca, 2010, p- 31-48.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral – a violência perversa no cotidiano**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

KEASHLY, L. **Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: the target's perspective**. Violence and Victims, vol. 16, nº. 3, p. 233-268, 2001.

KEASHLY, L; TROTT, V; MACLEAN, L. M. **Abuse behavior in the workplace: a preliminary investigation**. Violence and Victims, vol. 9, nº. 4, p. 341-357, 1994.

KINDI, E. **Os sentidos de experiência de trabalho em tempos de flexibilização**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3^a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, E. **Renovação tecnológica e qualificação do trabalho: efeitos e expectativas**. In: CASTRO, N. (org.). **A máquina e o equilibrista**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Violence and Victims, 5, 119-126, 1990.

LUNA, M. **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)**. Madri: Ediciones GPS Madri. Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKERT, Werner. **Teorias da educação e do iluminismo, conceitos de trabalho e do sujeito**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARX, Karl. Processo de trabalho e processo de produzir mais valia. In: **O capital**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. p. 201-223.

_____. Divisão do trabalho e manufatura. In: **O capital**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. p. 386-422.

MAYO, George Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Harvard University: Boston, 1945.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos. **O trabalho e seus críticos e um debate teórico**. Fênix - Revista de História e Estudos Culturais. Julho/Agosto/Setembro-2008, Ano V, nº. 3, p. 20. ISSN 1807-6971.

MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MORRONE, Carla Faria Facas. **Psicodinâmica e clínica do trabalho – temas, interfaces e casos brasileiros**. Editora Juruá: Curitiba, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NETTO, A. **Onda de suicídios na Renault. Três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho**. Jornal O Estado de São Paulo, 24 de fevereiro, 2007.

NEUMAN, J. H; BARON, R. A. **Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets**. Journal of Management, vol. 24, nº. 3, p. 391-419, 1998.

OLIVEIRA, Roberval de Passos. **Violência relacionada ao trabalho: signos, significados e práticas entre trabalhadores da construção civil**. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva). Instituto de Saúde Coletiva da UFLA, Salvador, 2008.

PAIVA, V. Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão bibliográfica internacional. In: DIAS, Fernando. (org.). **Ensino das humanidades: A modernidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. Qualificação, competências e empregabilidade no mundo pós-industrial. **III Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo**. Buenos Aires, maio de 2000. Disponível em <http://congressoalast.com/?page_id=295>. Acesso em 01/08/2013.

PALACIOS, M.; SANTOS, M. L.; VAL, M. B.; PEREIRA, B.B.; Violência no trabalho no setor de saúde: um estudo epidemiológico. In: SOBOLL, A. P. (org). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

PIÑUEL Y ZABALA, I. **Informe Cisneros V. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España**. Universidad de Alcalá de Henares. 2003/2004.

PIÑUEL Y ZABALA, I. **Mobbing. La violencia psicológica en el trabajo**. Disponível em <http://es.geocities.com/elrefugioesjo/Pinuel_Cisneros2.htm>.

PRATA, M. R. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2008.

RIBEIRO, M. A. **Estratégias micropolíticas para lidar com o desemprego**: contribuições da Psicologia Social do Trabalho. Revista de Psicologia Política, São Paulo, v. 9, nº. 18, p. 331-346, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS JÚNIOR, E. A.; DIAS, E. C. **Violência no trabalho: uma revisão da literatura**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, vol. 2, nº. 1, p. 36-54.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

Sites pesquisados:

www.ibge.gov.br/cidadesat/. Acesso em 01/07/2013.

www.ipea.gov.br. Acesso em 12/12/2014.

www.sudene.gov.br/. Acesso em 05/06/2013.

<http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor>. Acesso em 15/12/2014.

<http://portal.mte.gov.br/caged/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged.htm>. Acesso em 13/12/2014.

Instrumento de Coleta de Dados
Pesquisa sobre o assédio moral no trabalho

PARTE I
Caracterização da População Pesquisada

1) Sexo

- Masculino Feminino

2) Idade

- 15 a 19 anos
 20 a 24 anos
 25 a 29 anos
 30 a 34 anos
 35 a 39 anos
 40 a 44 anos
 Mais de 45 anos

3) Etnia

- Branca
 Afrodescendente
 Pardo
 Indígena
 Outros _____

4) Estado Civil

- Solteiro(a)
 Casado(a) / União Estável
 Viúvo(a)
 Divorciado(a)/Separado(a)

5) Escolaridade

- 1º grau incompleto
 1º grau completo
 2º grau incompleto
 2º grau completo
 3º grau incompleto
 3º grau completo
 Pós-Graduação
 Mestrado
 Doutorado

6) Renda Mensal

- 1 salário
 2 salários
 3 salários
 4 salários
 5 salários ou mais

7) Cargo que ocupa na empresa

- Caixa
 Vendedor
 Atendente
 Auxiliar Administrativo / Auxiliar de Escritório
 Office-boy
 Serviços Gerais
 Supervisor
 Gerente
 Outros _____

PARTE 2**Questões relacionadas a comportamentos negativos no ambiente de trabalho, segundo o Inventário LIPT – desenvolvido por Einarsen, Raknes e Mathiesen**

Os comportamentos listados a seguir são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Caso nos últimos 6 (seis) meses você tenha sido submetido a atos negativos em seu ambiente de trabalho, assinale a frequência com que isso aconteceu. Considere os comportamentos negativos listados a seguir. Marque o item que corresponde à sua experiência nos últimos 6 (seis) meses.

- Marque 1 se você **“NUNCA”** vivencia/vivenciou a situação descrita;
- Marque 2 se você **“DE VEZ EM QUANDO”** vivencia/vivenciou a situação apresentada;
- Marque 3 se você **“MENSALMENTE”** vivencia/vivenciou a situação descrita;
- Marque 4 se você **“SEMANALMENTE”** vivencia/vivenciou a situação descrita;
- Marque 5 se você **“DIARAMENTE”** vivencia/vivenciou a situação descrita.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8) O seu chefe não permite que você se comunique. | <input type="checkbox"/> |
| 9) O agressor te interrompe continuamente quando você fala | <input type="checkbox"/> |
| 10) Os companheiros te impedem de se expressar. | <input type="checkbox"/> |
| 11) Os companheiros gritam, xingam ou te ofendem. | <input type="checkbox"/> |
| 12) Você recebe ataques verbais criticando trabalhos realizados. | <input type="checkbox"/> |
| 13) Você recebe críticas de sua vida privada. | <input type="checkbox"/> |
| 14) Você recebe agressões via chamadas telefônicas | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15) Você recebe ameaças verbais. | <input type="checkbox"/> |
| 16) Você recebe ameaças por escrito | <input type="checkbox"/> |
| 17) Você é isolado (a) (evitando o contato visual, mediante gestos de desdém ou menosprezo etc). | <input type="checkbox"/> |
| 18) Você é ignorado, por exemplo se dirigem exclusivamente a terceiros (como se não te vissem ou se você não existisse) | <input type="checkbox"/> |
| 19) Não permitem que você fale com outras pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 20) Você recebe um posto de trabalho onde você está isolado do contato com os outros companheiros. | <input type="checkbox"/> |
| 21) Proíbem que seus colegas falem com você. | <input type="checkbox"/> |
| 22) Impedem sua presença física. | <input type="checkbox"/> |
| 23) Você é alvo de rumores ou calúnias. | <input type="checkbox"/> |
| 24) Espalham rumores orquestrados pelo agressor. | <input type="checkbox"/> |
| 25) Você é alvo de ridicularizações. | <input type="checkbox"/> |
| 26) Inventam uma suposta doença. | <input type="checkbox"/> |
| 27) Imitam seus gestos, sua postura, sua voz para poder te ridicularizar. | <input type="checkbox"/> |
| 28) Atacam suas crenças políticas ou religiosas. | <input type="checkbox"/> |
| 29) Fazem piadas de sua vida privada. | <input type="checkbox"/> |
| 30) Fazem piadas de suas origens ou nacionalidade. | <input type="checkbox"/> |
| 31) Você é obrigado a fazer um trabalho humilhante. | <input type="checkbox"/> |
| 32) Você é monitorado ou monitoram seu trabalho de maneira mal-intencionada. | <input type="checkbox"/> |
| 33) Questionam as decisões que você toma. | <input type="checkbox"/> |
| 34) Você é alvo de agressões obscenas ou degradantes. | <input type="checkbox"/> |
| 35) Você é alvo de assédio sexual com gestos ou propostas. | <input type="checkbox"/> |
| 36) Você é privado de qualquer atividade. | <input type="checkbox"/> |
| 37) Você recebe tarefas inúteis ou absurdas. | <input type="checkbox"/> |
| 38) Você recebe tarefas muito inferiores a sua capacidade ou competência profissional. | <input type="checkbox"/> |
| 39) Você recebe novas tarefas o tempo todo. | <input type="checkbox"/> |
| 40) Você recebe tarefas humilhantes. | <input type="checkbox"/> |
| 41) Você recebe tarefas que exigem experiência superior às suas competências profissionais. | <input type="checkbox"/> |
| 42) Você é obrigado a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos à saúde. | <input type="checkbox"/> |
| 43) Você recebe ameaças físicas. | <input type="checkbox"/> |
| 44) Você é alvo de agressões físicas, mas sem gravidade, a título de advertência. | <input type="checkbox"/> |
| 45) Você é alvo de agressões físicas. | <input type="checkbox"/> |
| 46) Os agressores te ocasionam gastos, com a intenção voluntária de te prejudicar. | <input type="checkbox"/> |
| 47) Causam estragos em seu posto de trabalho ou domicílio | <input type="checkbox"/> |

48) Você é alvo de agressões sexuais.

49) Define-se assédio moral como toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. Um único incidente não pode ser entendido como assédio. Usando a definição acima, identifique, por gentileza, se você foi vítima de assédio moral nos últimos 6 (seis) meses.

- Sim, muito raramente.
- Sim, de vez em quando.
- Sim, várias vezes por semana.
- Sim, diariamente.
- Não

(CASO A RESPOSTA DA PERGUNTA ANTERIOR SEJA NEGATIVA, PULE PARA A QUESTÃO 55)

50) Por quanto tempo sofreu estas situações?

- Um mês
- Dois meses
- Três meses
- Mais de três meses
- NÃO SE APLICA

51) Quem teve para com você esses comportamentos negativos?

- Colegas
- Chefias
- Subordinados
- Pessoas externas à organização
- NÃO SE APLICA

52) Os comportamentos negativos foram em sua maioria executados por:

- Homens
- Mulheres
- Homens/Mulheres
- NÃO SE APLICA

53) Quantas pessoas estavam envolvidas nos comportamentos negativos?

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas ou mais
- NÃO SE APLICA

54) Após as situações vivenciadas de assédio moral, você percebeu alguma alteração de saúde física ou emocional?

Sim Não NÃO SE APLICA

Se sim, o que?

55) Você já presenciou ou tem conhecimento de casos de assédio moral dentro da empresa em que você trabalha?

Sim, já presenciei alguns casos.

Sim, já presenciei vários casos.

Não