

Assédio moral contra mulheres nas organizações

*Conselho Editorial da
área de Serviço Social*

Ademir Alves da Silva
Dilséa Adeodata Bonetti
Elaine Rossetti Behring
Ivete Simionatto
Maria Lúcia Carvalho da Silva
Maria Lucia Silva Barroco

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Figueredo, Patrícia Maria

Assédio moral contra mulheres nas organizações / Patrícia Maria Figueredo. – São Paulo : Cortez, 2012.

ISBN 978-85-249-1981-7

1. Ambiente de trabalho 2. Assédio moral 3. Discriminação contra mulheres 4. Mulheres – Trabalho 5. Psicologia industrial 6. Relações de trabalho 7. Violência 8. Violência contra mulheres I. Título.

12-11035

CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Mulheres : Assédio moral : Psicologia do trabalho e interações socioprofissionais 158.7

Patrícia Maria Figueredo

Assédio moral contra mulheres nas organizações

ASSÉDIO MORAL CONTRA MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Patrícia Maria Figueredo

Capa: aeroestúdio

Preparação de originais: Jaci Dantas

Revisão: Maria de Lourdes de Almeida

Composição: Linea Editora Ltda.

Assessoria editorial: Elisabete Borgianni

Secretaria editorial: Priscila F. Augusto

Coordenação editorial: Danilo A. Q. Morales



Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou duplicada sem autorização expressa da autora e do editor.

© 2012 by Autora

Direitos para esta edição

CORTEZ EDITORA

Rua Monte Alegre, 1.074 – Perdizes

05014-001 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 3864-0111 Fax: (11) 3864-4290

e-mail: cortez@cortezeditora.com.br

www.cortezeditora.com.br

Impresso no Brasil – novembro de 2012

À minha mãe, por ser uma mãe maravilhosa e o meu grande exemplo de mulher.

Aos meus avós Santolina e Waldemiro (in memoriam).

Aos que agem em prol de uma sociedade justa para as mulheres.

Agradecimentos

À minha mãe Marilene, por seu apoio amoroso fundamental durante o desenvolvimento desta obra.

Aos queridos amigos que me ajudaram com seus conselhos nos momentos difíceis: Lurdes Pulf e seu marido Renner, minha cunhada Juliana Thome e meu irmão George Tony Rodrigues.

À professora doutora Suzana da Rosa Tolfo, que foi a orientadora na dissertação.

Aos professores doutores Alexandre Marino Costa da UFSC e Margarida Maria Silveira Barreto da PUC-SP pela participação na banca que avaliou a dissertação com suas contribuições e incentivos.

A todas as mulheres pesquisadas, sobretudo as operárias. A maioria delas, a despeito da jornada de trabalho extenuante que enfrenta, sacrificou o pequeno intervalo de folga que tinha bem como chegou antes ou depois do expediente para participar da pesquisa. Sou profundamente grata principalmente pela grande confiança já que vivem em um ambiente repressor, o que se agravou diante das circunstâncias. Jamais esquecerei dessas mulheres que, apesar de uma vida tão sofrida, não perderam a alegria, o bom humor e tampouco a esperança. São pessoas doces, gentis e verdadeiramente boas. Desejo sinceramente que um dia a esperança de uma vida melhor que as move se concretize.

À gerente de recursos humanos da organização estudada, por ter autorizado a realização da pesquisa.

À Capes, pela concessão da bolsa de estudos.

“Para odiar, as pessoas precisam aprender. E se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar, pois o amor chega mais naturalmente ao coração humano do que o seu oposto. A bondade humana é uma chama que pode ser oculta, jamais extinta.”

Nelson Mandela

Sumário

Apresentação

<i>Margarida Maria Silveira Barreto</i>	13
---	----

Prefácio

<i>Roberto Heloani</i>	17
------------------------------	----

Introdução..... 21

A empresa Alfa	26
----------------------	----

Relato de pesquisa	29
--------------------------	----

1. O contexto macroambiental da disseminação do assédio moral ...	35
---	----

2. O fenômeno do assédio moral	43
--------------------------------------	----

3. Assédio moral e assédio sexual contra mulheres no trabalho.....	65
--	----

4. A trajetória histórica das mulheres no “mundo industrial”	78
--	----

5. Relações de gênero.....	84
----------------------------	----

5.1 Identidade feminina	85
-------------------------------	----

5.2 Divisão sexual do trabalho	97
--------------------------------------	----

6. O assédio moral organizacional contra as operárias da empresa Alfa	117
6.1 Assédio moral como instrumento de controle	118
6.2 Condições ambientais de trabalho: a convivência com o perigo	135
6.3 A divisão sexual do trabalho na Alfa: flexibilidade e rigidez dos “guetos femininos”	149
6.4 “O emprego <i>Kanban</i> ”: o jacaré vai comer!	163
6.5 Assédio misto e relações de gênero.....	172
6.6 Relações hierárquicas: violência, domínio e seus reflexos entre as subordinadas	181
6.7 O que pensam as operárias da Alfa sobre o trabalho	209
Considerações finais	217
Referências bibliográficas	223

Lista de Quadros

Quadro 1. Manifestações de assédio moral nos setores operacionais analisados	208
--	-----

Apresentação

Tive o privilégio de conhecer a Patrícia Maria Figueredo em 2010, época em que defendeu sua Dissertação de Mestrado. De imediato, chamou-me a atenção a sua capacidade em desvendar os caminhos do assédio moral com seriedade, dedicação e muita reflexão, o que nos possibilita abrir novas portas do conhecimento, mostrando uma nova paisagem constituída pelas mulheres que trabalham na indústria de plástico. O livro vai tecendo, ao longo de seus capítulos, a trajetória das mulheres no mundo do trabalho e socialmente, o que torna visível a divisão sexual e social das tarefas entre homens e mulheres, enquanto construção social. Patrícia não se limita a historicizar o estudo de caso. Ao contrário: ela nos conduz pelas mãos, em busca de uma discussão viva do tema.

Suas reflexões são como uma bússola que nos guia e ajuda a compreender a presença das mulheres ao longo da história, suas lutas de enfrentamento e conquistas; a distinção dos papéis entre homens e mulheres instituídos culturalmente; a entrada das mulheres no mercado de trabalho e a relação da violência com a diferença de poder, sendo este incorporado pelas organizações, o que a faz afirmar que “a existência de políticas e práticas organizacionais voltadas à questão da diversidade são relevantes na prevenção da disparidade de poder”.

Patrícia nos apresenta uma paisagem da sociedade moderna em muitos momentos paradoxal, ou seja, ao mesmo tempo em que promove uma distinção entre arquétipos masculino e feminino, tanto na sociedade quanto sua reafirmação no mundo do trabalho, temos, no plano teórico,

um discurso que cobre as mulheres de honrarias e elogios à função biológica que as faz mães, não vendo sequer esse aspecto como uma importante função social das mulheres. Sem entrar na discussão do que foi e continua sendo até os nossos dias essa construção quanto à prescrição dos papéis de homens e mulheres, não podemos deixar de concordar com a autora que esse é um campo permeado por equívocos, o que reafirma a necessidade de refletirmos essa “verdade verdadeira” que pode vir tanto da escuta atenta e respeitosa da voz dos trabalhadores como da pesquisa empírica, da investigação, da reflexão teórica, da análise e revisão do material encontrado, como fez a autora neste estudo de caso. E aqui reside todo o esforço da autora: construir, de forma sincera e franca, reflexões objetivas, que nos possibilitem novas meditações, novas ideias, sem julgamentos de valores e com coerência. A autora nos mostra as mudanças na organização de trabalho, as novas formas de administrar associadas às novas demandas, o que nos leva a compreender o porquê da intensificação da violência no mundo do trabalho, mesmo quando se apresenta de forma sutil e com nova roupagem e novas configurações no contexto neoliberal das sociedades contemporâneas. A violência surge em cada época histórica sob novas formas e exatamente por isso é necessário que retomemos permanentemente a reflexão, a luta e novas formas de combate, pois a história da humilhação e opressão no trabalho é a história da sociedade autoritária desde sua origem. Aqui vale ressaltar o que fica evidente: a banalização da injustiça; quem a pratica não são os trabalhadores e sim os empregadores, na medida em que não dão o devido “tratamento” ao tema do assédio moral, omitem doenças, demitem os adoecidos e considerados improdutivos e têm uma atitude de fuga diante das práticas do assédio moral. É nesta “fronteira de eventos” que há um deslocamento da culpa, ou seja, o trabalhador moralmente ofendido internaliza a culpa, e passa a crer que é responsável pelo próprio adoecimento. Situação que se amplia no coletivo, ou seja, às testemunhas que são consideradas também assediados passivos. E, por isso, todo assédio em qualquer manifestação (individual ou coletiva) é organizacional e expõe múltiplas violações à dignidade e aos direitos fundamentais. Esse aspecto nos mostra que a organização do trabalho é um conjunto de pro-

cedimentos e normas que se renovam, exigindo e despontando em constantes reafirmações do processo histórico. Este livro examina as causas e consequências do assédio moral, constituindo um todo coerente, cuja seriedade da análise contribui para compreendermos as táticas e estratégias do assédio moral nas relações laborais e, em especial, no recorte de gênero que explicita a maneira como as mulheres são postas de lado, humilhadas, desqualificadas, desmoralizadas de forma repetitiva e sistemática. Por isso, considero a leitura deste livro de fundamental importância para homens e mulheres que vivem do trabalho.

Margarida Maria Silveira Barreto

Pesquisadora do Núcleo de Estudos Psicossociais da Dialética Exclusão/Inclusão Social; professora convidada da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; professora da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo; e vice-coordenadora do Núcleo de Estudos Psicossociais da Dialética Exclusão/Inclusão Social.

Prefácio

Todos nós sabemos que os comportamentos organizacionais violentos impostos a trabalhadores e trabalhadoras ocorrem diariamente no mundo do trabalho. Reproduzir e analisar — mediante um estudo de caráter científico — comportamentos, categorias e conceitos da esfera da psicologia, sociologia e administração, no que concerne às mulheres assediadas moralmente no trabalho, é o escopo desta obra que tenho a intenção de prefaciar.

Embora a violência seja um fenômeno complexo, que deve ser analisado de forma integral, há uma tendência a fragmentar o estudo deste fenômeno em áreas de interesse, sem estabelecer as relações existentes entre as diferentes formas de violência.

Este erro não é cometido pela autora desta obra, Patrícia Maria Figueredo, cuja razão norteadora do trabalho é elucidar um tipo de violência psicológica — o assédio moral — aplicada aos “colaboradores” e “colaboradoras” no seu ambiente de trabalho. A autora dirige o estudo às mulheres que continuam sendo mais assediadas do que os homens.

A luta contra esse mal no Brasil tem uma história: vários estudiosos brasileiros — Margarida Barreto, Roberto Heloani, Maria Benigna, Terezinha Souza, Jefferson de Freitas, Fernanda Giannasi e Carmem Quadros — criaram o *site* <www.assediomoral.org>, instrumento que muito auxiliou na divulgação e na conscientização sobre este fenômeno no Brasil. Idealizado no final do ano 2000 e inaugurado em 1º de maio de 2001 — com o intuito de pesquisar, divulgar e socializar um amplo espectro de

informações sobre o assunto —, este veículo de comunicação registra hoje três milhões de acessos efetivados, o que bem demonstra o crescente interesse sobre este tema em nosso país.

Em sua concepção, os pesquisadores já citados partiram do seguinte conceito: Assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. Sua ocorrência é mais comum em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas e relações desumanas e aéticas de longa duração, postas em prática por um ou mais chefes e dirigidas a um ou mais subordinado(s). Efetiva-se assim uma postura que desestabiliza a relação da vítima com seu ambiente de trabalho, em um desequilíbrio nefasto que muitas vezes pode levá-la a desistir do seu emprego.

Em 2008, no último livro editado, *Assédio moral no trabalho*, o conceito de assédio moral evoluiu para: *O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional* (Freitas; Heloani; Barreto, 2008, p. 37).

Atualmente, assim como nós, outros pesquisadores e profissionais, a exemplo da que assina este livro por mim prefaciado, procuram participar da disseminação do conceito e da sensibilização da sociedade, tanto no âmbito político quanto no acadêmico.

Este trabalho não consiste um estudo de gênero propriamente dito, mas, talvez, com certa malícia, consequência da boa colheita dos dados de campo, a autora franquia o leitor a isso [...], acabando por dar luz sobre as relações sociais — de classe e de gênero — que permeiam o mundo do trabalho hoje. A temática desta obra obriga a autora a tratar das interfaces e transversalidades entre classe, trabalho e gênero, mesmo que esta não seja a sua intenção.

Passando ao longo de múltiplas faces do trabalho, a autora intercala, com riqueza de análise e pesquisa, tanto as dimensões sociais e identitá-

rias quanto as econômicas. Rejeitando a lógica maniqueísta e as dicotomizações, tão frequentes nestes estudos, consegue uma articulação entre esses níveis analíticos constitutivos do ser social — mulher.

Roberto Heloani

Pesquisador e professor titular na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Também é conveniado à Université Paris X, Nanterre (Sorbonne).

Introdução

Embora o assunto assédio moral tenha alcançado considerável notoriedade nos meios acadêmicos e na mídia, os atos decorrentes dessa violência ocorridos em situações de trabalho raramente são combatidos no Brasil. As condutas organizacionais e/ou interpessoais que implicam humilhações, constrangimentos, perversidades contra trabalhadores são assustadoramente comuns.

Esta obra é originada da dissertação de mestrado em administração intitulada “Assédio moral organizacional contra mulheres no trabalho: um estudo de caso na indústria do plástico” de autoria de Patrícia Maria Figueredo, orientada pela professora doutora Suzana da Rosa Tolfo, defendida na Universidade Federal de Santa Catarina. Sua finalidade foi caracterizar o fenômeno do assédio moral dirigido a mulheres no trabalho e o cenário selecionado para o seu desenvolvimento foi uma empresa fabril do segmento plástico localizada na região sul do país.

A escolha por estudar o assédio moral contra mulheres como um grupo social pode ser explicada pelo caráter particular que ainda reveste o trabalho feminino nos dias de hoje. Em uma breve retrospectiva histórica acerca das transformações na relação feminina com o trabalho externo ao lar, constata-se que o mesmo representava uma obrigação social inerente a ambos os sexos até a Idade Moderna. Embora as tarefas domésticas fossem atribuídas às mulheres, seu labor não se restringia de modo algum a essas atividades. A partir do século XIX, surge o ideal da mulher dona de casa como uma condição fundamental para a harmonia familiar. Exercer uma atividade profissional era considerado inadequado

à “natureza” da mulher. Nesse período, o trabalho feminino somente ocorria em caso de extrema necessidade financeira e como decorrência da demanda de força de trabalho requerida pelo surgimento das fábricas (Beauvoir, 1980; Lipovetsky, 2000; Leite, 1994; Muraro, 1993).

A presença da mulher na esfera pública passou a ser socialmente legitimada a partir do século XX, inicialmente como consequência da Segunda Guerra Mundial — marcada por sua expansão quando ocupou o espaço de trabalho deixado pelos homens. Posteriormente, pelas transformações ocorridas em diversos campos a partir dos anos 1950, que marcaram essa época como a ascensão da sociedade de consumo, os movimentos feministas dos anos 1960 e 1970 bem como a universalização da educação formal. Essa conjuntura fez com que o trabalho feminino deixasse de representar meramente um complemento à renda familiar em face de uma situação de pobreza, para se tornar um fator fundamental na constituição da identidade de muitas mulheres.

Ainda nos dias de hoje, contudo, muitos estudiosos demonstram que existe uma segregação de profissões e cargos no mundo do trabalho que tende a dirigir as mulheres às atividades de menor exigência intelectual, remuneração, prestígio e poder (Barreto, 2006; Bourdieu, 2003; Bruschini, 2007; Bruschini, Lombardi, 2004; Calás, Smircich, 2007; Carvalho, 2007; Fonseca, 2000; Hirata, Kergoat, 2007, 2002; Lipovetsky, 2000; Lobo, 1991; Lombardi, 2006; Nogueira, 2006, 2004). Mesmo quando ocupam atividades equivalentes as de um homem, na maioria das vezes recebem um salário menor, o que é um fator que evidencia a inferioridade atribuída ao trabalho exercido por elas; essa disposição é denominada divisão sexual do trabalho. As profissionais ocupam posições compatíveis à “feminilidade”. A sociedade estabelece um padrão que define o que é ser mulher, ou seja, o que é ter uma identidade feminina. As características dessa condição são assimiladas em maior ou menor medida desde que a mulher nasce pelas interações sociais, porém é revestida por um caráter biológico. Sua imagem é compartilhada por todos de modo geral e é expressa em forma de preconceitos. As consequências não somente nas identidades individuais, mas também nas identidades coletivas das mulheres explicam as diferentes propensões em suas carreiras profissionais e nas dos homens.

Por outro lado, embora semelhantes nas dificuldades que vivenciam como “o outro” (Beauvoir, 1980) ou um “ser percebido” (Bourdieu, 2003) as grandes diferenças sociais, étnicas, culturais e inúmeras outras fazem com que não se identifiquem como um grupo próprio, o que inibe reações em conjunto contra as desigualdades que sofrem em todo o mundo.

A discriminação sexual, que envolve também homossexuais e negros, por exemplo, presente nas organizações, já que essas assimilam as relações sociais, pode se manifestar por meio da violência conhecida como assédio moral. A subordinação da mulher no trabalho é caracterizada por fatores de discriminação que coincidem em vários pontos com as manifestações típicas do fenômeno como as formas de controle abusivas e a restrição ao acesso a cargos independente de mérito. Conforme Hirigoyen (2005), proeminente estudiosa do assédio moral, uma motivação para esse tipo de ataque é a recusa da distinção. Os próprios estereótipos alheios podem camuflar a sua ocorrência. Ainda que só recentemente tenha despertado atenção acadêmica, o assédio moral é considerado um dado antigo no mundo do trabalho. Existem algumas divergências conceituais entre os principais pesquisadores do tema, porém unanimemente certos pontos fundamentais caracterizam suas definições: a repetitividade ou a sistematização das agressões, sua direção a um mesmo indivíduo ou grupo e o caráter nocivo dos efeitos que acarretam aos atingidos.

O assédio moral é um assunto que desperta crescente atenção em diversos âmbitos da sociedade desde a considerável repercussão obtida pela primeira obra da psicoterapeuta francesa Marie-France Hirigoyen ao adotar o termo no final dos anos 1990. Não é à toa. Suas consideráveis consequências prejudiciais são sentidas no âmbito individual, organizacional e social. No âmbito individual, conforme o estágio de evolução da violência e atributos da pessoa, a vítima é afetada por graves transtornos em sua vida psicossocial e pode sofrer uma gama de doenças, principalmente as psicossomáticas. Gradativamente, incidem distúrbios psíquicos que podem abalar a própria personalidade do atingido. Os efeitos do assédio moral, ao contrário de outras formas de violência no trabalho, perduram após os estímulos serem interrompidos, o que o torna especialmente cruel e perigoso (Hirigoyen, 2005). Na Europa e no Brasil, estudos

demonstram números alarmantes sobre a ocorrência de depressão, de pensamentos autodestrutivos e de atentados contra a própria vida entre os assediados (Freitas, 2007).

No âmbito organizacional, os principais prejuízos se referem ao clima de trabalho assim como ao comprometimento dos empregados e costumam ser expressos por altos índices de absenteísmo, *turn-over* e licenças médicas, aumento de acidentes de trabalho e queda de produtividade. Além disso, com a notoriedade crescente das discussões sobre o assunto, a ocorrência do assédio moral pode acarretar possíveis gastos com o pagamento de indenizações judiciais e deterioração da imagem perante a sociedade — o que abala a capacidade de recrutamento da empresa, principalmente de pessoas com maior escolaridade, bem como a captação de clientes e parceiros empresariais.

No âmbito social, mesmo que seus efeitos não sejam tão estudados, pode-se afirmar que a sociedade como um todo é prejudicada sob diversos aspectos, como, por exemplo, com os gastos públicos advindos de aposentadorias antecipadas e do sistema estatal de saúde bem como a perda de mão de obra produtiva, inclusive qualificada (Hirigoyen, 2005; Freitas, 2007). Na verdade, as decorrências sociais vão muito além dos prejuízos financeiros; o assédio moral coletivamente promove a ausência de sintonia e a impassibilidade acerca do trabalho que passa a ser visto com descrédito (Hirigoyen, 2005; Freitas, Heloani, Barreto, 2008).

Estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que mundialmente a violência psíquica nas organizações vem crescendo e sob um ritmo acelerado (Freitas, 2007). Ainda não existem muitos dados que demonstrem a proporção de atingidos. Sob a abordagem de Hirigoyen (2005) em sua pesquisa realizada na França, o percentual de pessoas afetadas se coloca entre 9% e 10% da população. No Brasil, Barreto (2006) revela que práticas associadas ao assédio moral são comuns no universo operário.

Na sociedade atual dominada cada vez mais por uma lógica econômica de custo *versus* benefício e na qual a competitividade acirrada é advinda de fatores como a precarização do trabalho e os elevados índices de desemprego no contexto da reestruturação produtiva, o assédio moral

é tolerado bem como muitas vezes estimulado e/ou gerado pelos dirigentes organizacionais.

Com o desenrolar da pesquisa, observou-se que o assédio moral praticado na empresa estudada não era originário de relações individuais isoladas, a violência era mesmo institucionalizada, gerada, assim como mantida pela gestão em diversas dimensões. Estava-se diante de um assédio moral em âmbito organizacional.

O assédio moral ainda é uma matéria que precisa ser mais explorada no meio científico e na gestão, sobretudo em estudos efetuados por pesquisadores da área de administração. Esse fato é verificável em nível mundial, mas especialmente no Brasil (Bradaschia, 2007). Presume-se que seja resultado, pelo menos em parte, de uma dificuldade de acesso às empresas para o pesquisador do tema em função da sua divulgação ainda que incipiente no país e da sua associação a crime. Este estudo foi empreendido dentro de uma empresa privada, o que é uma oportunidade rara e de grande relevância para se entender o assédio moral em nível organizacional. A carência de estudos sob a ótica do administrador precisa ser suprida a fim de que se possa compreender com profundidade os atributos de gestão capazes de estimular ou prevenir esse mal. Só assim é possível combatê-lo.

Paralelamente, ainda há poucos trabalhos acerca dessa violência dirigidos a investigar seus atributos quando investida especificamente contra mulheres como grupo. Estudos sobre a questão de gênero no mundo do trabalho são altamente relevantes, uma vez que as mulheres já representam praticamente metade da força de trabalho no Brasil (IBGE, 2009) e em grande parte dos países ocidentais. A forte discriminação que acompanha o trabalho feminino posiciona as trabalhadoras como um grupo vulnerável ao assédio moral (Hirigoyen, 2005; Barreto, 2006; Salin, 2003) que apresenta, quando dirigido a elas, características especiais derivadas das relações sociais de gênero (Hirigoyen, 2005; Barreto, 2006; Darcanchy, 2006).

A opção por estudar uma fábrica se deveu às maiores dificuldades de aceitação que as mulheres ainda enfrentam no setor industrial em relação aos outros. No segmento industrial do plástico, presumiu-se que

a situação das trabalhadoras fosse ainda mais crítica por ser um ramo tradicionalmente masculino, o que foi confirmado em alguns estudos de Hirata e Kergoat (2002).

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, observação e análise de documentos da organização. Foram realizadas no total catorze entrevistas relativas ao nível operacional, das quais doze com operárias e dois com gerentes. O modo de seleção aplicado para as trabalhadoras foi escolha aleatória por meio de uma lista de funcionárias da empresa ou por observação da pesquisadora, indicações e apresentações voluntárias. Foram entrevistadas a gerente de recursos humanos da organização a fim de se conhecer características gerais da empresa e as principais diretrizes do setor, especialmente em relação ao tema proposto; e a gerente operacional responsável pelos setores de corte e solda e valvulado, nos quais as operárias entrevistadas trabalham, com o objetivo de avaliar as principais características de sua gestão, principalmente no que concerne ao assunto da pesquisa. As entrevistas foram realizadas individualmente, em um local privativo da empresa. As mesmas foram todas gravadas em áudio e posteriormente transcritas, o que resultou em 200 páginas de depoimentos.

Os dados colhidos por observação no refeitório e nos setores produtivos das mulheres eram registrados e complementados por entrevistas informais com funcionários e com as operárias quando explicavam as etapas do processo produtivo nos seus setores e o que deveriam executar em suas atividades à pesquisadora. A pesquisa foi realizada no período de outubro a dezembro de 2009.

A empresa Alfa

A empresa do setor de plástico voltada à produção de embalagens pesquisada será designada pelo nome fictício Alfa. A Alfa possui uma longa trajetória de atuação e hoje é uma empresa de médio porte, cujo número de funcionários é oscilatório, mas atinge cerca de 300 empregados no parque estudado que foi o de sua matriz.

A Alfa produz uma gama diversa de produtos em seu segmento, subdivididos em embalagem ao consumidor e embalagem industrial. Como embalagem ao consumidor, destacam-se as embalagens para os seguintes tipos de produtos: de higiene; de limpeza; de alimentos; de bebidas e de *pet food*. As embalagens industriais estão relacionadas aos setores de *agrobusiness*; químico e petroquímico; e construção civil. Além disso, oferece serviços de pré-impressão gráfica. No entanto, seu maior cliente é atualmente uma importante empresa de refrigerantes para a qual fornece rótulos para embalagens.

Com uma capacidade produtiva expressiva, seu capital social ultrapassa 25 milhões de reais. Quanto à distribuição de seu mercado consumidor nacional, predomina o Estado de São Paulo. O mercado externo que representa pequena parte de sua clientela é composto por Estados Unidos, Europa e principalmente por outros países da América do Sul.

Adepta à gestão da qualidade total, mantém o certificado ISO 9001 concedido a organizações que reconhecidamente apresentem processos produtivos que atendam a princípios de qualidade. As mensagens alusivas à gestão de qualidade que estão em quadros pendurados em todas as salas, em documentos emitidos pela empresa e na menção em algumas passagens das entrevistas ilustram bem esse contexto organizacional. A empresa conquistou alguns prêmios de reconhecimento e promove algumas medidas relativas à denominada “responsabilidade social”.

A fábrica opera 24 horas por dia em três turnos, com pausa aos domingos. A estrutura hierárquica é simplificada, com poucos níveis dispostos da seguinte maneira: presidente; diretoria administrativa, operacional e comercial; coordenadores (ou gerentes) que se reportam diretamente aos diretores. Em seguida para as áreas produtivas: líderes, operadores de máquina, assistentes — esses apenas no setor de impressão —, e auxiliares; para as áreas administrativas, apenas assistentes. O controle é centralizado pelos chefes.

A gestão de recursos humanos na empresa exerce um papel tradicional, meramente de acordo com o conhecido como departamento de pessoal, responsável pelos processos administrativos e legais burocráticos concernentes ao quadro de funcionários (Marras, 2005). As coordenadoras

entrevistadas admitem que a ARH na empresa “é bem deficiente”, “falha”. Os funcionários se dirigem ao RH movidos por problemas desse escopo assim como pedidos de assistência atendidos pelo Serviço Social de Apoio a Indústria (Sesi). Assim, problemas de relacionamento, conflitos éticos e morais ficam a encargo somente dos coordenadores dos respectivos setores; não há um envolvimento do departamento de RH nas incorrências dessa ordem. Essa política é justificada conforme a coordenadora do setor porque os subordinados “têm um relacionamento bom com os coordenadores”.

As normas de conduta são estabelecidas em um “Manual de Integração”, documento conhecido como um instrumento utilizado para contribuir com a adaptação de ingressantes em uma empresa, entregue a todos os funcionários recém-admitidos (Gil, 1994). Neste manual consta o aviso de que os funcionários estão sujeitos a revistas pessoais e em seus armários sem qualquer comunicado.

Esse item pode revelar um traço da cultura organizacional, a saber, o controle incisivo. O entendimento de que são estranhos contratados e indignos de confiança que, portanto, podem roubar objetos de valor. Revistas aos funcionários é uma prática comum no Brasil imposta aos operários (Barreto, 2006), assim como se sabe aos trabalhadores de baixa posição social no setor de serviços. Nesse caso, é aspecto curioso pelo tipo de produto que a Alfa produz que pouco suscita esse tipo de preocupação.

Outro tópico chama a atenção no documento de poucas páginas ao alertar com ênfase para a importância de não se comentar assuntos da empresa em outros ambientes. Pode-se atribuir logicamente questões de mercado como proteção à concorrência para cargos ou setores estratégicos em que tal orientação é tão óbvia que dispensa exposição, exceto em acordos formais. Mas, seria necessário expor em um Manual de Integração voltado a todos os funcionários por essas razões? Parece um cuidado estranho em relação à exposição social. Entende-se assim que o sigilo seja um valor realmente importante para a empresa. Talvez o *lay-out* nos setores administrativos reflita isso: as salas, se não todas quase todas, são separadas por divisórias compostas metade por vidro, de modo que todos podem ser observados, metade por um material que favorece a transmissão de som. Essa disposição estimula o cuidado ao se expressar e ao agir.

A maioria dos operários contratados hoje possui apenas até o nível fundamental e é grande parte oriundo da própria cidade da fábrica, no entanto, segundo as coordenadoras entrevistadas, a “melhor” mão de obra é procedente de duas outras localidades menos urbanizadas de onde a empresa também recruta funcionários por apresentarem menor rotatividade e maior empenho, “é um pessoal bem trabalhador” e “aqui é muito complicado, o pessoal não tem essa cultura assim”. Líderes e operadores geralmente são provenientes desses lugares. Como elas mesmas explicam, são regiões com opções de trabalho muito restritas, o que esclareceria ao menos em parte a consagração dessas pessoas ao trabalho na empresa.

No discurso da empresa, “as pessoas não têm muito interesse em se instruírem”, o que justificaria a falta de “uma política de crescimento”. Um discurso que desconsidera os obstáculos que existem para o acesso à educação de pessoas com a posição social e econômica dos operários como um fator importante para a baixa escolaridade. As ações voltadas a recursos humanos são pouco formalizadas, o que propicia práticas, avaliações e punições pessoalizadas.

Relato de pesquisa

A autorização para a realização da pesquisa na Alfa me foi concedida por “P.”, gerente de recursos humanos da organização, após eu lhe explicar o tema e os procedimentos metodológicos que a pesquisa requeria. Ela se mostrou muito receptiva e até entusiasmada com a proposta. Dessa forma, assinou um documento, como representante da empresa, no qual concedia a permissão devida.

Após entrevistar a gerente operacional “C.” (uma entrevista longa na qual ela se mostrou amigável e dedicada em responder satisfatoriamente as perguntas), estava segura de que tudo transcorria bem. Dez dias depois, durante entrevista, uma das operárias repete várias vezes subitamente a seguinte frase: “eles têm medo!”. E continua: “não vai dar nada pra empresa? Porque eles têm medo!”. “Eles têm medo!” “Que saia algu-

ma coisa nos jornais?”, eu pergunto. “É. Eles têm medo”. Esse evento foi o prelúdio dos meus problemas com a Alfa.

Embora tenha um relatório detalhado, não irei me referir com pormenores às inúmeras vezes, a partir desse momento, em que foram marcadas e desmarcadas entrevistas com as operárias, inclusive depois de eu viajar até a cidade e já estar na fábrica ou em que a gerente não atendeu aos meus telefonemas nem retornou os meus recados, no que parecia o emprego da tática do “vencer pelo cansaço”. Seria enfadonho aos leitores. Mas, foi angustiante para mim. Certa vez diante de minha insistência, “P.” mentiu em relação ao período de férias coletivas da Alfa. Em seguida, ela alega que as entrevistas estavam levando muito tempo, assim transbordando o ritmo de produção. Respondo que só havia feito quatro entrevistas com operárias; um havia sido muito rápida pela timidez da entrevistada e outra foi na hora de folga. Então, não poderia ser por esse motivo. Nesse momento, eu havia feito dez entrevistas no total (parte com mulheres de setores administrativos) e já havia despendido dois meses do meu prazo de apresentação da dissertação e término da bolsa de estudos pesquisando o tema na empresa.

Eu a pressiono enfatizando o compromisso formal que assumiu e assim “P.” permite que eu comece a entrevistar desde que já no horário de almoço para despendar menos tempo de trabalho e que eu use a sala de treinamento anexa ao refeitório. Sem ninguém para me acompanhar, as operárias me indicam quem é a pessoa selecionada aleatoriamente pela lista de funcionárias a participar da pesquisa — ajuda que eu precisaria utilizar diversas vezes depois. A primeira entrevista obtida assim transcorria normalmente quando de repente a técnica de segurança “K.” a interrompe e diz à funcionária que a entrevista não vai poder prosseguir porque “C.” está ordenando que ela volte. Havia passado meros cinco minutos de sua hora de folga. A operária estranha e explica que “C.” não costuma fazer isso e que a produção não estava em um ritmo naquele dia que justificasse a atitude. Perplexa com a situação, ligo para “P.” e peço para dispor de mais vinte minutos com a entrevistada para a conclusão da entrevista. Contudo, ela diz que é para eu encerrá-la e continuar no dia seguinte. Visivelmente contrariada, a operária retorna à fábrica.

A pedido de “P.” uma de suas funcionárias transmite um recado: deveria voltar à fábrica à noite “que não haveria problemas” e eu poderia prosseguir com as entrevistas. O líder do setor das mulheres já estaria avisado. Concluo que a ideia surgiu por “C.” não estar presente em boa parte do período noturno. Retorno à noite quando me recebe o líder do setor a quem peço para que venha uma pessoa dentre alguns nomes que citei marcados na lista, mas é outra indicada por ele que aparece. Sem ninguém para me atender e com as salas adjacentes ao refeitório todas trancadas, inclusive a de treinamento, recorro a um funcionário que me cede a sala da nutricionista. Quando as mulheres chegam para o jantar, aproveito para contatar outra funcionária que aceita participar. Enquanto ela janta, falo com o líder sobre a terceira entrevista. Ele diz que vai falar com alguém para a segunda agora. Eu digo que já falei. Ele insiste para indicar alguém alegando que a pessoa poderia não concordar. Eu respondo que ela já concordou. Também me dirijo a outras pessoas que aceitaram e ficariam esperando eu terminar com a anterior. Lamento por acabar não tendo concretizado essas entrevistas. A cena da hora do almoço se repete. Passado um ou dois minutos da hora de folga o telefone toca incessantemente. Uma das cozinheiras entra na sala para atender. Era o líder ordenando que a operária regressasse ao posto de trabalho. Abalada, decido falar com ele para solicitar mais um pouco de tempo e argumento que a “P.” autorizou a entrevista. Extremamente agressivo, ele diz que a máquina não pode ficar parada, que “P.” manda no setor dela e não naquele, que estava fazendo isso escondido de “C.” e que “P.” nem falou com ele, só sua subordinada. Impotente e me sentindo enganada, fui obrigada a concordar e a encerrar a entrevista.

Nas duas ocorrências, as pesquisadas queriam muito continuar as entrevistas. Esses acontecimentos foram de violência e desrespeito comigo e com elas. Nervosa e tentando pensar em uma maneira de prosseguir com as entrevistas, permaneci alguns minutos no refeitório antes de me retirar. A operária havia saído correndo. O refeitório é isolado e localizado em um extremo oposto à saída do terreno da empresa e havia pouquíssimos e fracos pontos de luz no percurso. Não havia qualquer circulação de pessoas no momento; a área estava absolutamente deserta. No meio

do caminho, pensei que já era de se esperar qualquer ato dessa empresa e lembrei que temiam que eu descobrisse algo. Aterrorizada, corri o máximo que pude até chegar à portaria.

No dia seguinte, procuro “P.” e enfatizo mais uma vez que a empresa assumiu um compromisso formal não só comigo, mas com a universidade. Se não cumprissem com o acordado, eu iria procurar outra empresa e assim teria que justificar a prorrogação do prazo para a defesa da dissertação ao departamento, o que prejudicaria muito a imagem da organização, ameacei. O possível temor de prejuízo à imagem da Alfa era o recurso de que eu dispunha para tentar prosseguir.

Tinha medo de que as interrupções voltassem a ocorrer. Solicito para que me disponibilize pelo menos dez ou vinte minutos além do horário de almoço para que eu conseguisse concluir as entrevistas. Ela diz que não pode garantir nada. Sentia-me incomodada em pedir às operárias que abdicassem do pouco tempo de descanso que tinham para serem entrevistadas. Entretanto, não podia abrir mão dessa alternativa. Peço à gerente de RH que seja perguntado a elas se estariam dispostas a permanecer no horário de saída e eu as levaria até em casa de carro. Segundo ela, apenas um aceitou — talvez a única realmente convidada. Peço ajuda a uma funcionária do administrativo que entrevistei. Ela relata que nem mesmo o diretor de produção tem realmente poder sobre “C.”, que ela usufrui de “carta branca”.

Procuro a pesquisada cuja entrevista foi censurada no período diurno, para terminar a mesma durante o intervalo. Ela hesita um pouco em concordar, diz que só se fosse rápido. Durante a entrevista, comenta: “eu cheguei, ela tava lá me esperando na porta”. Era uma ameaça sutil. Consegui finalizar a entrevista. Após muita insistência, faço com que a gerente de RH entre em contato com a outra trabalhadora do período da noite para solicitar que comparecesse ao trabalho antes do expediente para que pudéssemos continuar a entrevista.

No dia seguinte, após mais uma operária concordar em participar, uma trabalhadora (aquela que “P.” me informou ser a única que aceitou permanecer após o expediente) aparece e diz que antes precisa fumar um “cigarrinho” com ela. Depois disso, a entrevistada surge na sala com uma

feição assustada que destoava da aparência tranquila e descontraída de pouco tempo atrás. No meio da entrevista, começam a bater violenta e incessantemente na porta. Eu havia a trancado e decidi ignorar, mas não paravam, parecia um pesadelo. Abro e digo que estava utilizando a sala. Solicito que voltem em quinze ou vinte minutos. Um homem entra intempestivamente e informa de modo rude que "P." disse que era para ele guardar caixas no depósito que ficava junto à sala. Pelo material, vi que iria demorar. Aflita com o tempo contado, pedi ajuda a uma funcionária que me cedeu gentilmente sua sala para que continuássemos a entrevista e saímos correndo, eu e a entrevistada, para lá. Chegava a esperar duas horas entre uma entrevista e outra quando me preocupava em me manter discreta, até escondida, para não causar mais alarde.

Em outra entrevista, um funcionário causa novamente transtornos. Uma das salas que eu usei nesse período por ser anexa à entrada da fábrica foi concedida para as entrevistas no início da pesquisa após eu ter me recusado a fazê-las em uma sala com divisórias no meio da empresa por não preservar a privacidade das depoentes. Disseram-me que todas eram assim. Depois de eu dizer que as fazia na rua, arranjaram-me essa. Mesmo com um aviso na porta para que não entrassem, entra um homem que parecia fazer questão de se demorar enquanto utiliza o bebedor da sala; toma dois copos cheios de água pausadamente diante dos apelos meus e da entrevistada para que saísse (nosso tempo era curto antes que ela ingressasse na fábrica). Durante outra entrevista, o celular da pesquisada tocou; ela disse que era da Alfa, mas não o atendeu.

Não consigo ser recebida por "P." nem por "C." com quem também tento falar. Uma das funcionárias do RH informa que se "C." autorizasse, eu poderia prosseguir. Certa vez, encontro "P." circulando pela empresa; digo que a organização não estava cumprindo com o compromisso assumido, que se não havia condições para a realização da pesquisa deveria ter recusado desde o início. Ela diz que as operárias não queriam mais participar porque estavam detestando e preferiam ficar na máquina (imita ofensivamente o que elas fazem em seu trabalho enquanto falava isso). Completamente diferente denotava o comportamento delas durante as entrevistas. Ela deixa claro que se eu quisesse continuar seria por minha

conta, não faria mais nada nesse sentido. No dia seguinte, quando solicitei às operárias que participassem pela primeira vez, houve recusa. Uma delas disse “nenhuma mulher vai querer mais participar”. Tudo indica que estavam sob ameaça. Mesmo assim, uma delas ainda aceita participar. Embora pudesse tentar ainda mais indicações com as operárias, decidi finalizar porque já estava muito desgastada e mesmo que não tivesse tido tempo de transcrever e analisar os dados acreditava que já havia recolhido o suficiente. Além disso, as operárias já se mostravam ameaçadas; seria um risco maior continuar.

Pude contar com a imprescindível colaboração das operárias — houve inclusive casos de indicação delas mesmas e de apresentação espontânea e inesperada para as entrevistas — bem como a de alguns funcionários que me possibilitaram condições para a operacionalização da pesquisa.

As oito entrevistas que ocorreram nesse período adverso foram cheias de tensão para mim. Sempre eu e a entrevistada ficávamos com o relógio na mão para que não passasse nenhum minuto do horário de entrada delas. Logo que terminava a entrevista, todas elas saíam correndo para a fábrica. Posso dizer que passei de observadora à integrante do meio que observava, em sentido estrito. Pude experimentar um pouco do que é viver naquele universo de injustiça, violência, desrespeito e a sensação de impotência que o mesmo gera. Uma atmosfera sufocante. Creio que pude entender melhor minhas entrevistadas. Apesar do ambiente repressor, elas se mostravam muitíssimo preocupadas em responder correta e minuciosamente as perguntas, dedicadas em colaborar, o que revela um destemor, considerando a situação em que estávamos que só a esperança pode explicar. Essa pesquisa é um meio para que essas trabalhadoras com as quais tantas nesse país podem se identificar sejam ouvidas.

1

O contexto macroambiental da disseminação do assédio moral

Freitas, Heloani e Barreto (2008) atentam para a importância de se compreender as origens históricas de um processo que transformou a economia e a lógica de mercado em valores fundamentais e preponderantes das sociedades atuais para se compreender a prática disseminada da violência no trabalho, particularmente do assédio moral. Esse processo, segundo Weber (1978), teve início com a disseminação do protestantismo em conjunto com o desenvolvimento do sistema capitalista e o processo de industrialização que culminaram no ápice da administração racionalista, uma administração voltada somente para corresponder à lógica custo *versus* benefício imposta pelo mercado na sociedade moderna. Conforme o teórico, essa configuração tenderia a expandir seus domínios a todas as áreas da vida humana, sem qualquer critério, até se tornar a mola mestra da vida social; estágio que denomina como “gaiola de ferro”. Com efeito, “a gestão tornou-se a ideologia dominante de nosso tempo” (Gaulejac, 2006, p. 413).

Foi a partir da conjuntura social, econômica, política e histórica mundial estabelecida no século XX, que essa trajetória de sobreposição da economia nas demais esferas sociais foi impulsionada (Freitas, Heloani, Barreto, 2008). No período posterior à Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento econômico dos países capitalistas foi extraordinário em função

de diversos fatores: da reconstrução dos territórios afetados pelo conflito, o que ampliou as demandas de consumo e produção dessas nações; da facilidade de acesso a financiamentos estrangeiros; da evolução da tecnologia; dos surgimentos de novas estruturas organizacionais tais como *holding*; das fusões e diversificação de investimentos.

A crise do petróleo da década de 1970 viria a alterar esse panorama, compelindo as empresas a necessidade de adquirir matérias-primas e mão de obra de baixo custo, assim como de criação de modelos de administração, de processos de produção e de transações financeiras. Transformam-se assim as relações de concorrência e de trabalho bem como a configuração do mercado. Concomitantemente, nos anos 1980, o neoliberalismo, que favorece a supremacia da iniciativa privada nos setores econômicos e sociais, ascende em detrimento da interferência estatal na sociedade de um Estado debilitado pela crise econômica da década anterior. Para os autores, os anos 1990 representaram a promoção do domínio da economia na sociedade e a legitimação do modelo empresarial de gestão como ideal para qualquer organização.

Os estudos de Ramos (1989) corroboram a noção de “gaiola de ferro” e avaliam como esse processo que se principia no século XVII vem transcorrendo. Para o autor, tal expansão é resultado da disseminação ideológica de uma concepção demasiadamente restrita do ser humano, segundo a qual esse é apenas um ente econômico movido somente por interesses individuais de obtenção de poder e de lucro financeiro, o que entende como racionalidade instrumental. Essa imagem legitimada pela Ciência Social atual e que se constitui uma de suas bases fundamentais, reduz a complexidade humana em um único mecanismo de raciocínio e ação, logo descarta todo o universo de fatores incompatíveis a essa lógica como a ética e os valores coletivos emanados do que o mesmo designa racionalidade substantiva. A teoria da organização hegemônica nasceu dos pressupostos equivocados, de acordo com o autor, que sustentam a Ciência Social Moderna, portanto é “ingênua”, pois ao não enxergar a racionalidade substantiva que se confunde com a própria essência humana não pode compreender, tampouco atender suas necessidades vitais. A teoria da organização atual é, por excelência, instrumental.

Gaulejac (2006) reforça o entendimento de Ramos ao analisar que todos os ramos da ciência são dominados atualmente pelo paradigma objetivista, segundo o qual um estudo científico para ser válido deve ser objetivo e a objetividade somente pode ser atingida por meio daquilo que pode ser mensurável, medido. Ao fazer uma ferrenha crítica às ciências da gestão, o autor coloca que essas representam meramente um conjunto de técnicas, de instrumentos, de procedimentos definidos em torno do objetivo pragmático de atender à operação eficaz da empresa. Assim, a ciência da gestão se encontra junto ao seu objeto de estudo. Essas técnicas, sob uma aparente neutralidade são sustentadas por uma ideologia que transforma os seres humanos em objetos e a produtividade em um valor supremo. Uma ideologia pouco suscetível a oposições justamente porque baseada em atos e no valor dos mesmos segundo o parâmetro de eficácia; não na validade de suas ideias, ou seja, por ser “a-ideológica”. A ciência da gestão para Gaulejac (2006) não favorece a reflexão, apenas a sua aplicação e em contraposição o autor defende a ascensão de um novo paradigma construído em torno não somente da produtividade dos recursos para as empresas, mas do desenvolvimento da sociedade em que estão inseridas e da promoção de uma visão do ser humano não mais como recurso a ser explorado e sim como um sujeito, o que implica considerar as decorrências individuais e sociais de seus atos.

Hardy e Clegg (2001) no mesmo sentido expressam que os estudos sobre administração predominantes abordam fatores essenciais para se compreender o poder em uma organização, por exemplo, estrutura, ideologia, cultura, tecnologia e liderança, como neutros, objetivos e inquestionáveis. Na verdade, elementos como esses estão intrinsecamente relacionados ao poder e representam instrumentos de dominação. Parker (2002) também consolida esses preceitos ao alertar que a visão bastante limitada do que significa organizar de acordo com o pensamento hegemônico da sociedade atual como um mero instrumento de controle tornou-se um dogma amplamente aceito. Dessa forma, o autor compara os *experts* da administração com os jesuítas que anseiam converter o mundo à lógica instrumental de mercado.

A ascensão do fator econômico como diretriz da vida e a simultânea derrocada de outras instituições sociais como promotores de outros va-

lores faz com que o trabalho profissional se torne o mais relevante componente da identidade social e pessoal, porque as pessoas são vistas praticamente de acordo com o que exercem nesse espaço. Assim, existe um grande temor de se perder o emprego porque significa não apenas perder a fonte de subsistência, mas também praticamente se tornar “ninguém”. Esse sentimento é intensificado pelas formas de emprego que mais surgem atualmente que são os temporários e os de meio período, os quais apresentam vínculos mais frágeis e maior suscetibilidade ao desemprego. Além disso, o desemprego, fruto inevitável de reestruturações ou fusões, é um incentivo aos investidores, aumentando o valor das empresas no mercado financeiro, assim é visto no mundo empresarial como um benefício e não como algo a ser combatido (Gaulejac; Freitas apud Freitas, Heloani, Barreto, 2008).

Conforme Ramos (1989), as práticas guiadas somente pela lógica de mercado, além de provocar o desperdício e o provável esgotamento futuro dos recursos ecológicos, geram doenças psíquicas nos membros das organizações por negligenciarem a natureza substantiva de suas necessidades; quando muito a manipulam como um meio para atingir seus objetivos financeiros, o que instaura a competitividade acirrada entre seus membros. O assédio moral assim como outras formas de violência no trabalho é fruto dessa sociedade.

Para Dejours (2003), a competitividade acirrada deriva de uma verdadeira guerra econômica que se vive na atualidade. Como em uma guerra, vítimas correspondem a um sacrifício necessário em prol de uma “causa maior” (a estabilidade econômica da qual se acredita depender a “sobrevivência” e a liberdade das nações). Como em uma guerra, é necessário descartar os que são tidos como menos combativos (os mais velhos menos flexíveis, os mais jovens pouco experientes, os menos assertivos, por exemplo). Para justificar a exclusão, cria-se uma ideologia que culpa as pessoas pelas deficiências das empresas e que, portanto, justifica as demissões “como um mal necessário” para que o “organismo” organizacional “sobreviva” e progrida. Demonstra-se por expressões como “lutar contra a esclerose”, “fazer faxina”, “retirar a gordura”. Um dos reflexos da perversidade e do cinismo do sistema é a presença da figura de um *cost-killer* contratado por empresas em dificuldades que o usam

como um artifício para “enxugar” o quadro de funcionários de uma forma fácil e sem nenhuma responsabilidade. Entretanto, isso também é feito de maneira menos evidente (Hirigoyen, 2005).

Essa ideologia instaura a violência no interior das organizações, uma violência tida como sem importância, natural, reconhecida no medo e na vergonha dos funcionários. Dejours (2003), ainda que não trate particularmente do assédio moral, estabelece a influência que a organização do trabalho tem no fomento da violência. Embora tenha empreendido sua análise sobre a França defende que a mesma, sob algumas adaptações, seja válida para outros países da Europa e América, em especial o Brasil.

Costuma-se apregoar que essa guerra é decorrência forçosa do sistema econômico mundial ou do mercado gerido por leis incontrolláveis pelas pessoas com um caráter de leis naturais, ou seja, independentes das ações humanas, as quais são compreendidas pela ciência econômica. Nega-se assim a responsabilidade de cada indivíduo e o senso de justiça. Diante da imensa massa de desempregados e da ameaça do próprio desemprego que o atual estágio do liberalismo econômico acarreta, assim como das graves práticas de espoliação, não há indignação, revolta, apenas a resignação de quem está diante de um fenômeno inevitável, o que revela a banalização do mal. “Se essa maquinaria continua a mostrar seu poderio é porque consentimos em fazê-la funcionar mesmo quando isso nos repugna” (p. 17). Esse processo ocorre como “uma evolução das reações sociais ao sofrimento, à adversidade e à injustiça” (Dejours, 2003, p. 23) e pode ser entendido como o desenvolvimento da tolerância à injustiça.

Os novos modelos de administração encerram um enfraquecimento dos direitos dos trabalhadores e originam dois efeitos perversos: um número gigantesco de demissões — que acarretam danos à saúde mental ou física, já que atinge severamente a identidade — e de vulnerabilidade aos trabalhadores empregados que também sofrem. Os indivíduos que conseguem permanecer devem apresentar performances altas e crescentes que requeiram o máximo de desprendimento da vida pessoal e de dedicação. As denúncias de espoliação ocorrem, mas diante da tolerância e da resignação social não surtem reações efetivas. Paradoxalmente, essas denúncias podem contribuir para a apatia social à medida que habitua

as pessoas à injustiça ao controlar o sentimento de indignação e integrar um trabalho de disposição psicológica para “bem” conviver com a adversidade (Dejours, 2003). Para Hirigoyen (2005), o contexto atual gera o medo sutil entre os trabalhadores atrás de um discurso que exalta a autonomia e a iniciativa dos funcionários.

Segundo Dejours (2003), os trabalhadores desenvolvem estratégias de defesa individuais e coletivas que permitem manter a normalidade mental apesar de enormes pressões que sofrem no trabalho. A normalidade não seria uma manutenção passiva, mas uma luta constante contra o sofrimento impelido pelo trabalho. Se, por um lado, as estratégias coletivas de defesa possibilitam preservar a saúde mental, podem tornar impassível ao sofrimento alheio ou ao próprio sofrimento inerente a um sacrifício ético que o trabalho pode impor. O medo incessante tem como consequência a obediência e a submissão dos trabalhadores, o individualismo pela falta de sintonia com o sofrimento do colega e a segregação progressiva no plano subjetivo entre os que trabalham e os desempregados.

Para Hirigoyen (2005), o medo representa uma força fundamental para desencadear o assédio moral já que normalmente qualquer violência surge do medo. A autora aborda defesa no plano individual como uma explicação para o fenômeno: diante de uma ameaça, investe-se contra quem se considera o responsável em uma lógica de autodefesa preventiva; acomete-se para evitar ser acometido. Assim, os chefes repassam aos subordinados as autorias das deficiências, inclusive quando na verdade são deles mesmos, além de imporem o ajuste ao sistema insinuando-se que sem o qual provocarão adversidades. O medo também é um modo de impelir à padronização.

É a transmutação do mal como força moral o que pode explicar a adesão em massa das pessoas de bem a um sistema maléfico. O mal para Dejours (2003) se refere às práticas de espoliação, inclusive ilegais, impostas aos trabalhadores, à discriminação, ao desprezo, às aviltações e agressões verbais, às intimidações sexuais contra as mulheres, à indução do trabalhador ao erro para obter uma justificativa de demissão, entre outros atos torpes e comuns. A disposição em fazer “o que é necessário”, por “uma causa maior” que seria o seu trabalho, e suas repercussões no

sistema em que se insere, é confundida com coragem. Negar-se a cometer ações abjetas em prol do bem da organização é associado à covardia, porque evitar esses atos é supostamente desistir de suas atribuições. Quando na verdade é se recusar a praticar o mal, mesmo estando sujeito a retaliações, inclusive demissões, é que se constitui um verdadeiro ato de bravura. O ponto fundamental dessa transmutação para Dejours (2003) é a virilidade, entendida como produto social. A masculinidade representa um contraponto conceitual para o autor que a define como a capacidade do homem em não obedecer às ordens estabelecidas pelo conceito de virilidade. A virilidade está intrinsecamente ligada à violência, à agressividade e à dominação e pode ser assimilada pelas mulheres. Na sociedade atual, a virilidade é considerada inerente ao ser homem e as mulheres tidas como “femininas” não devem apresentá-la.

A coragem desarticulada da virilidade é uma realização atestada individualmente pelo próprio sujeito. A virilidade, ao contrário, depende do parecer dos outros e assim também de situações em que se possa demonstrá-la. As vítimas assumem um comportamento subserviente e assim contribuem para essa conjuntura como decorrência das relações de domínio, de medo e do ambiente ameaçador. Os trabalhadores em emprego precário, como os terceirizados, pela falta de qualificação, pela tirania dos chefes, pelo estilo de vida que são obrigados a levar por causa de uma insuficiente remuneração e da flexibilidade dos empregos, acabam por gerar muitas falhas “humanas”, o que serve de sustento para a discriminação que sofrem (Dejours, 2003).

Conforme Freitas, Heloani e Barreto, vive-se em uma sociedade que criou uma nova violência e uma nova organização do trabalho (2008, p. 5):

A competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento, o que parece uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se apresenta em um nível de profundidade diferente daquele que é próprio do recalçamento e das pulsões humanas.

Sob um discurso dominante que apregoa o fim de condições inadequadas de trabalho operário graças à tecnologia, reforçado pela mídia

que se detém a transmitir uma imagem de emprego saudável, feliz e realizador quando se refere ao universo do trabalho, uma imensa parcela de trabalhadores vivencia o oposto (Dejours, 2003). Morgan (1996) considera que, embora tenham ocorrido significativas mudanças, comparado aos tempos da Revolução Industrial ou de contextos escravocratas nas condições de trabalho, a exploração segue como um dos pilares organizacionais, porém menos explícita do que foi outrora, o que se evidencia pelas maneiras com que disponibilizam as oportunidades de trabalho e preservam a estrutura de classes sociais, reproduzindo a discriminação a determinados grupos como mulheres; por como administram assuntos relacionados à segurança e saúde no trabalho; e por gerar conjunturas que estimulem o vício pelo trabalho, as quais desencadeiam *stress* mental e social.

Para além dos malefícios financeiros, o assédio moral exerce um impacto em nível coletivo que leva à apatia social acerca do trabalho, que passa a ser visto com desconfiança, assim como origina insegurança e aflição do trabalhador agravado pelo cenário corrente marcado pela globalização e por mudanças organizacionais (Hirigoyen, 2005; Freitas, Heloani, Barreto, 2008).