

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE
CURSO DE PSICOLOGIA

VIVIAN HOLOVATY SUHOREBRI

**Violência e Trabalho: manifestações, consequências
e o papel do profissional da psicologia**

São Paulo

2023

VIVIAN HOLOVATY SUHOREBRI

**Violência e Trabalho: manifestações, consequências
e o papel do profissional da psicologia**

Trabalho de Conclusão de Curso como exigência parcial para a graduação no curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Andréia De Conto Garbin.

São Paulo

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos participantes da pesquisa, o relato de cada um foi de extrema importância para a conclusão do meu trabalho e alcance do meu objetivo. Serei eternamente grata a cada um pela disponibilidade e a abertura para falar de um tema tão sensível.

Agradeço aos meus familiares, que sempre me apoiaram na busca dos meus sonhos. E ao longo do período de produção deste estudo demonstraram-se preocupados com meu bem-estar, compreensivos e interessados pelo meu trabalho.

Aos meus amigos de faculdade, que estiveram comigo ao longo de toda a graduação, tornaram os dias bons ainda melhores e os difíceis, um pouco mais leves. Compartilhar essa experiência com vocês foi de longe a melhor parte desses longos anos.

E, finalmente, à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Andréia De Conto Garbin, que me auxiliou durante todo o processo, me instigando e motivando durante todo o ano de produção. Agradeço por sempre ter uma indicação de bibliografia na ponta da língua e por tornar os momentos de orientação leves, mesmo quando o tema de estudo e os prazos de entrega ameaçavam um clima mais difícil de navegar.

SUHOREBRI, V. H. **Violência e Trabalho: manifestações, consequências e o papel do profissional da psicologia.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2023.

A violência relacionada ao trabalho pode se manifestar de várias formas, como pequenas agressões e incivildades, estabelecimento de sistemas de metas inalcançáveis, sistema de ranking de funcionários, constrangimento, humilhações, punições, assédio moral/organizacional e, até mesmo, assédio sexual. Esse tipo de violência pode se manifestar em qualquer modo de relação hierárquica. O presente trabalho teve como objetivo investigar o fenômeno geral da violência relacionada às situações de trabalho, passando pelos conceitos de Assédio Moral/Organizacional, Violência Organizacional e outros e refletir sobre o papel do profissional da psicologia que atua na área de Gestão de Pessoas. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevistas – realizadas com seis participantes, cinco mulheres e um homem, na faixa-etária entre 24 e 31 anos de idade com relato de pelo menos uma situação de violência no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos foram analisados a partir da construção de núcleos de significação e com aporte teórico dos estudos da Psicologia Organizacional e da Saúde do Trabalhador. Encontrou-se similaridades e diferenças entre os relatos dos participantes no que tange aos atos de violência empregados, às consequências de ter passado por uma experiência desse tipo, às decisões tomadas, entre outros aspectos. Além disso, os discursos instigaram a reflexão sobre a violência organizacional, a exploração e a precarização do trabalho, a atuação do profissional da psicologia dentro das organizações, entre outros tópicos.

Palavras-chave: Violência no Trabalho; Saúde do Trabalhador; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	04
1.1. Psicologia Social do Trabalho, Psicologia Organizacional e Saúde do Trabalhador.....	04
1.2. O papel do trabalho na vida do indivíduo e da sociedade.....	06
1.3. Os diferentes tipos de violência no ambiente de trabalho e suas consequências.....	08
2. OBJETIVOS	20
3. MÉTODO	21
4. RESULTADOS	27
4.1. Características dos(as) Entrevistados(as).....	27
4.2. Narrativas das violências no cotidiano de trabalho	28
4.2.1. A violência	29
4.2.2. Repercussões afetivas, comportamentais, psicossociais e profissionais.....	45
4.2.3. Dinâmicas de poder e/ou aproximações	49
4.2.4. “Por quê?”: questionamentos acerca da violência vivida	51
4.2.5. E agora?	54
4.2.6. O depois: a (não) realização da denúncia, a organização e as repercussões afetivas, comportamentais e psicossociais	57
4.2.7. A cultura: valores, práticas e normas das organizações	61
4.2.8. Conteúdos circulantes sobre a violência no trabalho	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6. REFERÊNCIAS	70
7. APÊNDICES	
Apêndice A - Roteiro de Entrevista.....	75
Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	76

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da graduação, os estudantes entram em contato com as mais variadas abordagens e vertentes do campo da Psicologia, como Psicologia Organizacional e do Trabalho, e são sempre incentivados a explorar as diversas áreas de conhecimento presentes na dentro da Psicologia, através de disciplinas do currículo regular da faculdade e de iniciações científicas. Assim sendo, o tema deste projeto relaciona-se com uma das grandes áreas da Psicologia, com a qual se tem grande interesse e afinidade, a Psicologia do Trabalho – que, por si só, abarca um leque amplo de áreas do conhecimento e de atuação profissional, como a Psicologia Organizacional, a Psicologia Social do Trabalho e a Saúde do Trabalhador –, e também tem a intenção de possivelmente contribuir para a expansão do conhecimento acerca do assunto, trazendo novas perspectivas e debates.

Pretende-se, neste estudo, discutir o fenômeno da violência no ambiente de trabalho, que pode tomar diversas formas, a partir da revisão bibliográfica do tema e da investigação qualitativa do mesmo. A partir da coleta de informações e dados, o presente estudo tem o objetivo de analisar as maneiras pelas quais o fenômeno da violência aparece no trabalho, trazendo prejuízos para trabalhadores e organizações, e refletir quais seriam os possíveis papéis de um/a psicólogo/a que atua na área.

Para uma melhor investigação do presente estudo, é necessária uma breve explanação sobre o campo da Psicologia do Trabalho, que se apresenta a seguir. Além disso, encontra-se neste trabalho uma discussão sobre o papel ocupado pelo trabalho na vida do indivíduo e da sociedade, uma discussão sobre as diferentes formas de violência encontradas no ambiente de trabalho, os resultados obtidos pela pesquisa e a análise e discussão dos mesmos.

1.1. **Psicologia Social do Trabalho, Psicologia Organizacional e Saúde do Trabalhador**

Os estudos em Psicologia voltados ao campo do trabalho são inúmeros e apresentam um cenário muito heterogêneo, sendo possível encontrar os mais

variados tipos de pesquisa, visando tanto a saúde do trabalhador e a promoção desta quanto abrangendo ambiente organizacional como um todo (SPECTOR, 2004a; SPECTOR, 2004b; BRUTTIN, 2017; GARCIA-RUBIANO; FORERO-APONTE, 2018; PINTOR; GARBIN, 2019; AHUMADA; ANSOLEAGA; CASTILLO-CARNIGLIA, 2021). Nestes estudos, verifica-se que o campo é composto de três grandes áreas: a Psicologia Organizacional, a Psicologia Social do Trabalho e a área de Saúde do Trabalhador.

O campo da Psicologia Organizacional desenvolveu-se a partir do início do século XIX, sob o nome de Psicologia Industrial e historicamente esteve voltado para o desenvolvimento da produtividade do trabalhador e do seu bem-estar, o que tem sofrido transformações. O psicólogo industrial tinha o foco em recrutamento e seleção, especialmente com o auxílio dos testes psicológicos. Sua atuação visava o aumento da produtividade e da eficiência e as avaliações das habilidades dos funcionários (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014). Atualmente é possível reconhecer a atuação do psicólogo nas organizações em suas diversas áreas, sendo a mais conhecida o subsistema de Gestão de Pessoas.

Já o campo da Psicologia Social do Trabalho estruturou-se a partir dos elementos conceituais para a construção do trabalho como objeto da Psicologia Social, de acordo com Coutinho, Bernardo e Sato (2018). Verifica-se um contínuo diálogo com outras disciplinas como a ciência política, a sociologia, a antropologia, a história e a geografia política, com intuito de desenhar de forma mais precisa os determinantes e as condições das relações de trabalho, especialmente no contexto brasileiro. Neste caso, o trabalho torna-se o objeto de estudo e de compreensão da subjetividade.

Referente ao campo da Saúde do Trabalhador, suas origens datam da estruturação da saúde pública brasileira, conforme consta no documento técnico do Conselho Federal de Psicologia (CFP/CREPOP, 2019). O profissional que atua nessa área volta-se para questões relacionadas ao sofrimento no trabalho, o desgaste e os acidentes. É possível reconhecer as demandas em entidades sindicais, cooperativas e órgãos de defesa dos direitos dos trabalhadores. No Sistema Único de Saúde (SUS), a política Nacional de Atenção Integral ao

Trabalhador e à Trabalhadora (BRASIL, 2012) prevê que os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador desenvolvam ações individuais de assistência e de recuperação dos agravos, e ações coletivas, de promoção, de prevenção, de vigilância dos ambientes, processos e atividades de trabalho, e de intervenção sobre os fatores determinantes da saúde dos trabalhadores, nas quais verifica-se o trabalho das psicólogas e dos psicólogos.

De acordo com Coutinho, Bernardo e Sato (2018), os estudos desse campo buscam:

[...] dar visibilidade e denunciar condições e formas de organização do trabalho danosas à saúde, bem como angariar elementos para transformar o trabalho, tendo por referência os direitos de cidadania dos trabalhadores. Não se trata, portanto, de estudar o trabalho em sua relação com a saúde, de modo a aprimorar a performance do trabalhador visando garantir a produtividade (COUTINHO; BERNARDO; SATO, 2018, p. 21).

O campo denominado Psicologia Organizacional e do Trabalho encontra controvérsias em virtude das origens e objetivos de estudo diferentes que as três áreas citadas adotam. Alguns autores explicam que:

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, empregado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: *as organizações*, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e *o trabalho*, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (Bastos, 2003). (TONETTO et al., 2008, p. 165 – grifo dos autores).

O trabalho aqui presente buscou levar em consideração as pesquisas e ressalvas de todas essas áreas da Psicologia que tratam, cada uma a sua forma, a relação do ser humano com o trabalho. Uma vez que o objetivo é tratar do fenômeno da violência no ambiente de trabalho, é impossível fazê-lo sem discutir o papel que o trabalho ocupa na vida do indivíduo e da sociedade, e as profundas consequências negativas que tanto o indivíduo quanto a organização como um todo podem enfrentar ao se deparar com uma situação de violência no contexto de trabalho.

1.2. O papel do trabalho na vida do indivíduo e da sociedade

Tendo em vista o papel central que as relações de trabalho ocupam no desenvolvimento do projeto, é de suma importância discorrer sobre o conceito

de trabalho e o lugar ocupado por esta atividade na vida de cada indivíduo e da sociedade como um todo.

Muito já se discutiu sobre o conceito de trabalho e há tempos diversas escolas de pensamento divergem sobre a forma que esta atividade constitui a condição de vida das pessoas, ou seja, é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Segundo os autores, é possível afirmar que o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e na organização da sociedade, se caracterizando enquanto uma prática com fim transformador da realidade e que também assume a função de permitir não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas também a sua realização. É por meio do ato intencional do trabalho que o homem se constitui como tal e identifica seu projeto de vida, elaborado e conduzido por ele próprio.

Borges e Yamamoto (2014) pontuam uma diferença quando se fala de trabalho e trabalho remunerado ou emprego. O primeiro conceito diz respeito ao que já foi exposto até então, uma atividade marcada pela intencionalidade e pela influência da cultura, que transforma o mundo e o próprio homem. O segundo termo se refere a uma definição de caráter econômico e jurídico. Econômico porque o trabalho, ou emprego, em questão é praticado como fim para ganhar a vida ou o que se é pago para ser realizado. Jurídico porque é regulado por um acordo contratual – isso quando se discute a questão do trabalho formal.

Sendo assim, compreende-se que a atividade ocupa um papel central na vida de indivíduos e da sociedade como um todo, apresentando uma estreita ligação com a condição humana. Os autores destacam a condição fundante do ser social que o trabalho adquire e as consequências psicossociais quando reconhecem as condições degradantes, conforme segue:

Reconhece-se a gravidade da situação sobre o trabalhador, mas não porque o trabalho perdeu seu caráter estruturante, e sim porque segue sendo fonte de identidade e humanização no sentido que cria sociabilidades e representa inserção social. Trabalhos precários estruturam vidas também precárias (BORGES; YAMAMOTO, 2014, p. 62).

Portanto, se o trabalho apresenta tal posição na constituição da vida e da sociedade, e se dito trabalho apresenta qualquer aspecto possivelmente violento, as consequências emocionais, psicológicas, sociais e econômicas para

o sujeito trabalhador, e até mesmo para a organização do trabalho, são inúmeras, como discutido pelos autores aqui apontados. Tal fato faz necessária uma discussão sobre as possíveis manifestações desse fenômeno.

1.3. Os diferentes tipos de violência no ambiente de trabalho e suas consequências

O fenômeno da violência não é algo exclusivo do ambiente de trabalho, e sim, infelizmente, se configura como algo tão frequente na sociedade atual que pode transmitir um caráter quase que intrínseco, natural e inato da vida diária. A violência se manifesta diariamente de diversas formas e em inúmeros contextos, o que causa consequências constantes, contínuas e duradouras para os indivíduos (SELIGMANN-SILVA, 2012).

Em 2002, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a violência como:

[...] o uso intencional da força ou poder em uma forma de ameaça ou efetivamente, contra si mesmo, outra pessoa ou grupo ou comunidade, que ocasiona ou tem grandes probabilidades de ocasionar lesão, morte, dano psíquico, alterações do desenvolvimento ou privações (DAHLENBERG; KRUG, 2006, p. 1165).

Ainda sobre a conceituação da violência, a sua tipologia pode ser dividida em três grandes categorias, levando em consideração as características daquele que comete o ato violento, sendo elas: 1) a violência autodirigida; 2) a violência interpessoal; e 3) a violência coletiva. Já sobre a natureza da violência, esta divide-se em: a) física; b) sexual; c) psicológica; d) envolvendo privação ou negligência (DAHLENBERG; KRUG, 2006).

O ambiente de trabalho não é exceção a sua incidência, e, quando se discute a presença da violência neste contexto, é necessário não apenas discutir as incontáveis consequências para o trabalhador e para a organização, como já foi apontado aqui, mas também investigar as maneiras pelas quais ela pode se apresentar, com o intuito final de tornar o ambiente de trabalho um local cada vez mais seguro e saudável.

As pesquisas pelos campos da Psicologia Organizacional e do Trabalho que cercam o fenômeno da violência são diversificadas e com diversos enfoques, podendo apresentar conceituações sobre o assédio moral, as

consequências psicossociais apresentadas por aqueles que sofreram violência no trabalho, diálogos com as ferramentas de diagnóstico de cultura e clima organizacional para a identificação de tais situações, caracterização de ambientes coercitivos de trabalho e da exploração do trabalho, entre outros (LIMA; ALBANO, 2002; TUMULO, 2007; SILVA; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2009; GARCIA-RUBANO; FORERO-APONTE, 2018; HERRERA; DE LAS HERAS ROSAS, 2020; PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020; PANTOJAPANTOJA et al., 2020).

No presente trabalho foi apresentado o fenômeno geral da violência no ambiente de trabalho e as maneiras pelas quais este pode se manifestar, trazendo as conceituações de Violência Organizacional, Assédio Moral, Assédio Moral Organizacional e Assédio Sexual.

Os autores definem violência organizacional como um conjunto de ações violentas e agressivas, que se dão de forma direta, estrutural e cultural, encontrando nas estruturas de uma organização não apenas respaldo e suporte para seu acontecimento, mas também mecanismos para a sua legitimação (GONÇALVES; CABRAL; SALHANI, 2018).

Estudos atuais descrevem a Violência Organizacional como um tipo de violência que se dá dentro do ambiente de trabalho e que encontra na cultura, na filosofia e no modelo de gestão da organização suporte e incentivo para sua incidência. Tal violência pode ocorrer nos mais diversos níveis e relações hierárquicos, na forma de assédio moral, *bullying* e outras agressões, influenciando o clima organizacional, o desempenho no trabalho, o laço com a organização e, principalmente, afetando a saúde do trabalhador (PINTOR; GARBIN, 2019; PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020; PANTOJAPANTOJA et al., 2020).

Sendo a cultura organizacional o conjunto de normas, padrões e valores nucleares – expressos em comportamentos e escolhas – que influencia o comportamento dos diversos membros de uma organização, como discutido por Santos e Gonçalves (2011), o conceito de violência organizacional procura expor a ideia de que algumas práticas negativas e coercitivas encontradas no ambiente de trabalho, muitas vezes tidas como situações isoladas e pessoais a alguns

poucos membros de uma organização, podem ser explicadas e justificadas pelo conjunto de padrões, valores e normas invisíveis e implícitos da organização.

A empresa, ou organização, estimularia e reforçaria, de certa forma, os membros que se comportam de uma maneira agressiva. Assim sendo, os membros de uma organização encontram na cultura o respaldo e um modelo a ser seguido, uma vez que a reprodução e difusão de uma cultura organizacional influenciam a satisfação profissional, o empenho organizacional, a criatividade e até mesmo as intenções de saída dos trabalhadores (SANTOS; GONÇALVES, 2011).

Seligmann-Silva (2012) discute sobre como as organizações contemporâneas se estruturam segundo uma cultura de perfeição e uma ideologia de excelência, que funcionam quase como uma doutrina, perpetrada desde a integração de novos colaboradores. A autora aponta que "(...) essa cultura dá oportunidade ao assédio e pode ser indutora deste: por um lado, criando o *consentimento* ao assédio e, por outro, estimulando a competição interna ao ponto de transformá-la em uma *guerra* na qual, para vencer, 'vale-tudo'" (SELIGMANN-SILVA, 2012, p. 495 – grifos da autora).

Sob a perspectiva dos estudos de clima organizacional, este seria um elemento essencial no entendimento do comportamento e da efetividade da organização. Pode ser entendido como padrões de comportamento instaurados no cenário da organização e sustentados pela cultura organizacional (PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006). A análise do clima organizacional é importante para entender a percepção que os trabalhadores têm sobre a empresa e sobre como se sentem sendo parte daquela organização, isto significa que é possível entender o conceito de clima, para os autores citados, como o conjunto das percepções que os membros de uma organização têm sobre as práticas e políticas da mesma.

A partir disso, é possível dizer que a análise e diagnóstico do clima organizacional constitui um mecanismo importante para verificar a existência e prática da violência organizacional. Se um ambiente de trabalho é marcado pela violência organizacional, o diagnóstico de clima organizacional poderia evidenciar tal fato, uma vez que padrões de comportamento e políticas

organizacionais, independentemente de sua natureza positiva ou negativa, interferem no ambiente de trabalho, no desempenho profissional e na percepção que o trabalhador tem da organização e do fato de trabalhar na empresa em questão (PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020).

Como já mencionado, a violência no ambiente de trabalho é frequentemente encarada como um fenômeno isolado e que envolve poucos atores, tendo sua explicação em questões pessoais e individuais. Isto é, raramente é encarado como um problema mais amplo e que poderia estar atrelado às práticas da organização como um todo. Um exemplo disso é a própria definição de violência no trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), encontrada na Convenção nº 190 de 2019¹. Ela caracteriza tal fenômeno como qualquer ação ou comportamento que não pode ser entendido como uma atitude razoável e pertencente ao local de trabalho, através do qual se intencione atacar, prejudicar, degradar ou ferir uma pessoa no âmbito de seu trabalho ou em razão direta dele. Pode se manifestar por atos físicos, verbais, psicológicos, sexuais ou de incivilidade – manifestações mais sutis; e pode se classificar pela origem dele ou do autor.

Para além disso, é essencial lembrar que uma vez que as organizações não se constituem como instituições isoladas da sociedade, a cultura organizacional é influenciada por e apresenta diversas características de práticas culturais sociais. Sendo assim, a cultura de uma organização pode englobar práticas de sistemas violentos de opressão, histórica e socialmente construídos na humanidade, como a violência de gênero, a LGBTQIAP+fobia, o racismo institucional, o etarismo, a discriminação de pessoas com deficiência, a xenofobia, entre outros (GONÇALVES; CABRAL; SALHANI, 2018).

¹ Na 108ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra no dia 10 de junho de 2019, em comemoração ao centenário da Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi aprovada a Convenção 190, que fala sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo de trabalho. Ainda não há a tradução oficial da Convenção nº 190 da OIT em português, portanto, coloca-se aqui a tradução oficial em espanhol, em que a violência e o assédio no mundo do trabalho são conceituados como: “*Un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género.*” (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2019).

A incorporação de tais preconceitos na cultura das organizações torna a violência institucionalizada e legitimada, o que afeta a saúde do trabalhador. Essa violência institucionalizada pode se manifestar de três formas, segundo Vieira (2008):

- I. **direta e física:** a intensificação das atividades realizadas, o aumento da jornada de trabalho, entre outras formas.
- II. **violência psíquica:** por meio da ameaça constante de demissão, do estabelecimento de metas inalcançáveis, do aumento da pressão por produtividade, entre outros.
- III. **violência social/simbólica:** por valores morais e costumes, reproduzindo práticas sociais do meio nas relações de trabalho

Em relação ao assédio moral verifica-se diversas maneiras para defini-lo, além das inúmeras maneiras de se manifestar no local de trabalho e as possíveis consequências psicológicas ao trabalhador. Segundo Pantoja-Pantoja (2020), o conceito de assédio moral foi discutido pela primeira vez em 1996 por Leymann e, hoje, depois de muitas discussões e reformulações, uma de suas definições se refere a:

[...] molestar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente seu trabalho. Este se classifica de acordo com sua direcionalidade, vertical (o assediador está em posição de poder superior à de sua vítima), de baixo para cima (perseguidores se unem contra alguém que tem uma posição superior), horizontal (se tratando de assédio entre iguais) e misto (quando várias dessas situações estão presentes uma vez em um ato de assédio) (PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020, p. 139).

Dessa forma, o assédio moral é caracterizado por um conjunto de comportamentos hostis no trabalho e que acontecem de forma repetitiva, continuada e, portanto, configuram uma violência psicológica extrema. Se manifesta através de atos que constrangem, humilham e afetam a dignidade do trabalhador, podendo se expressar de forma direta à pessoa assediada – fazendo referência às características pessoais da vítima –, com o uso de violência verbal, ou de formas mais sutis, alterando as condições de trabalho (negando o acesso a computadores e senhas, por exemplo) e através de atos de isolamento (tirando a pessoa de espaços de ação, impedindo-a de participar

de reuniões, por exemplo) (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017; MENDONÇA *et al.*, 2018).

O conceito de assédio moral vem da compreensão judicial dessa questão, relacionando-o com a ideia de dano moral. O assédio moral pode ser entendido como um tipo de violência específica que ocorre dentro de um universo imenso de violências psicossociais. A classificação de uma situação de violência enquanto assédio moral leva em consideração alguns aspectos, como: se a agressão é praticada contra uma pessoa ou um grupo específico de pessoas, dando à situação de violência um caráter de perseguição; se a situação é sistemática; e se a agressão é intencional (SELIGMANN-SILVA, 2012). Quanto à intencionalidade da ação, discute-se que aquele que pratica o assédio moral tem o objetivo de excluir, desqualificar profissionalmente e desestabilizar emocionalmente alguém.

Entretanto, é importante pontuar que entre os estudiosos desse assunto não há consenso sobre os aspectos sistemático e intencional. Há quem argumente a não necessidade da presença dessas características para a identificação e classificação de uma situação enquanto assédio moral, uma vez que existe uma certa relatividade nesses aspectos – quantas vezes alguém precisa sofrer uma situação de violência para que esta seja classificada como sistemática?; a pessoa que pratica a agressão está ciente do caráter de sua atitude, entende a sua intencionalidade? (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

Outro problema com a definição de assédio moral e, também, com a definição de violência no local de trabalho, é que ela apresenta uma visão reducionista do fenômeno. Para Seligmann-Silva (2012), é possível afirmar que ocorre uma individualização nessa compreensão, uma vez que coloca o foco nos trabalhadores envolvidos, de forma individual, e retira da situação o contexto da organização como um todo. Tal definição falha com os trabalhadores, uma vez que identificado o agressor, este é demitido, porém não ocorre uma responsabilização da empresa e não há um esforço conjunto para a mudança das práticas organizacionais.

Há também outras formas de violência, como os atos pontuais; mesmo que nem toda hostilização se configure como assédio moral, este sempre se inicia com atos pontuais não tão graves, que ocorrem espaçadamente e podem se agravar, chegando a ter durabilidade e repetitividade suficiente para se reconhecer enquanto assédio moral (MENDONÇA *et al.*, 2018). Este pode acontecer em qualquer relação hierárquica e pode se expressar na forma interpessoal – com ataques pessoais, perseguição de uma pessoa ou de um pequeno grupo contra uma outra pessoa ou outro pequeno grupo, sendo sempre os mesmos protagonistas, apresentando características de armadilha, com planejamento e objetivo de destruição – ou na forma organizacional (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

O conceito de assédio moral organizacional vem ganhando destaque na literatura e se expressa através da pressão extrema para produtividade, em que a violência se encontra na estrutura organizacional, de gestão de uma liderança ou do próprio grupo, podendo se manifestar através de constrangimento, ameaças e punições (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017). Neste tipo não é possível identificar um alvo específico das agressões, uma vez que todo trabalhador que não cumpre a meta ou não trabalha da maneira imposta sofre alguma forma de represália (DORNELAS, 2018). Um exemplo de assédio moral organizacional, bastante comum dentro das organizações modernas, é o uso de ranking de produtividade, associado a atos de punição e/ou constrangimento (PINTOR; GARBIN, 2019; PAMPLONA FILHO; BARROS, 2021).

O assédio moral e o assédio moral organizacional podem aparecer juntos e até mesmo mesclados com outras formas de agressão, uma vez que o primeiro também depende de fatores sociais e organizacionais que vão se expressar nas relações entre as pessoas. Assim sendo, o assédio moral pode ser fruto de uma violência organizacional na medida em que as condições para que esta situação ocorra são organizacionais; o ato e aquele que o comete encontram respaldo na estrutura da organização para acontecerem (DORNELAS, 2018). A pressão e o estímulo à competitividade predatória entre os trabalhadores podem, por exemplo, criar condições para este fenômeno ocorra entre pares ou entre superior e subordinado. Isso não quer dizer que a pessoa que cometeu o

assédio, ou qualquer outro tipo de ato que se configure enquanto violência organizacional, não tenha culpa de seu ato, mas significa pensar que tal indivíduo está inserido em um ambiente de extrema competitividade, pressionado pelas metas e normas da organização, chegando ao ponto extremo de praticar o assédio moral (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

Além disso, tal entendimento permite a reflexão sobre a existência de elos de violência que percorre todo um percurso dentro das relações organizacionais, um gestor que pratica atos tidos como definidores de assédio moral contra seus liderados pode, ele mesmo, ser vítima do mesmo tipo de violência por parte de seu chefe, que por sua vez também é vítima do assédio moral praticado por seu gerente, e assim por diante (SELIGMANN-SILVA, 2012).

O assédio moral, que se configura como uma expressão extrema de violência psicológica, pode ser acompanhado de assédio sexual, mas não necessariamente essas duas formas de violência ocorrem de forma conjunta. O assédio sexual ocorre quando há pressões e constrangimentos, relacionados à troca de favores ou de não prejuízos (MENDONÇA *et al.*, 2018).

O artigo 216-A do Código Penal Brasileiro define o assédio sexual como a prática de “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (BRASIL, 2014). Segundo o Núcleo de Gênero do Ministério Público do Estado de São Paulo, o crime “pressupõe a existência de uma relação laboral entre o agente e a vítima, em que o agente usa a hierarquia ou ascendência de seu cargo, emprego ou função com a finalidade de obter a vantagem sexual (um beijo, contato físico, sair com a vítima etc.)” (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, [2018?]).

A definição do crime de assédio sexual pressupõe da inexistência de igualdade entre os indivíduos, uma vez que se assim fosse, se a relação fosse sustentada pela igualdade, o convite poderia ser recusado, logo não se trata de um convite e sim de uma intimidação (FREITAS, 2001). Além disso, a tipificação legal do crime carrega um problema para sua identificação e, provavelmente, para sua posterior denúncia e investigação, uma vez que ocorre um certo

reducionismo em sua estrutura hierárquica e em sua motivação, uma vez que o crime de assédio sexual pode ocorrer também entre empregados do mesmo nível hierárquico e sem a necessidade de obtenção de favores sexuais (HIGA, 2016).

A presença de tal tom na caracterização do crime também é perigosa, pois pode dar abertura a uma interpretação cruel de troca de favores, em que a vítima também teria ganhos e vantagens no acontecimento. Entretanto, o assédio sexual trata-se de um tipo de comportamento de conotação sexual que não é, de forma alguma, desejado pela pessoa a quem se direciona e que compromete a integridade física e moral do indivíduo que sofreu tal violência, o desempenho e desenvolvimento deste no trabalho (DIAS, 2008).

Neste caso, a cultura e a postura da organização para e frente a situações de assédio sexual também é muito importante. Quando um caso de assédio sexual é identificado dentro de uma organização, a postura desta para a resolução do caso diz muito sobre os valores, políticas e filosofias que são caras a ela, mas não é apenas isso. Assim como foi apontado sobre as outras formas de violência no ambiente de trabalho, a prática do crime de assédio sexual pode também encontrar no ambiente de trabalho, a depender da cultura organizacional, um lugar livre para seu acontecimento, sem represálias, incentivo e respaldo. Por exemplo, se brincadeiras de cunho sexual são normalizadas no local de trabalho, isso significa que o clima é sexualizado e tolerado pela chefia e pelos membros da organização, “(...) os assediadores se sentem livres para assediar sem medo de punição” (DESOUZA; BALDWIN; ROSA, 2000, p. 10).

É importante mencionar que o Código Penal Brasileiro apresenta diferenciações entre crimes de violência sexual. Além do assédio sexual, há também o Artigo 213, que fala o seguinte sobre o crime de estupro: “Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, a ter conjunção carnal ou a praticar ou permitir que com ele se pratique outro ato libidinoso”. Já o artigo 215, que diz respeito ao crime de violência sexual mediante fraude, aponta o seguinte: “Ter conjunção carnal ou praticar outro ato libidinoso com alguém, mediante fraude ou outro meio que impeça ou dificulte a livre manifestação de vontade da

vítima”. Por fim, o artigo 215-A fala que importunação sexual é “Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro”.

Ao discutir-se o fenômeno do assédio sexual em ambientes de trabalho, é importante levar em consideração não apenas o fato de que na grande maioria das vezes essa forma de violência vem acompanhada do assédio moral, mas também o que é apontado por Hirigoyen (2012) quanto à relação estreita entre essas duas formas de assédio, “(...) o assédio sexual não é mais do que uma evolução do assédio moral. Nos dois casos, trata-se de humilhar o outro e considerá-lo um objeto à disposição” (HIRIGOYEN, 2012, p. 100). Ambas as caracterizações carregam a questão do constrangimento e humilhação e o comprometimento da dignidade da pessoa humana.

Quanto às consequências psicológicas ao trabalhador após ser exposto a uma situação de violência no trabalho, estas seriam muito variadas, podendo se manifestar tanto na diminuição da satisfação no trabalho e aumento da ausência no trabalho quanto na deterioração do bem-estar psicológico do indivíduo, inclusive resultando no desenvolvimento de psicopatologias (PINTOR; GARBIN, 2019; PAMPLONA FILHO, 2020; AHUMADA; ANSOLEAGA; CASTILLO-CARNIGLIA, 2021).

No capítulo “Psicopatologia da violência e suas expressões clínicas” do livro *Trabalho e Desgaste Mental: o direito de ser dono de si mesmo*, Seligmann-Silva (2012) discorre sobre as diversas consequências psíquicas que o sofrimento de violência no ambiente de trabalho pode desencadear na vida do trabalhador. A autora aponta que antes do desenvolvimento de quadros clínicos propriamente ditos, o trabalhador que sofre violência passa, quase sempre, por uma fase de vulnerabilização. Tal fase seria marcada pelos mais diversos tipos de perdas e impedimentos, como: a) perda de suportes sociais e afetivos; b) perda de confiança; c) impedimento do repouso e da recuperação do cansaço; d) atividade impedida no trabalho dominado; e) perdas relacionais ao longo do processo de isolamento dos demais; f) isolamento social; g) silenciamento; h) perda da possibilidade de autenticidade; i) perda do respeito; j) impedimento a ser reconhecido; k) impedimento de ser (SELIGMANN-SILVA, 2012).

Algumas das expressões clínicas da violência laboral encontradas são: graus de fadiga extrema, que pode culminar na exaustão emocional, caracterizando o esgotamento profissional (*burn-out*); manifestações típicas de quadro depressivos (desânimo, dificuldade de concentração, lentificação do pensamento, dificuldade de desenvolver raciocínio); transtorno do estresse pós-traumático (TEPT); uso abusivo de álcool/alcoolismo crônico; entre outros (SELIGMANN-SILVA, 2012).

A violência no ambiente de trabalho é um estressor na área de violência que merece atenção, uma vez que gera consequências graves tanto para a organização quanto para o trabalhador (PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020). O assédio moral, ou qualquer outro tipo de violência no trabalho, seja ele pautado ou não na cultura da organização, apresenta efeitos sobre o clima de trabalho para todos os membros da instituição, produzindo um ambiente que pode ser tido como coercitivo.

Tendo em vista a literatura apresentada que abarca o assunto da violência organizacional, abre-se caminho para um questionamento importante: qual o papel do psicólogo frente a esta situação, especialmente do psicólogo organizacional? Se a violência organizacional pode ser entendida enquanto consequência dos elementos da cultura organizacional, o diagnóstico desta e a proposta posterior de reformular os valores e mensagens transmitidos, de criar novas ideias e reconstruir significados, de reduzir os limites de tolerância a comportamentos perversos, de valorizar o ser humano e as relações que este constrói no contexto organizacional talvez possa ser entendido como o papel do psicólogo organizacional e a solução para este problema (FREITAS, 2012).

O profissional da psicologia, não apenas aquele que trabalha dentro das organizações modernas, possui um compromisso social e ético para com a sociedade e com a sua categoria profissional. Segundo Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013), é necessário que o psicólogo reconheça que em quaisquer níveis da vida em sociedade a questão do poder atravessa as relações entre indivíduos, entre grupos e entre indivíduos e grupos e organizações, buscando sempre uma reflexão e uma atuação crítica sobre essa dimensão de sua prática

para a promoção de respeito, igualdade, liberdade, dignidade e integridade do ser humano.

2. OBJETIVOS

Tendo em vista a necessidade de constante atualização e expansão do conhecimento produzido acerca da realidade no ambiente de trabalho e ampliação dos dados para além da visão unicamente individual das violências presentes nesse cenário, o objetivo da pesquisa foi compreender o fenômeno da violência no contexto de trabalho a partir da vivência de trabalhadores que referem terem sido afetados no trabalho. Buscou-se elucidar e instrumentalizar a atuação do psicólogo que atua na área de Gestão de Pessoas, visando contribuir para o combate a este tipo de violência.

Pretendeu-se reconhecer como as situações de violência são perpetradas no ambiente organizacional e identificar o papel do psicólogo organizacional no combate a este fenômeno e na promoção de um ambiente de trabalho saudável.

A literatura sustentada nos campos da Psicologia Social do Trabalho e da Psicologia Organizacional servirão de arcabouço teórico fundamental para compreensão deste fenômeno, uma vez que versam sobre as dinâmicas presentes dentro do ambiente da organização, sobre o importante papel do trabalho na vida do indivíduo contemporâneo, sobre as consequências psicossociais da exposição às situações de violência no trabalho e sobre o papel do psicólogo dentro da organização. Espera-se que os dados colhidos e os conhecimentos produzidos na pesquisa auxiliem na elucidação do fenômeno da violência organizacional, no combate desta e na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

3. MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, que tem o objetivo de alcançar uma ampla e profunda compreensão e descrição de um fenômeno, que, no caso da pesquisa aqui apresentada, seria o estudo da violência no ambiente de trabalho. Segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa qualitativa exploratória se coloca na missão de explorar e descrever, assim como indica seu nome, questões complexas da realidade social, perspectivas, e interpretar significados que apareceram, acrescentando mais informações para a compreensão do fenômeno estudado.

Acredita-se que o modelo de pesquisa do estudo exploratório foi o mais adequado, uma vez que permite um maior aprofundamento no relato e nas experiências do participante, e o foco de atenção é a construção de significados por parte dos indivíduos, suas vidas e como a percebem (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Além disso, outros pontos importantes foram seguidos na construção dessa pesquisa qualitativa exploratória garantindo seu rigor metodológico, como a transparência no processo de coleta e análise de dados, o constante diálogo e revisão de fonte e técnicas e a autorreflexão da pesquisadora acerca do seu papel e influência em todo o processo do estudo.

A escolha deste método e tipo de pesquisa também se deu pelo fato de que o estudo qualitativo exploratório contribui para um dos objetivos do presente trabalho: a possibilidade de que o conhecimento científico produzido informe tomada de decisões em diversas áreas, como a saúde, a educação e as ciências sociais e organizacionais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A) Participantes

Quanto aos participantes, o critério de inclusão neste estudo foi único: serem trabalhadores, independentemente de sexo, idade, raça/etnia, classe social e escolaridade, que tenham passado por situações de violência em seus ambientes de trabalho. Dessa forma, o critério de exclusão também foi único: trabalhadores que não tenham passado por situações de violência em seus locais de trabalho.

Os participantes do estudo foram encontrados por meio da rede social da pesquisadora e tiveram a oportunidade de indicar outras pessoas, caso fosse de sua vontade. Tal processo é conhecido como “bola de neve” (*snowball sampling*), técnica utilizada em pesquisas sociais em que os próprios participantes podem indicar novos colaboradores (BALDIN; MUNHOZ, 2011).

A pesquisadora acionou suas redes sociais, além de ter construído um formulário online que foi compartilhado e para que, através dele, os interessados pudessem entender de forma simples qual era o objetivo da pesquisa, informando seu nome e número de telefone para contato. O formulário recebeu apenas três respostas. A pesquisadora entrou em contato com todas para explicar de forma mais detalhada e questionar se ainda tinham interesse em participação; apenas uma pessoa desistiu neste primeiro contato.

Os outros quatro participantes foram acionados através da rede social da participante, sendo que duas participantes, após a entrevista, indicaram, cada uma, mais uma participante. A idade dos participantes variava entre 24 e 31 anos. Todos os participantes reconheceram que passaram por pelo menos uma situação de violência relacionada ao ambiente de trabalho. No tópico “Resultados” será apresentado um perfil mais detalhado dos participantes.

B) Instrumentos e procedimentos

Como procedimento de coleta de dados foi usada uma entrevista semiestruturada, com roteiro elaborado previamente pela autora, contendo dados que caracterizam a amostra e de questões norteadoras, as quais foram elaboradas junto à orientadora da pesquisa. O roteiro em questão se encontra no apêndice deste documento.

As questões éticas da pesquisa qualitativa foram seguidas e abordadas de forma responsável também nesta etapa, uma vez que a privacidade, o sigilo, a anonimidade, o consentimento informado e a confidencialidade, conforme discutido por Flick (2008) se configuram como aspectos de extrema importância na condução deste tipo de estudo.

As entrevistas ocorreram em variados locais, sempre orientado pela comodidade do participante, tendo a privacidade e o sigilo garantidos; quatro das

seis entrevistas ocorreram de forma *online*, por meio de chamada de vídeo virtual, seguindo a preferência do participante. Os objetivos do estudo e os cuidados éticos presentes em todo o decorrer do processo foram explicitados e esclarecidos ao participante. Após obter seu consentimento para colaboração na pesquisa e sua assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os dados de identificação foram pedidos, como idade, formação, profissão, escolaridade, entre outros.

Em seguida foi iniciada a etapa do roteiro de entrevista, em que a pesquisadora fez as perguntas previstas a fim de orientar o participante e disparar a conversa; com o desenrolar do relato, todas as entrevistas exigiram novas perguntas, que não foram previamente elaboradas, e que foram feitas buscando esclarecimentos e aprofundamentos das situações relatadas, sempre respeitando o ritmo e a sequência trazidos pelo participante.

C) Procedimento de Análise dos Resultados

As entrevistas, gravadas e anotadas, foram transcritas na íntegra, para que se tenha o material completo de cada encontro. Uma vez que este material conta não apenas com as falas dos participantes, mas também seus comportamentos não-verbais, e as reflexões e novos questionamentos trazidas pela pesquisadora ao longo da entrevista, se constitui como um conteúdo mais rico para a pesquisa aqui pretendida. Foram feitas inúmeras leituras dos relatos, a fim de obter uma melhor apropriação da história de cada participante.

Sendo uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados obtidos envolveu não apenas a leitura e releitura extensivas dos relatos, mas também a identificação de temas e padrões similares em cada participante e entre eles, a codificação dos dados e a interpretação dos resultados (FLICK, 2008). Além da organização, categorização e interpretação dos dados coletados, e da identificação de temas e padrões, questões requeridas pela pesquisa qualitativa exploratória na busca pela compreensão das complexidades do fenômeno estudado, o estudo presente também levou em consideração para a análise e interpretação dos resultados a influência do contexto social, cultural e histórico, postura apontada como essencial por Silveira e Córdova (2009).

Para a análise dos resultados obtidos foi utilizado o procedimento dos núcleos de significação, muito utilizado em pesquisas sócio-históricas (AGUIAR; OZELLA, 2006). Esses núcleos de significação são categorias construídas a partir dos conteúdos trazidos pelos participantes em seus relatos; a frequência com a qual determinado conteúdo emerge na entrevista, a importância dada a ele pelo participante, a carga emocional atribuída a ele, e as ambivalências e contradições que o acompanham são dinâmicas que auxiliam na seleção e divisão dos conteúdos em categorias.

A análise de conteúdos através do procedimento de núcleos de significações se dá pela identificação e exploração das inúmeras representações simbólicas que estão presentes em determinado período histórico e/ou contexto social. Segundo Aguiar e Ozella (2006), por meio do exame de cada núcleo de significação é possível que os pesquisadores consigam compreender as dinâmicas de criação e disseminação, os mecanismos de sustentação e as maneiras pelas quais esses núcleos são assimilados e reinterpretados pela sociedade.

Após a separação e categorização dos conteúdos que são similares e/ou contraditórios, foi feito o processo de análise dos relatos, sempre articulando-os com o contexto social e histórico e dialogando-os com as discussões teóricas aqui apresentadas. A análise dos dados coletados se embasou, também, nos conhecimentos da Psicologia Organizacional e da Psicologia Social do Trabalho, que se propõem a investigar as consequências deste fenômeno para a vítima e analisar as situações de violência, procurando compreendê-las enquanto um fenômeno isolado e pessoal ou organizacional, que encontra respaldo na cultura, filosofia e modelo de gestão da organização.

D) Cuidados Éticos

O respeito aos entrevistados foi a preocupação prioritária da pesquisadora. Apesar do interesse suscitado pelas particularidades presentes, a explicitação de falas, situações e quaisquer dados que possam levar à identificação da pessoa foi evitada.

Foram observadas as normas da Resolução nº466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), complementada pela 510/2016, que consideram que sempre há riscos nas pesquisas com seres humanos e que garantem ao participante da pesquisa o respeito aos seus direitos. A fim de minimizá-los e garantir, além da não maleficência, também a beneficência, foram atendidos os princípios éticos e científicos elencados nesta Resolução.

Todos os participantes foram convidados a fazer parte da pesquisa e receberam as informações sobre o assunto e os objetivos da pesquisa pela própria autora do estudo. O aceite à pesquisa se deu pela leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice B.

Os critérios a serem respeitados, segundo a Resolução citada, são:

Autonomia

O critério da autonomia se refere ao direito dos sujeitos de pesquisa a sua autodeterminação. Tal direito procura ser garantido nas pesquisas através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como pela proteção a grupos vulneráveis e a pessoas legalmente incapazes.

Beneficência

Por este critério se entende que a pesquisa esteja comprometida com o bem de seus sujeitos individuais ou coletivos, reais e potenciais; que se busque, em vista disto, prever danos e riscos; garante a participação dos sujeitos nos resultados benéficos da pesquisa.

Não-maleficência

Afirma o compromisso de não causar danos, desde físicos e psíquicos aos morais e éticos. Supõe a explicitação de medidas de prevenção diante dos riscos e de reparação diante de danos possíveis.

Justiça

Entende-se pela justiça que a pesquisa tenha relevância social e uma destinação humanitária, voltada para a proteção e cuidado das pessoas e do

ambiente; assegura a distribuição equitativa dos custos e dos benefícios entre os sujeitos da pesquisa, sendo particularmente protegidos os sujeitos vulneráveis.

Privacidade e Confidencialidade

Implícitas no critério da autonomia, a privacidade e confidencialidade são direitos dos sujeitos no que diz respeito aos dados da pesquisa que envolve sua intimidade, vida privada, imagem e todas as informações obtidas pela pesquisa, que os sujeitos quiserem ver preservadas. A privacidade e confidencialidade de tais dados estarão explicitadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como estará assegurado seu uso apenas dentro dos declarados objetivos da pesquisa.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) sob o registro 64882022.7.0000.5482.

4. RESULTADOS

4.1 Características dos(as) Entrevistados(as)

Foram entrevistados seis trabalhadores, sendo apenas um do sexo masculino. Os participantes tinham entre 24 e 31 anos de idade. Duas das participantes mulheres conheciam, cada uma, outras duas participantes, sendo que as primeiras indicaram as segundas. Duas dessas participantes trabalham juntas atualmente na mesma organização, sobre a qual ambas apresentaram um relato. Os dados de identificação e outras informações importantes de cada participante são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados (as)

Nome fictício	Idade	Gênero	Cor	Nível Socioeconômico	Escolaridade	Cargo/Função	Ramo da Empresa
Jorge	24 anos	Masculino	Branca	Classe média alta	Cursando Ensino Superior	Estagiário.	Consultoria Multinacional de Gestão Estratégica.
Érica	25 anos	Feminino	Parda	Classe média	Pós-graduação completa	Editora e co-apresentadora.	Empresa nacional especializada no mercado financeiro.
Cecília	25 anos	Feminino	Branca	Classe média	Cursando Mestrado	Em duas, era estagiária de duas empresas diferentes. Na terceira, era cinegrafista de outra empresa.	Quando estagiária - duas empresas diferentes do ramo televisivo. Quando cinegrafista, um site de notícias.
Regina	29 anos	Feminino	Branca	Classe média baixa	Pós-graduação completa	Na mesma empresa, ocupou dois cargos durante os acontecimentos, estagiária e advogada.	Escritório de Advocacia.
Alana	31 anos	Feminino	Preta	Classe média	Pós-graduação incompleta	Na primeira, assessora de imprensa. Na segunda, produtora de jornalismo.	Quando produtora, trabalhava em um site de notícias (o mesmo de Cecília).
Barbára	24 anos	Feminino	Branca	Classe média baixa	Cursando Pós-graduação	Analista de Sistema	Empresa multinacional de ramo não mencionado.

Fonte: Elaboração da autora.

Dos participantes entrevistados, quatro trouxeram relatos de situações que identificaram como assédio moral e duas trouxeram relatos de assédio sexual. A diferenciação entre o assédio moral e o assédio sexual se dá pela divisão e caracterização feita pelas próprias participantes, entretanto, é importante lembrar, como já foi mencionado anteriormente, que as duas condutas abusivas apresentam uma estreita relação devido ao caráter de humilhação e constrangimento que ambas carregam.

Com exceção de uma participante, todos os entrevistados também trouxeram relatos de situações que não aconteceram com eles, que ficaram sabendo de outros colegas ou que eles mesmo presenciaram.

Os relatos contam com nomes de outras pessoas e das empresas onde as situações se passaram. Tais nomes foram trocados por nomes fictícios e/ou siglas, a fim de preservar a identificação dos participantes.

No próximo tópico será encontrada a análise das entrevistas a partir dos núcleos de significação construídos, que podem ser encontrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Núcleos de Significação

Núcleos de Significação	Sobre a quais tipos de conteúdo se refere?
A violência	Os relatos propriamente ditos das situações de violência vividas.
Repercussões: afetivas, comportamentais, psicossociais e profissionais	Consequências, emocionais e comportamentais, e pensamentos que a pessoa teve frente à/s agressão/ões e, também, frente à decisão tomada pela empresa após a
Dinâmicas de poder e/ou aproximações	Dinâmica de relação da pessoa com o/a agressor/a.
"Por que?": questionamentos acerca da violência vivida	Motivos pelos quais a pessoa julga e/ou julgou que a fizeram passar por esse tipo de
E agora?	Estratégias de enfrentamento e/ou elaboração empregadas + Se a pessoa buscou ajuda/denunciou ou não e quais motivos a levaram a tomar essa decisão
O depois: a (não) realização da denúncia, a organização e as repercussões afetivas, comportamentais e psicossociais	Atitudes empregadas pela empresa frente à denúncia; agentes envolvidos no processo (quem recebeu/acolheu a denúncia e como reagiu a ela) + Reação da pessoa denunciada + Consequências, emocionais e comportamentais, que a pessoa apresentou frente à decisão tomada pela empresa.
A cultura: valores, práticas e normas das organizações	Aspectos que podem denunciar uma cultura de violência dentro da organização.
Conteúdos circulantes sobre a violência no trabalho	A conceituação do fenômeno de violência no ambiente de trabalho dada pelo participante.

Fonte: Elaboração da autora.

4.2 Narrativas das violências no cotidiano de trabalho

Como já mencionado anteriormente, neste tópico são apresentadas as análises e discussões dos relatos feitos pelos participantes através dos núcleos de significação construídos e sempre em diálogo com o debate teórico aqui exposto. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os relatos trazidos pelos trabalhadores exigiram, em determinados momentos, a apresentação de novos suportes teóricos para complementar a discussão proposta e contemplar uma compreensão mais rica da complexidade do fenômeno aqui estudado. Este tópico seguirá a ordem dos núcleos de significação apresentados na Tabela 2.

4.2.1 A violência

Alguns participantes classificaram sozinhos o tipo de violência sofrida, mas o fato é: todos eles reconhecem que passaram por pelo menos uma situação de violência relacionada ao trabalho. Todos os relatos apresentaram algum nível de similaridade na experiência vivida pelo menos em um ponto específico.

Jorge, Érica, Juliana e Alana relataram problemas na comunicação entre eles e os chefes. Contaram que as falas, independentemente de contexto, eram frequentemente carregadas de tom grosseiro e ríspido. A relação era marcada por uma certa hostilidade da parte da chefia e algumas críticas feitas não tinham o caráter construtivo de dar *feedback* sobre o trabalho, mas sim aparentavam ser comentários negativos sobre a própria pessoa, passando, para eles, a impressão de querer “colocar para baixo”.

(...) ela dizia que eu era uma pessoa horrível, que estava tudo péssimo e que não sabia como melhorar. (Jorge)

Só fui ouvindo coisas absurdas mesmo, que eu não era capaz, que eu não era boa o suficiente, aumentava o tom de voz, de verdade, comigo, falava grosseiramente, apontando o dedo. Então foram essas algumas situações, mas eram todos os dias. (Érica)

Ele falou assim “Estou vendo aqui os e-mails que você está mandando para protocolar, mas ainda não é isso que é para fazer, será que você não sabe ler? Não, de jeito nenhum. Aproveita que o departamento não está aí trabalhando, manda e-mail corrigindo todos que você já mandou, faz tudo de novo, e continua do jeito certo, porque o cliente paga a gente pela excelência e não para fazer essas porquices. E da próxima vez, leia direito o que você vai fazer, porque se o advogado te manda pular da janela, você vai pular? Eu quero que tudo seja corrigido”. Tudo isso por e-mail, enquanto eu estava no escritório, fazendo o trabalho de outra pessoa, e ele na casa dele. (Regina)

(...) de repente, ela gritou comigo no meio da redação, falando “Você tem que entender que a chefe não é a Aline, a chefe sou eu! Você responde a mim!”. (Alana)

Além disso, eles também apontaram problemas de comunicação no que concerne às orientações dadas para a realização de trabalhos. Relataram que

os chefes, no momento da entrega do trabalho, cobravam questões a mais do que tinham sido de fato pedidas, o que levava a momentos de críticas e represálias. As orientações passadas eram feitas em tom irônico, sempre carregado de críticas, zombarias e constrangimentos.

Jorge (estagiário) e Érica (recém-contratada como apresentadora de um programa de rádio sobre mercado financeiro) também contaram que seu período de treinamento foi muito curto ou inexistente, dificultando o fazer de suas funções no dia a dia. Ambos relataram terem se sentido “jogados”, não tendo um suporte para o início do seu período na empresa, o que, por vezes, ocasionava erros em seus trabalhos, levando a críticas agressivas e situações de humilhação. Érica, por exemplo, conta que ao ser entrevistada para o cargo informou à empresa que não tinha conhecimento profundo sobre o mercado financeiro e que, frente a isso, seus chefes a tranquilizaram e disseram que iriam ensiná-la antes de qualquer coisa, o que não foi cumprido completamente.

Eu deixei tudo claro na entrevista, né? Que eu não sabia nada sobre o mercado financeiro (...) “Não, vamos pra cá, a gente ensina tudo.” Aí eu falei “Bom, vamos nessa.”. Aí começou que eu fui colocada numa função que não foi passada pra mim, que era ser coordenadora de um programa e apresentar um programa sobre um tema que eu não tinha familiaridade (...) e eu descobri depois que o contrato já estava assinado (...) Então o Carlos me ensinava a operar a mesa e o Tomás, os conteúdos, mas o que aconteceu? Ele [Tomás] me deu só duas aulas e ficou por isso, sabe? Eu não tive tanto aprofundamento que eu precisava para poder apresentar um programa e depois de um mês eu tive que estar pronta e foi isso. Aí aconteceu que, obviamente eu não estava cem por cento pronta ainda para apresentar um programa e eu não sabia tudo, e eu comecei a, tipo, a errar ao longo dos programas, então eu confundia algumas informações. (Érica)

É possível perceber, através da investigação de literatura e dos relatos dos participantes que ainda serão destacados, que a violência no contexto de trabalho pode, por vezes, tomar uma forma implícita e velada, se manifestando nas entrelinhas. Somando-se a isso o fato de que as definições encontradas para o fenômeno em questão também carregam um caráter relativo – que pode ser consequência da própria ocorrência da violência – o reconhecimento e

nomeação das situações vividas pelos trabalhadores são tarefas difíceis de serem cumpridas.

Ao mesmo passo que os participantes relataram situações mais óbvias, como falas duras repletas de xingamentos e críticas a sua pessoa, é possível perceber que as situações de falta de orientação e/ou treinamento também contribuem para a ocorrência das agressões. Não há como ditar com certeza a intencionalidade dos chefes ao ter tal atitude – pode ser deliberadamente com o intuito de prejudicar ou pode ser por dificuldades da própria rotina deles –, mas o fato é que isso gera uma lacuna para o exercício profissional dos trabalhadores, que é encarada como uma falha pessoal e individual de cada um, e não como a consequência de algo contextual e não pertencente à pessoa do trabalhador.

Neste sentido, fica evidente algumas das formas que a violência laboral pode assumir. Ela pode se destacar enquanto uma violência direta à pessoa atacada, com menções inclusive a suas características individuais; como uma violência verbal, fazendo o uso de tons agressivos e palavras de baixo calão; e também como uma forma de alteração das condições de trabalho. A má comunicação das tarefas, mencionadas pelos participantes, poderia ser encarada como uma forma de alterar ou impedir a realização do trabalho em sua totalidade (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017; PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020).

Ainda sobre esse caráter mais velado e implícito, alguns ocorridos relatados poderiam, a princípio, aparentar uma intenção de cuidado e apoio profissional, como os *feedbacks* para conversar sobre o desempenho e o futuro da pessoa na empresa, mas, na verdade, ainda carregavam o tom hostil de constrangimento e eram passados de forma dura.

Os *feedbacks* mencionados e relatados pelas participantes se demonstravam, no final do dia, como interações difíceis de lidar, uma vez que carregavam um tom mais agressivo. Érica, por exemplo, conta que essa prática era comum na empresa em que trabalhava e que ela e algumas colegas se sentiam tão agredidas em determinados momentos que chegaram ao ponto de chorar durante o *feedback* mais de uma vez. Essa e outras práticas de avaliação

de desempenho podem ser benéficas para o trabalhador e para a empresa como um todo se for feita da forma correta, levando em consideração o trabalho conjunto feito por todos os membros da organização e apresentando a possibilidade de todas as partes contribuírem com a sua perspectiva.

Entretanto, não é raro encontrar exemplos no cotidiano de empresas que fazem um uso completamente deturpado de tais ferramentas, podendo ultrapassar os limites do domínio profissional, como é exemplificado pela situação relatada por Érica. A literatura aponta, inclusive, que *feedbacks*, avaliações por nota, *rankeamento* de funcionários, entre outras ferramentas, são, na verdade, empregados por algumas organizações como práticas de constrangimento, represália e agressão. Momentos que, em tese, deveriam servir como oportunidade de crescimento profissional são vistos como oportunidade de punição. A combinação entre uma ideologia de excelência fortemente disseminada dentro da instituição, trabalhadores vivendo sob a constante imposição de metas muitas vezes humanamente inalcançáveis e o uso de sistema de pontos/*rankings* é a receita perfeita para práticas de violência. (SELIGMANN-SILVA, 2012; SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

Cinco dos seis trabalhadores participantes relataram também situações vivenciadas por outros membros da organização, algumas ocorreram na presença deles e outras ficaram sabendo através de conversas com colegas de trabalho. Tal dado corrobora a discussão proposta por alguns estudiosos da área, como Seligmann-Silva (2012), acerca da ótica reducionista e individual pela qual a violência no ambiente de trabalho é por vezes caracterizada, uma vez que aponta para a existência de mais variáveis e para um contexto mais amplo na disseminação da violência. A grande maioria se assemelha com as situações vividas por eles mesmos. Érica contou que suas colegas também passavam pelo mesmo momento de *feedback* e que chegaram a chorar algumas vezes, o que era sabido por ela não somente pelo relato das amigas, mas também pelo fato de que os chefes, quando se deparavam com o choro de suas funcionárias, fechavam as persianas da sala de reunião, atitude tomada também com ela.

Cecília falou sobre uma figura metafórica do “jornalistão”, muito conhecida no meio jornalístico, que representaria jornalistas agressivos, rudes, que criticam constantemente o trabalho de funcionários e colegas, por vezes tornando o constrangimento algo público ao gritar na frente de todos os presentes na redação. Além disso, também deu exemplos de situações presenciadas por ela, de ver seu chefe gritar e bater com força na mesa durante uma reunião ou de sua chefe gritar com uma colega na frente de outras pessoas.

Regina contou que quando conversava com seus colegas de trabalho do escritório de advocacia eles tinham seus momentos de desabafo, em que todos expunham situações muito similares. Alana, que atualmente trabalha junto com Cecília, também falou que em conversas com colegas de trabalho elas discutem sobre diversas situações de desrespeito vivenciadas e presenciadas por elas. Jorge contou que, recentemente, uma nova pessoa entrou no mesmo time em que ele trabalho e o participante consegue identificar que sua chefe repete diversas situações com essa nova funcionária.

Eu também vi vários momentos da minha chefe sendo grossa com ela, igual ela era comigo, falando de um jeito muito ríspido, de um jeito muito grosso, tratando ela um pouco mal, sendo que o papel deveria ser exatamente o oposto assim... Como era comigo, é o mesmo estilo, o mesmo jeito, só com outra pessoa agora e um pouco menos comigo, porque eu já estou mais familiarizado e tal, então eu sinto que a energia dela está focalizada mais nessa nova pessoa (...) Porque lá dentro também você precisa conseguir fazer uma certa política, ter umas relações, as pessoas verem seu trabalho. E minha chefe parece que não deixa muito bem as pessoas verem o trabalho dela [da nova integrante do time]. (Jorge)

Jorge traz em seu relato não apenas a recorrência do fenômeno da violência, mas também uma outra forma de manifestação. Todos os atos de violência aqui relatados afetam o trabalho produtivo dos trabalhadores, podendo chegar ao total impedimento, entretanto, o que é possível perceber no relato do participante é uma forma mais direta e explícita deste aspecto, uma vez que afeta negativamente a atividade produtiva desta pessoa, a isola da comunidade e impede que outros vejam e apreciem o seu trabalho. Neste caso vemos a quarta expressão mais frequente da violência dentro do ambiente de trabalho, que se

configura como um ato de isolamento. A pessoa passa a ser excluída dos locais da ação dentro da organização, sendo impedida de mostrar o seu trabalho (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

Um outro ponto importante que deve ser discutido aqui, e que já foi previamente abordado, é o fato de que, por vezes, as agressões perpetradas no ambiente de trabalho podem carregar aspectos mais macros do contexto em que a organização está inserida, como práticas opressivas social, cultural e historicamente construídas e disseminadas. As participantes mulheres apontaram situações atravessadas pela LGBTQIAP+fobia, pelo racismo e pela violência de gênero (GONÇALVES; CABRAL; SALHANI, 2018).

Regina contou que, mais de uma vez, presenciou alguns advogados do escritório onde trabalhou fazerem “piadinhas” homofóbicas sobre e para outros advogados gays. Ao pesquisarem sobre violência moral no trabalho e homofobia, Siqueira *et al.* (2009) apontaram que os indivíduos de orientação homossexual se encontram em situação de vulnerabilidade dentro da organização trabalhista, independentemente de terem revelado ou não a sua orientação sexual. Essa posição de fragilidade envolveria situações de constrangimento e humilhação, assim como se dá na caracterização do assédio moral como um todo, porém com o uso de “piadas” homofóbicas sendo uma das principais práticas, evidenciando ao sujeito que a sua posição dentro daquela instituição e o tratamento que recebe serão sempre permeados por ações discriminatórias.

Na segunda situação vivida pela participante, Alana já trabalhava com Cecília num site de notícias, onde ambas estão até hoje. A situação vivenciada por Alana foi inclusive comentada por Cecília em sua entrevista quando ela falava sobre outras situações de violência que tinha presenciado ou ouvido sobre em seu local de trabalho. Desta vez, Alana, produtora de jornalismo, se deparou com um problema técnico no momento de colocar o jornal no ar, fato que foi avisado aos chefes por ela em um grupo de *WhatsApp*, e que logo foi resolvido por uma colega de trabalho. Após o término do programa, Alana encontrou com sua chefe, que a questionou sobre o ocorrido, e, ao ouvir a explicação de sua funcionária, começou a gritar com ela na frente de todos.

E já teve situação da minha chefe. Tem uma colega minha que é preta e por que que eu estou citando isso? Porque ela só grita com essa minha colega preta, de falar assim “Eu sou a chefe, você me respeita!” E a minha colega só estava falando “Ah, então eu conversei com fulano”, e a minha chefe responder “Mas eu sou sua chefe!”, gritando assim com ela. E também ela não considera a minha colega, tipo, sei lá, vamos supor que eu e você desempenhamos a mesma função, mas daí minha chefe vem só falar comigo e não fala com você, então é uma invisibilização assim dela ali, não quer saber da opinião dela, não quer conversar. Eu sinto que é uma violência velada quando você silencia uma pessoa. (Cecília falando sobre a situação vivenciada por Alana)

Eu só comuniquei isso, que a Aline estava vendo e que deu certo, e aí, de repente, ela gritou comigo no meio da redação, falando “Você tem que entender que a chefe não é a Aline, a chefe sou eu! Você responde a mim” e eu respondi “Liz, eu sei que você é minha chefe. Não estou dizendo o contrário, não falei isso”. (Alana)

Alana disse que levou isso para a terapia no mesmo dia e com a ajuda da psicóloga, que também é uma mulher preta, conseguiu nomear o fato de ter sido vítima de racismo no trabalho. Junto com sua terapeuta, ela elaborou uma espécie de plano de conversa para ter com sua chefe e manifestar seu desconforto frente ao ocorrido. Entretanto, Alana relatou que a conversa foi muito difícil, uma vez que a chefe tentou diversas vezes distorcer toda a pauta da conversa e voltar o foco da discussão para os problemas que ela estava enfrentando.

Ela começou a dizer que eu devia estar num dia muito sensível, que eu entendi errado, que devia ter confundido. E eu disse “Não, Liz, eu não estou confusa. Eu sei o que aconteceu, eu só estou te falando que eu não gostei da forma com a qual você me tratou (...) A partir do momento que vocês têm algum questionamento para fazer sobre o meu trabalho, eu preciso ser comunicada. Mas ser comunicada com respeito, do jeito certo. Não que você grite comigo, isso não é respeito”, aí ela começou a subverter tudo. Eu respirei fundo e disse “É o seguinte, Liz. Eu vim aqui para te comunicar, de forma respeitosa, algo que eu não gostei na nossa relação de trabalho, e você está levando para o lado pessoal. Você está subvertendo as coisas, eu não quero falar sobre isso”. E aí ela começou a falar que a gente não sabia como era para ela, que tinha perdido o pai dela há pouco tempo, que ela não estava bem. Eu tentei ter uma escuta

ativa e falar para ela se cuidar, mas parece que foi pior (...) Ela começou a falar umas coisas que não tinham nada a ver com o que estava acontecendo e eu fui ficando muito chocada (...) Começou a sair de controle a conversa, ela fez menção de abandonar a conversa no meio, mas aí ela começou a reiterar de novo que eu deveria estar em um dia sensível, que ela não foi grossa, nem estúpida. Eu respondi “Não, eu não estava sensível. Eu só acho que se eu estou dizendo como eu me senti vilipendiada em algum aspecto, você poderia, minimamente, me ouvir, era só isso que eu queria”, aí eu vi que ela deu uma recuada, mas não ficou feliz. Foi horrível. Só sei que eu saí da conversa com vontade de chorar, querendo pedir demissão. (Alana)

A violência vivida por Alana nesse episódio foi de difícil compreensão até por ela mesma, como a própria menciona. A participante estava se sentindo mal, e em partes sabia a razão disso, havia sido constrangida em frente ao restante dos seus colegas de trabalho, sem motivo algum. Isso já seria motivo suficiente para a sensação de desconforto e, também, para qualificar a situação vivenciada como agressiva. Entretanto, é apenas após a conversa com sua psicóloga que Alana aceita um entendimento mais completo do ocorrido e que consegue colocar em palavras que também havia sofrido racismo no ambiente de trabalho. Violência esta que foi revivida quando a entrevistada tentou dialogar com a sua chefe, que se negou a admitir o erro e ainda tentou devolver a responsabilidade para a participante. O diálogo com a terapeuta permite identificar que houve um ato discriminatório.

Quanto a este imbricamento entre organização e racismo, é interessante refletir sobre o funcionamento do racismo institucional, que, segundo Almeida (2019), deve ser entendido como uma ampliação de um conceito individualizado de racismo que falava apenas de comportamentos individuais, e passar a ser tratado como o resultado do funcionamento das instituições, que seriam responsáveis pela reprodução de dinâmicas que ditam desvantagens e privilégios baseado somente na raça.

Ainda sobre o conceito de racismo institucional, Bento (2022) discorre sobre como a lógica sob a qual o racismo funciona dentro das organizações de trabalho permite a compreensão das práticas de recrutamento e seleção, colocando para dentro, principalmente em posições de liderança, apenas um

grupo específico de pessoas. Em outros momentos de seu relato, Alana aborda esta temática novamente, dando a entender que dentro de sua equipe de trabalho há apenas ela e mais uma mulher preta na posição de produtora. Além disso, ela aponta para o fato de que elas não teriam acessos aos mesmos lugares dentro da organização – como, por exemplo, a liberdade de levar para chefia algo que está incomodando-a sem a possibilidade de sofrer retaliações.

Alana também compartilhou sobre como entende o fato de que ela é requisitada para fazer matérias abordando o tema racismo, interpretando essa decisão dos chefes como um comportamento tomado para se esquivar de um possível “cancelamento”, e não porque eles de fato são antirracistas e dão a devida importância para a pauta. Indo de encontro com algumas questões trazidas pela participante, Bento (2022) diz:

O racismo institucional, às vezes, se refere a práticas aparentemente neutras no presente, mas que refletem ou perpetuam o efeito de discriminação praticada no passado. O conceito de racismo institucional é importante, porque dispensa discussões sobre, por exemplo, se determinada instituição ou seus profissionais explicitam, na atualidade, preconceito contra negros e negras. O que importa são os dados concretos, as estatísticas que revelam as desigualdades (BENTO, 2022, p. 43)

Quanto à violência de gênero, Érica, Cecília, Regina e Alana fizeram menção a situações atravessadas pela questão de gênero, às vezes sendo elas mesmas as receptoras de tal desigualdade, às vezes presenciando acontecimentos permeados pelo machismo. Érica relatou que seus erros, e os erros de suas colegas mulheres, eram apontados de uma maneira muito mais agressiva do que os erros de seus colegas homens – isso quando eles eram o foco da agressão aplicada pelos chefes. Também disse que os seus chefes também cometiam erros, mas que isso era permitido para eles. Além disso, também disse que a grande maioria do quadro de funcionários era composto por homens.

Regina relatou sobre o grupo de *WhatsApp* usado pelos advogados do escritório para avaliar a aparência das advogadas e estagiárias. Alana e Cecília deram o exemplo de um chefe machista que só levanta o tom de voz quando está falando com mulheres. Alana relatou que às vezes ela e outras mulheres tentam levar alguma pauta para a produção, mas são ignoradas, porém, quando

membros homens da equipe levam a mesma pauta, esta é prontamente aceita e eles são elogiados por isso. Além disso, contou sobre dois homens de sua equipe que são do mesmo nível hierárquico que ela e Cecília, mas agem como se fossem seus superiores e frequentemente não passam informações preciosas para elas, para ganhar vantagens em trabalho e conseguir mais créditos.

Cecília também falou algumas situações que julga terem um peso diferente quando colocadas sob a ótica da questão de gênero, como quando seus colegas homens a perguntavam o que ela achava da aparência de determinado político, mas não faziam o mesmo questionamento para homens, ou quando eles a julgavam por conversar sobre *reality show*, reduzindo o ser mulher ao domínio de assuntos considerados fúteis e ignorando a capacidade dela de tratar sobre qualquer outro tema.

*Tem muita questão, por exemplo política. Teve um dia a gente estava falando de BBB, e daí eu comentei algo sobre e um cara falou “Ah, óbvio que é mulher que está comentando sobre o BBB, né?”. Daí eu falei para ele “Então, eu comento sobre BBB, comento sobre Lula, comento sobre a economia. Eu sou informada, e você? Não é porque eu sou mulher”, sabe?
(Cecília)*

Neste trecho da entrevista de Cecília, evidencia-se, mais uma vez, como estando uma organização inserida em uma sociedade, a primeira poderá facilmente apresentar características culturais da segunda, mesmo que essas características sejam negativas e indesejadas por parte da população, como é o caso do machismo e da violência de gênero (GONÇALVES; CABRAL & SALHANI, 2018). Essas dinâmicas de violência podem se manifestar de diversas formas, como, por exemplo, nos padrões de relacionamento, fazendo com que a mulher tenha que estar constantemente reafirmando seu lugar dentro da organização como dona do saber e lutando por relações mais igualitárias.

Em sua entrevista, Cecília relatou sobre assédios sexuais que sofreu em três empresas diferentes. Tais relatos serão abordados, entretanto, antes disso, uma fala trazida pela participante na conversa merece destaque. Quando questionada se se lembrava de mais alguma situação, Cecília respondeu:

Não, eu acho que são essas. Eu fiquei até pensando enquanto eu estava preenchendo seu formulário sobre essa questão de assédio moral também e daí eu não sei se por ser mulher eu fiquei muito mais atenta para a questão do assédio sexual do que o moral, sabe? Então acho que é isso. (Cecília)

A fala de Cecília merece atenção por dois motivos. Primeiro, porque mesmo que no senso comum exista essa distinção entre assédio moral e assédio sexual, estudiosos da área discutem que, na verdade, esses dois tipos de violência possuem uma relação muito mais estreita do que parece. Essa aproximação se dá porque na grande maioria das vezes o assédio sexual acontece depois de uma ocorrência constante e repetitiva do assédio moral; mas, para além disso, também se dá porque estes dois tipos de agressão são muito mais similares num nível radical do que se imagina. O assédio moral também pode ser chamado de violência psicológica, e o assédio sexual também apresenta o caráter agudo e profundo de uma violência psicológica; ambos funcionam pela lógica da humilhação, do constrangimento e do ferimento da dignidade humana (HIRIGOYEN, 2012).

O segundo motivo é que, independentemente do assédio sexual e do assédio moral serem encarados como duas coisas distintas ou não, essa fala expressa um grande problema presente na vida diária de mulheres que trabalham e, também, um grande problema para o estudo e o combate da violência no trabalho. Se outras mulheres pensam e se portam da mesma maneira que Cecília frente aos potenciais perigos presentes no ambiente de trabalho, isso pode significar que elas podem passar por diversos outros tipos de violência relacionada ao trabalho, mas não são capazes de identificá-los, nomeá-los e denunciá-los, pois estão focadas na violência de gênero.

Os relatos de Cecília e o relato de Bárbara são sobre situações pontuais, se diferenciando das histórias dos outros participantes no que diz respeito ao aspecto temporal de repetitividade da violência infligida. Além disso, ambas as participantes contaram situações atravessadas pela questão de gênero, Cecília passou por três assédios sexuais em três empresas diferentes e Bárbara foi vítima de violência sexual por parte de um colega de trabalho.

A primeira situação vivenciada por Cecília aconteceu em seu primeiro dia do seu primeiro estágio, em uma rede de TV da cidade onde mora. A participante contou que estava animada, visto que era seu primeiro emprego, e que a situação foi tão chocante que ela repeliu da sua memória – tanto que esta acabou sendo a segunda situação contada por Cecília em sua entrevista. A entrevistada relatou que na primeira interação que teve com o seu chefe, ele a xingou por conta da roupa que ela estava usando (uma camiseta básica, de manga curta e branca).

No meu primeiro dia nesse emprego, eu fui trabalhar como produtora, eu estava com uma blusa branca, normal, tranquila e o chefe de lá virou para mim e me chamou de puta, porque eu estava com uma blusa que mostrava os braços. E ele falou isso para mim na frente de outras 10 pessoas. Eu olhei e não respondi ele, porque ele falou num tom, assim, meio questionador, desafiador mesmo, para ver se eu ia responder... Foi totalmente de graça. Eu estava trabalhando, ele chegou para mim e falou “Viu, você é uma puta, né? Que você tá com esses braços de fora”. Daí eu fiquei meio “Oi?”. (Cecília)

Cecília disse que esse foi seu primeiro e último dia neste emprego. Ao chegar em casa e contar para sua mãe o que havia acontecido, ela ligou para o setor de Recursos Humanos da empresa e se demitiu. O episódio relatado pela participante é chocante não apenas pelos aspectos da interação em si, pelo tom e pelas palavras usadas, mas também pelo fato de que quando ouviu isso do seu chefe, Cecília estava na presença de um grande grupo de pessoas, que não reagiram de alguma forma. Independentemente de um caráter de brincadeira ou provocação, a reação, ou a falta dela, das pessoas permite que se tenha certeza de que interações desse tipo são naturalizadas no ambiente de trabalho; e não apenas naturalizadas, mas também incentivadas, uma vez que ao verem o próprio chefe infligindo tal violência, outras pessoas não terão problema em fazê-lo também, pois já estão cientes da impunidade (DESOUZA; BALDWIN & ROSA, 2000).

Na segunda situação, a participante conta que trabalhava como estagiária no setor de arquivos de uma rede de TV nacional com três senhores e passado um ano ela decidiu mudar de área. Cecília relatou que o clima de trabalho entre

eles sempre foi muito bom e respeitoso, até que ela mudou de área e após se despedir deles no seu último dia, ela recebeu uma mensagem de um desses senhores fazendo um comentário sobre o seu corpo.

Eu cheguei em casa e recebi uma mensagem de um desses colegas, que era o Benjamin, e ele falou assim “Ah, Cecília, eu quero reafirmar que eu fiquei muito feliz de ter te conhecido, da gente ter trabalhado juntos. Você é uma pessoa muito competente e também quero falar das belas pernas que você tem”. (Cecília)

A participante contou que assim como na primeira situação, sua primeira reação foi paralisar. Disse que nunca respondeu a mensagem, mas que o homem em questão chegou a enviar mais mensagens para ela outras duas vezes, uma com um tom de cobrar uma resposta da parte dela, e outra com um tom ressentindo, pois ela conversava normalmente com os outros ex-colegas dela, mas não ele. Cecília continuou trabalhando nessa empresa até receber uma proposta de emprego de outra organização, mas conta que, mesmo trabalhando em uma área completamente diferente do prédio, tinha muito receio de encontrar com ele e que a situação teve repercussões na sua vida pessoal e profissional.

Ainda que Cecília posteriormente venha a relatar que se questionava quanto ao seu próprio julgamento da situação, é fato que ela foi vítima de um assédio sexual, uma vez que este se qualifica como um comportamento de conotação sexual indesejado pela pessoa a quem se dirige (DIAS, 2008). O próximo relato de Cecília também se encaixa nessa classificação e mesmo que apresente um caráter implícito mais forte, isto não impede a identificação deste tipo de violência contra mulheres que, segundo Dias (2008):

[...] integra comportamentos como conversas indesejadas sobre sexo; anedotas ou expressões com conotações sexuais; contacto físico não desejado; solicitação de favores sexuais; pressão para “encontros” e saídas; exibicionismo; voyeurismo; criação de um ambiente pornográfico; abuso sexual e violação, entre outros comportamentos (DIAS, 2008, p. 13).

A última situação relatada pela participante aconteceu durante a Pandemia de COVID-19 no local em que ela, e Alana, trabalham atualmente. Cecília relata que, durante as suas férias, estava almoçando com um amigo e recebeu uma mensagem de um colega de trabalho, com quem não tinha muito

contato nem intimidade. Na mensagem, o dito colega contava que havia sonhado com ela, mas não poderia contar mais detalhes sobre o sonho. A participante disse que, assim como nas outras situações, sua primeira reação foi “gelar” e que depois mostrou a mensagem para seu amigo, que imediatamente condenou a atitude do homem. Cecília relatou que tinha questionamentos quanto ao seu sentimento, pois a mensagem carregava um tom invasivo, porém de forma implícita.

Eu recebi uma mensagem no meu WhatsApp falando “Oi, Cecília? Tudo bem?” dele, do Edson. Daí eu achei estranho, porque ele não era um dos meus colegas de trabalho que eu considerava amigo ali, que a gente conversava. Eu respondi, eu falei “Oi, tudo bem e você?”, daí ele “Tudo. Então, tenho que te contar uma coisa”, daí eu falei “Ah, o que foi?”, e ele “Eu sonhei com você ontem de noite...”. E eu, na minha ingenuidade, eu virei e falei assim “Ah é? De quê?”, perguntei e ele respondeu “Eu não posso te contar...” e ele colocou uns emojis, tipo sabe aqueles macaquinhos assim [tampando a boca, os olhos e as orelhas]. (Cecília)

Essa situação tem um desdobramento também violento, pois Cecília contou que o colega foi demitido e que, passados alguns dias, um amigo deste homem a chamou para conversando dizendo que o agressor o havia instruído a chamá-la para explicar o motivo da demissão, pois ela saberia dizer. Ou seja, não apenas a participante passou por uma situação de assédio sexual, mas também sofreu um constrangimento ao ser apontada como peão de demissão de uma pessoa e ter que contar toda a situação para uma terceira pessoa apenas para ter sua dor validada. Cecília contou que conseguiu conversar com este amigo do homem demitido tranquilamente e que, no final, ele acabou sendo compreensivo e solidário.

Um super amigo dele veio me chamar na época e falou para mim “Cecília, o Edson falou para mim que foi demitido por conta de você e que você iria me explicar o que que você fez, mas eu quero te ouvir. Se você puder, por favor, me explicar”, e eu expliquei tudo para ele e ele foi solidário. (Cecília)

Já Bárbara compartilhou sobre uma violência sexual que sofreu por parte de um colega de trabalho. A participante contou que em uma das flexibilizações da Pandemia de COVID-19, a empresa em que ela trabalhava como analista de sistema estava funcionando num modelo híbrido e, após um dia de expediente

no escritório, ela e quatro colegas, todos homens, decidiram ir para o *happy hour*, prática cultural muito forte na dita organização, segundo a própria entrevistada.

Bárbara relatou que no bar todos conversaram e beberam normalmente, mas que, eventualmente, seu estado de consciência piorou gravemente, ao ponto de ela lembrar de pouquíssimos momentos. A participante contou que um grupo de pessoas que não a conheciam acharam a situação estranha, porque ela estava muito mal e porque seu colega de trabalho queria ir com ela até o banheiro sozinho, e tentaram intervir. Entretanto, o colega de trabalho teria reagido de forma agressiva e não deixou ninguém se aproximar de Bárbara. A participante relatou que conseguiu entrar em contato com uma dessas pessoas posteriormente e foi através dela que ficou sabendo sobre determinados desdobramentos, uma vez que tem pouca memória da noite. Bárbara contou, inclusive, que foi essa pessoa que a disse que acreditava que a participante tinha sido drogada, pois seria muito estranho e difícil ela ter chegado no estado que estava apenas ingerindo bebida alcoólica.

A participante também relatou que dos outros três colegas com quem tinha ido ao bar, dois se levantaram e trocaram de mesa, e um continuou na mesma mesa com ela até a hora de ir embora, porém nenhum deles fez algo para ajudá-la. Além disso, Bárbara disse que sua última memória é de quando ainda estavam no bar e tinham mudado de mesa, e que depois disso se lembra da sua consciência voltando apenas quando já estava em sua casa, tomando banho, após seus pais terem ido ao seu encontro. De tudo que aconteceu entre esses dois momentos, Bárbara relatou ter apenas alguns *flashes* de memória e lembra-se de ter sentido muita dor.

O agressor a levou para a casa dele após eles saírem do bar. Bárbara contou que após o ocorrido, ele tentou entrar em contato com ela e, em mensagens de áudio, disse que ele tinha perguntado à participante se ela queria ir embora e ela negou. A participante relatou que sempre teve o hábito de compartilhar sua localização com seus pais através do *WhatsApp*, o que possibilitou que eles a encontrassem no momento em que o agressor estaria mandando-a embora de sua casa. O pai de Bárbara contou à filha que a reação do homem ao ver os pais dela chegando foi muito estranha, rapidamente

colocando as mãos para cima e repetindo algumas vezes “Eu não fiz nada, eu juro!”. A participante conta que seus pais a levaram para casa e que sua consciência começou a voltar quando ela estava tomando banho e ela se lembra de sua mãe perguntando por que tinha sangue em sua calcinha.

Bárbara disse que registrou o boletim de ocorrência no dia seguinte e que o processo ainda está correndo na justiça. Uma investigação também foi aberta dentro da empresa, o agressor foi demitido e Bárbara afastada por duas semanas. A participante disse que também considera que os outros ex-colegas de trabalho foram, em certo nível, agressores nessa situação, uma vez que não apenas eles a conheciam, mas também estavam percebendo o estado em que ela se encontravam e sabiam que os pais dela estavam preocupados e ligando desesperadamente para filha, e, ainda assim, optaram por não fazer nada. Enquanto pessoas que ela não conhecia acharam a situação estranha e tentaram ajudá-la.

O relato de Bárbara é dolorido e revela que a ocorrência de crimes mais graves, como estupro e violência sexual mediante fraude, não está restrito a determinados lugares, roupas e companhias. Para além da violência sofrida, Bárbara disse que foi difícil lidar com esses outros três homens quando ela teve que retornar presencialmente para o escritório, e até hoje ela ainda tem que encarar as constantes agressões do sistema judiciário brasileiro.

A história de Bárbara pode se diferenciar dos outros relatos, uma vez que ela sofreu uma violência aguda, entretanto não deixa de se encaixar no objetivo do trabalho aqui presente. Todos os participantes se disponibilizaram a compartilhar suas histórias por terem se identificado com o tema e a descrição da pesquisa e julgaram terem sido vítima de algum tipo de violência relacionada ao contexto de trabalho. Alguns se assemelham em mais aspectos, como manifestações da violência, função ocupada no momento da agressão, se foram eventos específicos e pontuais ou eventos recorrentes, se contava com mais de um agressor ou não, entre outras coisas. O fato é que a reunião deste grupo de participantes voluntários apresenta uma diversidade de histórias, cada uma delas válida e contemplada pelas discussões teóricas apresentadas.

4.2.2 Repercussões afetivas, comportamentais, psicossociais e profissionais

Todos os participantes relataram ter sentido, em algum momento e em determinado nível, vergonha e culpa, e procuravam entender o motivo de estarem passando por aquelas situações. Alguns, inclusive, chegaram a se responsabilizar pelas agressões sofridas. Jorge e Érica contaram que inicialmente não conseguiam colocar em palavras exatamente o que estava se passando, e que julgavam que eles eram os errados pelas situações. Cecília compartilhou que em alguns momentos se pegava refletindo se tinha algo em sua própria postura que pudesse justificar o comportamento de assédio de seu ex-colega de trabalho. Já Regina e Alana (em relação ao seu tempo trabalhando como assessora parlamentar) deram indícios de que até hoje se responsabilizam, pelo menos em partes, pelos assédios sofridos, dizendo que eram muito permissivas e não sabiam colocar limites.

Em seu amplo trabalho sobre as consequências psicossociais desencadeadas por um trabalho violento, exploratório e precário, Seligmann-Silva (2012) descreve não apenas o possível desenvolvimento de psicopatologias, como Transtorno do Estresse Pós-Traumático (TEPT) e *Burnout*, como também discorre acerca de um período de vulnerabilização do trabalhador que passa por uma situação de violência, em que este indivíduo poderia sofrer perdas nas mais variadas esferas, como perda de laços sociais e afetivos, e sofreria com uma espécie de fase preparatória de tais transtornos, apresentando fadiga extrema, sintomas de quadro depressivo, como lentificação e perda do interesse no trabalho.

Além disso, é possível pensar que esses sentimentos de culpa e vergonha, de sentir-se errado, também são tratados pela autora quando ela discorre sobre as características das organizações modernas. Uma vez que hoje as empresas funcionam segundo uma cultura de perfeição e excelência, que são “injetadas” em seus trabalhadores desde o primeiro dia, apenas a possibilidade de o trabalhador não estar atingindo as expectativas da organização e retribuindo o favor feito ao contratá-lo já é motivo de grande sofrimento, levando ao questionamento da própria capacidade (SELIGMANN-SILVA, 2012).

Além desses sentimentos de culpa e vergonha que os participantes apresentaram, alguns deles relataram que a partir do momento que conseguiram identificar e nomear o que estava acontecendo e/ou descobriram que eles não eram os únicos alvos das agressões, tais sentimentos diminuíram de frequência e intensidade ou desapareceram completamente. Entretanto, isso não quer dizer que eles não lidaram com outras repercussões em suas vidas.

Grande parte dos trabalhadores compartilharam que se sentiam desestabilizados e desconfortáveis no contexto de trabalho. Muitos descreveram ter sintomas de ansiedade ao ter que lidar com qualquer coisa relacionada ao trabalho ou ao/s seu/s agressor/es. Outras consequências descritas pelos participantes, mas que não necessariamente se aplicou a mais de um entrevistado, foram: desânimo; falta de energia para atividades cotidianas; falta de motivação/vontade; desenvolvimento de *Burnout*, parafasia e discalculia (troca de palavras e números); queda de cabelo e dos pelos da sobrancelha; queda de autoestima profissional e pessoal; piora de psicopatologia diagnosticada em momento anterior da vida; apagões de memória; distúrbios do sono; dificuldade de concentração; síndrome do pânico; sentimento de infantilização; uso de medicamentos controlados etc.

Tiveram semanas que eu me sentia muito deprimido, sem energia para fazer absolutamente nada. Eu tinha pavor de até chegar no bairro de onde estava a empresa. (Jorge)

Eu comecei a ficar bem doente, meu cabelo começou a cair, minha sobrancelha começou a cair, eu fiquei muito ansiosa, nervosa com o tempo. (Érica)

*E, de certa forma, eu acho que foi tão traumático tudo que eu acho que minha cabeça acabou deletando algumas partes. Eu não lembro de várias histórias, porque foi tão chocante que, sei lá, meu cérebro falou “Esquece isso daí”, porque foi muito difícil. O resumo da ópera na época de assessoria, eu tive um *Burnout*. (Alana)*

Além de tudo isso, muitos deles mencionaram pensar em se demitir diversas vezes, porém não podiam se dar ao luxo de fazer tomar tal atitude.

Quanto ao prejuízo à vida e ao desempenho profissional, um aspecto descrito em algumas entrevistas foi o de como as experiências vividas os

prejudicaram nos futuros empregos, uma vez que as consequências podem ser duradouras. Um exemplo muito explícito é de Cecília, que não apenas apresentava sintomas de ansiedade no novo emprego, mas se isolava de seus colegas e evitava conversar com os homens sobre sua vida pessoal, pois tinha receio de que eles passassem a enxergá-la como uma mulher, e não como uma jornalista e colega de trabalho.

E quando eu entrei no G, eu era a única mulher entre 14 homens, e eu lembro de eu entrando e quando eu vi que só tinha homem na equipe, eu fiquei gelada e me deu muito medo. E daí que fiquei, acho, que muito mal por uns três meses, todo dia indo trabalhar e eu pensava “Por que que está acontecendo isso? Por que eu estou me sentindo assim?”, eu ficava me questionando, até que eu parei e pensei “Nossa, eu acho que por conta dos assédios que eu já sofri até então”, então eu tinha medo de falar da minha vida pessoal, tinha medo de falar do meu namoro ou falar besteira, tipo, de sexo, porque eu tinha medo de eles me sexualizarem e que me vissem como uma mulher e não como um colega de trabalho. Porque eu achava que, de alguma forma, eu ia me blindar, então eu evitava esses papos mais pessoais, almoçava sozinha, não queria almoçar com ninguém, porque eu morria de medo de que isso fosse dar a abertura para alguma coisa. (Cecília)

[Depois de ter sofrido a terceira situação de assédio] Eu fui procurar ela [a colega de trabalho] para ler aquilo e ver se, sei lá, se era um devaneio da minha cabeça, se eu tinha entendido errado, se eu já saí na defensiva. Porque eu estava com medo, quando eu identifiquei, que eu estava meio traumatizada com a questão da T. Eu pensei “Puts, será que eu estou enxergando a mais?”, sabe? E eu precisei da validação dela, de falar “Cecília, é um assédio”, ela falou isso. (Cecília)

Além de ter desenvolvido sintomas de ansiedade e, a princípio, ter evitado construir vínculos sociais no ambiente de trabalho, Cecília também duvidou do próprio julgamento quando sofreu o terceiro assédio. O relato da participante evidencia a proximidade entre o assédio sexual e a violência psicológica também no que diz respeito às consequências sentidas, uma vez que são muito similares. Há, assim como no assédio moral, repercussões à saúde física e psíquica no âmbito pessoal, apresentando prejuízos físicos e emocionais; o desempenho no trabalho também pode ser afetado, desencadeado por uma perda de interesse

e do prazer em trabalhar (DIAS, 2008). Além disso, o sentimento do ambiente de trabalho como um local hostil e desagradável, o que impacta nos vínculos construídos, também é relatado pela literatura (DIAS, 2008; CUNHA, 2017).

Uma outra repercussão que merece ser comentada é a atitude de colocar a própria saúde em risco em prol da organização. Devido à pressão, à constante ameaça de demissão, às chantagens e ao clima de medo que pairava, algumas participantes relataram momentos em que deixaram sua saúde de lado para poder cumprir seu trabalho, como por exemplo, indo trabalhar mesmo doente ou fazendo uso de medicamento controlado sem prescrição para poder entregar um trabalho no prazo.

Regina fez um apontamento muito importante em sua fala ao dizer que mesmo que ela tenha aceitado tomar um medicamento controlado por conta das suas condições de trabalho, se isso se tornasse conhecimento público da empresa, esta negaria a sua parcela de influência na decisão da funcionária. É possível perceber no relato de Regina que, além do prejuízo para sua saúde, ela também se sentia obrigada a fazer uma escolha entre a faculdade e o estágio, fazendo com que ela se dedicasse muito menos a sua vida acadêmica para poder doar grande parte do seu tempo a cumprir todos os prazos do escritório, com a promessa de que seria contratada, porém nunca recebendo pagamento extra ou uma folga pelas horas passadas no escritório fazendo trabalho mesmo depois do término do seu turno.

A participante traz um ótimo exemplo para a discussão sobre o caráter reducionista muitas vezes apresentado pelas definições acerca da violência no ambiente de trabalho. Tais definições apresentam uma ótica individualizada e particular das situações, deixando de fora o papel crucial que a cultura organizacional apresenta no ditar de práticas profissionais dentro do ambiente trabalhista.

Essa influência não é apresentada, e quando o é, tem uma forma tão velada e tão implícita que a torna de difícil identificação. É fato que a cultura de metas, pressão extrema e entrega de trabalhos de qualidades altíssimas, juntamente com a constante lembrança de uma chantagem, empurra a participante na escolha feita. Entretanto, essa influência é tão invisível que seria

fácil para a empresa negar sua participação (SELIGMANN-SILVA, 2012; SOBOLL, 2008).

4.2.3 Dinâmicas de poder e/ou aproximações

Neste subtópico será abordado a relação estabelecida entre os participantes e os agentes envolvidos nas agressões sofridas. Por relação, coloca-se aqui: a estrutura hierárquica presente (como cargos de cada um) e outras possíveis dinâmicas de poder funcionantes (como questões de gênero e raça); além da natureza da relação estabelecida, se os envolvidos possuíam uma relação unicamente pautada no trabalho ou se possuíam um vínculo mais próximo, em que confiança e respeito, em tese, pautavam o relacionamento existente.

A construção, análise e discussão deste núcleo, como se apresenta e descreve, se dá por algumas razões. Por exemplo, quando se discute tanto a questão do assédio moral quanto a questão do assédio sexual, a literatura aponta para a predominância de relações com desequilíbrio hierárquico, em que o agente da violência ocupa um cargo de poder acima da vítima, sendo muitas vezes o chefe (PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020). Essa particularidade na dinâmica relacional apontaria para uma maior tendência ou suscetibilidade às práticas violentas.

Além disso, quando se discute mais especificamente o assédio sexual, a desigualdade de posição e poder também indica um outro aspecto muito difundido como conceitualmente essencial para definição e identificação deste tipo de violência: a troca de favores. Ou seja, assediador e vítima teriam um ganho *quid-pro-quo* a partir da situação, uma vez que, estando em um cargo de maior destaque e dominância, o agressor teria como oferecer ganhos profissionais para a vítima (CUNHA, 2017).

Todas as mulheres entrevistadas, com exceção de Bárbara, apresentaram falas que apontam para uma desigualdade de gênero que permeia as relações entre homens e mulheres dentro de seus ambientes de trabalho, mas não necessariamente envolvendo as próprias participantes. Érica trouxe,

por exemplo, a questão de que o quadro de funcionários da organização em que trabalhou era majoritariamente composto por homens e que as mulheres eram vítimas de violência verbal e psicológica com uma frequência e intensidade muito maiores do que os homens – se eles fossem vítimas. A participante relatou que eram feitos três programas de rádio diferentes, cada um com sua equipe, e que no conjunto dos trabalhadores da rádio, apenas cinco eram mulheres.

Neste caso específico, é possível refletir sobre como a cultura de uma organização pode ser mais intrínseca e intensamente conectada com violências estruturais pautadas na sociedade como um todo. A violência vivenciada pelas mulheres da empresa vem antes mesmo da agressão propriamente dita, uma vez que esse grupo teria direito a ocupar um espaço muito reduzido no todo da organização (GONÇALVES; CABRAL; SALHANI, 2018).

Com exceção de Bárbara e Cecília, todos os outros entrevistados afirmaram que havia uma diferença significativa no nível hierárquico entre eles e o/s agente/s das agressões vividas. Cecília, tendo vivido três diferentes situações, explicou que nas duas primeiras havia sim essa discrepância, porém na terceira não. Assim como Bárbara, o agressor de Cecília possuía a mesma função que ela, com a diferença de que ele estava na empresa há mais anos e ela havia sido efetivada poucos meses antes do ocorrido.

Nos relatos de Jorge, Cecília e Alana foi possível perceber o peso que sofrer uma violência por alguém que está em um nível hierárquico acima ou que possui maior poder de voz dentro de uma organização pode ter na decisão de denunciar ou fazer uma reclamação formal sobre a agressão. Além da certeza de que, caso a exposição da situação fosse levada para frente, o próprio relato não teria nenhuma credibilidade e peso frente ao poder possuído pela outra pessoa.

Mais uma vez, com exceção de Cecília e Bárbara, nenhum outro participante descreveu a relação com o/s agente/s envolvidos em suas agressões como marcada por algo que não fosse unicamente o trabalho. Esse aspecto soma-se ao sofrimento despertado pela violência vivida, uma vez que há também uma certa decepção e uma quebra numa relação que, em tese, era pautada pelo respeito.

Cecília disse, sobre a segunda situação vivida, que, por ficarem ela e os outros três senhores juntos em uma sala, tinham muito contato, conversavam bastante sobre muitos assuntos, e descreveu a relação como fraternal. O relato de Bárbara difere um pouco de Cecília ao descrever a relação com seu agressor ao apontá-la como pautada no coleguismo. Contou que ambos trabalhavam muito juntos, uma vez que eram do mesmo time, e que havia uma certa aproximação e confiança, porém as interações eram majoritariamente pautadas no trabalho.

A percepção de uma relação mais próxima com o agressor é algo difícil de ser encarado e lidado. Esse reconhecimento pode contribuir para o aparecimento e crescimento de sentimentos de culpa e vergonha, uma vez que, segundo as participantes, elas se questionaram em determinados momentos se a postura mais simpática e aberta que tinham no local de trabalho poderiam ter servido como um estímulo para o comportamento violento de seus colegas. Além disso, o sofrimento tido ao se passar por esse tipo de situação é ocasionado por diversas variáveis e, ao ocorrer essa quebra de confiança da relação estabelecida, sofre-se também pelo rompimento de um vínculo mais próximo.

4.2.4 “Por quê?”: questionamentos acerca da violência vivida

Neste subtópico serão abordadas as reflexões feitas por alguns participantes sobre o motivo pelo qual eles estariam passando por uma experiência de violência. Dentro desses motivos cabem desde questionamentos feitos sobre o próprio comportamento – que diferem dos pensamentos iniciais de se colocarem como culpados, que foram abordados no subtópico “Repercussões” – até a avaliação feita pelos entrevistados sobre os agentes das agressões e sobre o contexto empresarial. Tais questionamentos poderiam ter sido feitos no momento que a violência ocorria, em um momento posterior ou em ambos.

É interessante observar que todos os participantes que passaram por situações de violência psicológica – assédio moral, assédio moral organizacional e violência organizacional – mencionaram, em algum momento, um problema de

liderança como fator explicativo para o desencadeamento de agressões ou como um dificultador do contexto laboral.

Muitas vezes as pessoas conseguem um cargo de gestão, de coordenação, até de sociedade, sem ter perfil de gestão de fato. Sem ser realmente algo da personalidade da pessoa ser um líder. Um problema que eu vejo muito em empresas é que se preocupam apenas com crescimento vertical, e não horizontal. Porque tem como você valorizar uma pessoa, reconhecer, ela crescer de forma horizontal. Não existe só aquela cadeia hierárquica vertical, que você só conquista subindo de cargo, e que, para isso, acabam dando cargos de gestão para pessoas que não têm perfil, não são adequadas, e que nem foram treinadas para serem gestores, e simplesmente cai essa bomba no colo deles, e eles têm que se virar como eles podem, do jeito que dá, aos trancos e barrancos. Aí eu acho que é o ambiente perfeito para perpetuar todas essas coisas erradas, entende? (Regina)

Neste trecho, Regina descreve a explicação dada por ela e por outros participantes em relação ao que seria um problema de liderança. Érica foi outra participante que trouxe o problema de liderança como uma possível explicação, porém há uma diferença entre ela e Regina; enquanto Érica apresenta uma perspectiva mais no sentido de abuso de poder, Regina aponta para a possibilidade de um perfil pessoal e profissional não condizente com uma posição de liderança, tornando o exercício de poder falho.

Entretanto, é interessante perceber que ambas trazem a questão da falta de preparo. Regina discorre mais sobre esse fato, trazendo uma interpretação de que seria consequência de um erro anterior, a priorização de organizações em geral por um crescimento vertical e não horizontal e o uso de sistemas de promoção inadequados, que colocam pessoas não preparadas para assumir a responsabilidade de liderar outros indivíduos. A consequência do erro seria um líder inexperiente, que tentaria exercer a sua função com ferramentas disponíveis, “aos trancos e barrancos”, gerando um ambiente propício para a perpetuação de violências.

A explicação encontrada pelas participantes é interessante e menos frequentemente encontrada, porém, também merece uma ressalva. O discurso das entrevistadas ainda carrega um tom reducionista e individualizado, ainda

que se difira de outras explicações que apenas mencionam a necessidade de uma direção vertical e uma desigualdade de nível hierárquico. Entretanto, não deixa de ser um campo fértil para a culpabilização de uma pessoa em detrimento de uma investigação mais profunda e a identificação de problemas mais estruturais. Regina caminha mais neste último sentido, ao apontar para uma tendência das empresas frente à construção de carreiras e também mencionando uma falta de treinamento devido para as pessoas em cargos de gestão.

Jorge e Alana apresentaram o mesmo aspecto, porém com expressões diferentes. Falaram sobre chefes que seriam inseguros e incompetentes e que o uso do poder detido para infligir e propagar violência seria uma forma de preencher as lacunas resultantes dessa insegurança.

Não sei exatamente a razão por conta disso, para ela se sentir nessa posição de poder ou se ela tem alguma insegurança com alguma coisa (...) Ela não sabe realmente liderar e lá dentro também dava para ver... Depois eu fui entendendo outras coisas também, que às vezes uma questão muito maior assim, porque parecia uma cascata, sabe? Pessoas acima dela eram grossas com ela ou muito bravas com ela, e ela ia meio que fazendo uma cascata para os níveis mais baixos que ela liderava, no caso. (Jorge)

Além do ponto já comentado, Jorge traz uma outra informação caríssima para a compreensão do fenômeno. Compartilhou que, com o tempo, passou a observar com mais atenção as dinâmicas interacionais de sua chefe com as pessoas acima dela e também entre outras pessoas que não eles, e percebeu a forte ocorrência de experiência similares a sua, o que ele entendeu e explicou como uma “cascata de violência”.

A percepção do participante é caríssima para a discussão, feita por Soboll (2008) e Seligmann-Silva (2012), sobre o encadeamento de assédio, ou, como foi chamado por Jorge, sobre a “cascata de violência”. As autoras apontam para o fato de que na identificação de situações de assédio, gerentes – ou líderes, ou gestores, ou chefes – são vistos como os únicos culpados pelas agressões, porém, ao se ampliar para uma ótica macro de investigação, dando atenção para a cultura da empresa de maximização da produtividade, há uma mudança nessa

compreensão. Os gerentes passam a ser vistos como os intermediadores visíveis de uma lógica de intimidação, sendo eles responsáveis pela transmissão de pressões aos seus subordinados, ao mesmo passo que também são alvos das mesmas pressões implicadas pelos escalões mais altos (SOBOLL, 2008; SELIGMANN-SILVA, 2012).

4.2.5 E agora?

O núcleo de significação intitulado “E agora?” foi construído pensando nos momentos dos relatos em que os participantes trouxeram a questão de fazer ou não uma denúncia ou reclamação formal dentro da própria organização e, junto a isso, outras estratégias de enfrentamento empregadas por eles frente à continuidade das agressões.

Dos seis trabalhadores entrevistados, apenas três fizeram algum tipo de denúncia ou reclamação formal dentro da organização. Jorge aproveitou um momento específico do bimestre em que todos os gestores passam por avaliações, que podem contar com o *feedback* de seus liderados. Há avaliadores específicos designados para cada gestor e isso é de conhecimento público. Ao ser informado pela avaliadora de que o relato do liderado seria completamente anônimo, Jorge decidiu aproveitar a oportunidade, pensando na própria experiência e também se preocupando com outras pessoas que poderiam vir a ser lideradas por sua chefe no futuro.

No momento que eu estava passando por tudo isso eu descobri que ia ter essa avaliação e eu pensei “Bom, é meu dever fazer uma avaliação. Eu nem acho que eu precisaria em outro cenário assim porque é muito recente, mas eu sinto que eu tenho dever de falar tudo que aconteceu comigo, de um jeito anônimo”... Porque eu também ficava com medo dela me retaliar ou algo do tipo assim lá dentro, mas muitas pessoas que entrariam lá poderiam ficar muito desmotivadas até, tipo, achar que problemas de fato são delas. (Jorge)

Além disso, ele disse que também fez uma denúncia formal em uma plataforma interna da empresa, por escrito e anônima. O caráter anônimo das

denúncias foi o que incentivou Jorge a tomar a decisão neste sentido, uma vez que, segundo ele, sentia muito medo de uma possível retaliação da chefe.

O medo de retaliação, de ficar “manchada” na área de trabalho e até mesmo de uma possível demissão foi o principal motivo apresentado pelas participantes Érica, Cecília, Alana – todas da área do jornalismo – e Regina para evitar a decisão de denunciar. No relato das participantes jornalistas e da participante advogada, percebe-se que pairava um medo comum entre elas, o de ficar manchada em seu meio profissional, perder o emprego e não conseguir ser contratada novamente. Além disso, Cecília e Alana trazem um adicional para essa decisão, a postura das próprias chefes desincentivavam uma possível reclamação. Enquanto para Cecília a postura antifeminista de sua chefe a deixou com medo de as mulheres do setor de Recursos Humanos apresentarem a mesma postura, podendo descredibilizar seu relato e deixá-la marcada apenas por esse episódio dentro da empresa, para Alana a postura veio da própria pessoa que cometeu violência contra a participante. A chefe demonstrava um certo desdém pela possibilidade de ser denunciada ao setor de Gestão de Pessoas, dando a entender que isto já teria acontecido outras vezes e não teria surtido efeito.

Mais uma vez, os comportamentos de pessoas em posições de poder possibilitam que às vezes se construa uma ideia sobre quais valores e práticas são essenciais e importantes para a empresa, pintando um quadro geral da cultura da organização. Ou seja, em casos como este, a postura da chefe pode denunciar uma cultura pouco acolhedora da empresa. Além disso, o medo de retaliação e a aceitação da denúncia em forma anônima serve de evidência para como esses assuntos são tratados pela empresa, quais valores sustentam a conduta da organização, quais políticas e filosofias são especialmente próximas aos comportamentos empregados (SANTOS; GONÇALVES, 2011).

Ainda que não tenha levado para o setor de Gestão de Pessoas para fazer uma denúncia/reclamação formal, Cecília teve uma conversa com a sua chefe com o intuito de poder manejar melhor seus horários de trabalho, evitando a possibilidade de trabalhar conjuntamente com seu agressor. Tal conversa pode ser vista como uma estratégia de enfrentamento, uma vez que Cecília também

a teve para pedir à chefe que ficasse atenta ao comportamento da participante, para caso esta se apresentasse quieta e não participativa novamente, a chefe saberia o que fazer. Além disso, mesmo que o intuito inicial não tenha sido este, o relato foi levado para gerência e o agressor demitido.

E eu pensei em conversar com a minha chefe, não para que ela fizesse algo, mas eu ia pedir para ela ficar de olho em mim, porque se ela visse que eu tivesse murchado de novo, que nem ela tinha percebido da outra vez, para ela, como mulher, conseguir me abraçar e, como chefe, se ela conseguir fazer alguma coisa, se tiver alguma coisa, como mudar de horário, ela faria. Daí eu chamei ela pelo e expliquei toda essa situação que te disse e ela ficou chocada. Daí eu falei para ela “Olha, eu não quero levar para o RH. Não quero levar isso para frente, mas eu peço, você poderia ver de não colocar ele no mesmo horário que eu? Se a gente puder entrar em horários diferentes, eu posso trocar, porque eu não sei como eu vou me sentir com ele, tá?”. (Cecília)

Alana também tentou empregar uma estratégia de enfrentamento na segunda situação vivenciada, conversar com sua chefe – que, curiosamente, é a mesma chefe que Cecília menciona no relato acima –, como já foi relatado nos tópicos acima, porém não teve o efeito desejado, uma vez que a chefe não reconheceu a problemática da situação, colocando a culpa na própria vítima e fugindo do assunto do diálogo. Já Jorge relatou que vem empregando uma estratégia com sucesso: vem reagindo a algumas situações mais agressivas, o que, segundo ele, tem deixado sua chefe mais atenta para tais e diminuindo a frequência e intensidade dos assédios vividos.

Érica também teve uma conversa com o chefe acima dos seus chefes diretos, mas esse diálogo não foi iniciado por ela. De acordo com a participante, este chefe era novo na empresa e estava estranhando algumas situações, por exemplo, via algumas funcionárias chorando após reuniões com os chefes, e decidiu conversar com ela e com outras pessoas que também passavam por situações similares. Frente a isso, tanto ela quanto as outras pessoas tomaram a decisão de informar este novo chefe sobre tudo que estava se passando.

Por fim, um último ponto em comum entre as três participantes jornalistas é o fato de que todas, em algum momento, tomaram a decisão de se demitir.

Ainda que a demissão não possa ser classificada como uma estratégia de enfrentamento, uma vez que a pessoa está se retirando da situação propriamente dita, é possível classificá-la como uma estratégia de cuidado, pois frente a uma situação de ameaça a própria saúde e dignidade, a rota de escape encontrada foi esta.

É de interesse para o estudo presente explicitar o fato de que nenhuma das pessoas procuradas pelos participantes eram funcionárias do setor de Gestão de Pessoas (com exceção do caso de Jorge) e, muito menos, profissionais da psicologia. A presença de psicólogas e psicólogos nos discursos dos participantes aparece apenas quando eles falavam sobre os canais de suporte encontrados, mencionando o fato de fazerem terapia particular – alguns haviam iniciado antes das situações relatadas iniciarem, outros depois. O questionamento que fica é que se os psicólogos presentes nestas empresas não estariam cientes das situações que ali aconteciam e continuavam guiando sua prática pelo compromisso social e ético que a categoria profissional tem para com a sociedade? Ou não reconhecem mais as dinâmicas de poder que atravessam quaisquer relações sociais?

4.2.6 O depois: a (não) realização da denúncia, a organização e as repercussões afetivas, comportamentais e psicossociais

Esse núcleo se faz importante na discussão porque ele ajuda montar um cenário de como denúncias de violência podem ser recebidas e processadas dentro de uma organização. É possível, através dos relatos dos participantes, julgar a qualidade da decisão e contribuir para a construção de uma ferramenta de apoio em casos como esses.

Como foi descrito anteriormente, Jorge fez uma reclamação para a avaliadora de sua chefe com a promessa de que seria tudo anônimo. Entretanto, para a decepção do participante, o sigilo do seu relato não foi cumprido pela avaliadora, uma vez que sua chefe demonstrou ter conhecimento da denúncia, que não foi bem recebida por ela.

No momento que a avaliadora foi dar o feedback para a minha chefe, que ela me garantiu que seria anônimo, não foi anônimo. Ela citou tudo que eu falei, citou várias coisas que eu falei, né? Falou o meu nome. Porque depois a minha chefe falou de algumas situações que eu conversei com a avaliadora. Eu pensei se ela estava jogando verde, mas ela sabia exatamente o que eu tinha falado. Então, eu acho que de fato a avaliadora falou para ela, porque ela sabia muito bem. Depois do feedback que ela recebeu, ela não conseguiu ser promovida nem nada e daí ela veio falar comigo, que foi pega de surpresa, que eu deveria ter falado antes com ela, que eu poderia ter dado o feedback para ela. E eu achei também que seria anônimo isso, né? E não foi. (Jorge)

Além do rompimento do pacto de sigilo ter deixado Jorge decepcionado, ele também causou um momento desconfortável com sua chefe, uma vez que por vezes ela dava a entender que estava sabendo da denúncia e, quando não atingiu seu objetivo de ser promovida, rapidamente encontrou a reclamação do participante como principal motivo e foi confrontá-lo. Jorge acredita que de fato a promoção de sua chefe tenha sido impedida por isso, porém ele argumenta que isto não é um fato recente e que ele não seria o único envolvido, uma vez que outras pessoas já teriam feito denúncias formais.

Já Érica, que fez uma reclamação para um chefe de cargo mais alto após o mesmo questioná-la sobre comportamentos estranhos no local de trabalho, disse que não viu uma grande melhora após isso. A participante relatou que dito chefe tomou a decisão de trocar ela e todos os outros funcionários que estavam em situações similares de lugar; ou seja, Érica deixou de ficar sob a liderança das pessoas que praticavam agressões contra ela para ficar sob a gestão de outros chefes denunciados pelos mesmos problemas. A entrevistada acredita que a decisão tomada pelo chefe foi orientada no sentido de tais informações não se tornarem conhecimento público.

Cecília e Bárbara foram as únicas participantes que demonstraram terem ficado satisfeitas em algum nível. Ambas as participantes não tomaram a decisão inicial de fazer uma denúncia interna, uma vez que Cecília apenas tinha contado para sua chefe com a intenção de poder manejar seus horários e ter alguém para ficar mais atenta a possíveis mudanças de comportamento, e Bárbara, uma vez que fez o boletim de ocorrência do crime e este passou a ser investigado pela

justiça brasileira, a empresa precisou ser informada, e frente a isto iniciou o protocolo de investigação interna.

Cecília relatou que tanto sua chefe quanto seu gerente acolheram suas falas e acreditaram em tudo que disse e nem chegaram a pedir os *prints* das conversas. A decisão tomada foi demitir o envolvido. Cecília contou que ficou sabendo sobre a demissão ao mesmo tempo que o restante da equipe pelo próprio assediador, o que a pegou de surpresa, deixando-a com medo. Entretanto, a participante disse que logo recebeu uma mensagem de seu gerente acalmando-a, dizendo que a demissão não tinha sido unicamente por conta deste acontecimento e que havia outras questões envolvidas.

Em alguns trechos do relato de Cecília é possível ver a contradição de sentimentos e pensamentos vivenciados frente à demissão de seu agressor. A participante relata ter sentido culpa e preocupação. Aqui é possível observar como, mesmo após uma decisão positiva para sua vida e seu futuro, os impactos emocionais e psicológicos dos assédios sofridos por Cecília se fazem presente, uma vez que sua preocupação com a relação construída com outros colegas homens se fez presente, com o receio de que sofreria, além de tudo, com um isolamento social e com a perda de amizades. O medo da participante não é incomum e muito menos infundado, uma vez que Dias (2008) e Cunha (2017) apontam para esses exatos aspectos do impacto profissional.

Entretanto, os sentimentos negativos não foram mais fortes e importantes para a entrevistada do que as repercussões positivas. A participante relatar ter sentido alívio e uma sensação de vitória, não só porque não teria mais que conviver com o ex-colega de trabalho, mas também porque ela deixou de sentir medo de poder ser demitida e/ou desacreditada e porque ela conseguiu avançar tanto em um processo de denúncia de assédio, algo que ela reconhece como raro na sociedade. Outra repercussão positiva para Cecília foi que, de certa forma, ela sentiu como se fosse uma dupla vitória ao se lembrar da situação que tinha vivenciado antes, em que ela não conseguiu fazer nenhum tipo de denúncia, nem responder o assediador de forma a confrontá-lo.

Além disso, é importante mencionar que a decisão da organização não teve efeitos positivos apenas para a participante, mas também para todos os

outros membros da organização – como por exemplo, a própria chefe de Cecília, que compartilhou com sua funcionária que já tinha sido vítima de situações machistas empregadas pelo ex-funcionário –, e, inclusive, para a própria empresa. A participante relatou que ela passou a se sentir mais segura no local de trabalho, o que influenciou inclusive na maneira que ela recebeu suas estagiárias, dizendo a elas que lá seria um lugar bom e que apresentaria efetividade nos processos e que se algo um dia acontecesse, elas poderiam buscar justiça.

Quanto à Bárbara, a participante compartilhou que assim que o processo de investigação interno foi iniciado, ela foi afastada do trabalho por quinze dias e o agressor foi demitido. Ela contou que, além dos outros três ex-colegas de trabalho, mais quatro pessoas estavam cientes do ocorrido: seu chefe, o chefe de seu chefe, o diretor de RH e a médica do trabalho. A médica em questão foi a pessoa com que a participante teve mais contato e era sua principal fonte de informação sobre o andamento do processo, que foi conduzido, fora do Brasil, pela equipe jurídica da empresa. Foi através da médica que ela ficou sabendo que as outras três pessoas presentes no dia foram convocadas para depor no processo conduzido pela empresa.

Então eu me senti acolhida, só que eu não posso mentir que por trás eu também sentia que, de alguma forma, eu estava sendo julgada, sabe? (...) Essa questão da demissão também me fez pensar se eles não estavam só esperando uma oportunidade para se livrarem de um certo problema que aconteceu, então é uma coisa que me pega em vários momentos, mas que eu espero que passe. (Bárbara)

Quanto a como se sentiu, é possível ver no trecho destacado que Bárbara se sentiu acolhida ao mesmo passo que sentia que estava sendo julgada pelas outras pessoas. A participante relatou que as pessoas cientes foram sensíveis a sua história, com destaque para médica, dizendo que a profissional teve muito cuidado no tratamento com ela. A questão de se sentir julgada perdura, de certa forma, até hoje quando pensa em sua demissão. A entrevistada foi demitida no início desse ano e disse que, às vezes, ela se questiona se a empresa não estaria apenas esperando o momento certo para se livrarem dela.

De maneira geral, percebe-se que a atitude tomada pela empresa ao receber uma denúncia ou reclamação formal não apenas diz muito sobre sua cultura, mas também tem um grande impacto na visão que os funcionários passam a ter sobre o local de trabalho, podendo influenciar sobre decisões futuras (PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006; SANTOS; GONÇALVES, 2011; PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020). De nada adianta uma empresa apresentar, por escrito, um código de conduta e ética condenando práticas violentas dentro dos contextos de trabalho se, no momento em que a ação para se comprovar isso, as decisões são orientadas pensando-se apenas na imagem da organização, colocando tudo “para de baixo do tapete”, e ignorando o bem-estar dos funcionários.

Além disso, se o funcionário fica satisfeito com a decisão tomada, o vínculo de confiança e segurança com a empresa se fortalece, promovendo um ambiente de trabalho de qualidade, fato que pode ser compartilhado pelo funcionário em questão, como contou Cecília. Porém, o mesmo vale para a questão contrária, se o funcionário fica insatisfeito com a decisão tomada, ele também irá expor aos seus colegas de trabalho, influenciando na percepção que todos têm do seu local de trabalho e impactando no clima geral da empresa, uma vez descoberto o fato de que não há possibilidade de se depositar confiança na organização, como ocorreu no caso de Jorge (PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006; SANTOS; GONÇALVES, 2011; PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020).

4.2.7 A cultura: valores, práticas e normas das organizações

Jorge compartilhou que as agressões perpetradas em seu local de trabalho eram de conhecimento geral entre os membros da organização, todos sabiam de pelo menos uma história de uma pessoa que foi vista chorando após reuniões de *feedback* ou alguém ter gritado com ela. Além disso, Jorge e Érica trouxeram o fato de que as empresas faziam uso de sistemas de avaliação baseado em pontos e notas, que poderiam influenciar no bônus salarial recebido, o que aumentava a pressão do trabalho.

O relato de Jorge pode novamente apontar para uma outra possível consequência da constante pressão sob qual todos os membros de uma organização trabalham, o próprio “cascateamento” da violência, conceituação já discutida anteriormente aqui. O participante relata que por diversas vezes ouviu a sua própria chefe desabafar sobre as dificuldades da relação com os chefes dela, e também observou o estado emocional com que ela se apresentava após interações difíceis com essas pessoas. Quanto a esse sistema de reprodução de agressões entre níveis hierárquicos, Regina também compartilhou um relato importante, ao admitir que ela reconheceu que ela própria chegou a praticar alguns dos mesmos atos que sofreu quando passou a ter os próprios estagiários.

Regina faz apontamentos preciosos ao discutir a questão de existir uma ideologia de excelência, de uma cultura de sempre buscar e atingir a perfeição, que daria espaço para um comportamento exploratório por parte das organizações, uma vez que estas demonstram constantemente a natureza descartável de seus funcionários, estes precisam estar constantemente se provando dignos de sua posição. Tal situação não seria exclusiva de algumas posições hierárquicas, pois todos os membros estariam sendo sempre avaliados e cobrados, e como a grande maioria das organizações funciona com uma estrutura hierárquica para a produção de resultados, tais pressões e cobranças não ficariam retidas em um nível alto.

Assim como Jorge, Érica também disse que as agressões praticadas na empresa em que trabalhava eram de conhecimento geral. Conhecimento tão geral, que logo que ela foi contratada, os membros da organização teriam tido acesso a um vídeo produzido por um jornalista contendo denúncias de ex-funcionárias sobre os assédios sofridos dentro da organização.

No E nós éramos PJ's, a maioria das pessoas. Só que quando a menina saiu, ela denunciou, porque segundo alguma lei existe algum limite de contratados PJ's que uma empresa pode ter. E aí a gente virou CLT, então no meio do meu contrato eu virei CLT. Essa menina denunciou e o Ministério do Trabalho processou o E. E aí eles tiveram que transformar muita gente em CLT. (Érica)

Neste relato de Érica se verifica a questão de que a forma como a empresa lida com as denúncias recebidas impacta em diversas esferas: na

satisfação dos funcionários, no bem-estar do trabalho, no clima organizacional e na percepção que os trabalhadores, de dentro e fora da empresa em questão, têm sobre ela (PUENTES-PALACIOS; FREITAS, 2006; SANTOS; GONÇALVES, 2011 PANTOJAPANTOJA *et al.*, 2020). Para a empresa em que a participante trabalhava ficou tão evidente a percepção que os funcionários tinham que ela adquiriu uma marca, uma fama no mercado de trabalho, a de ter bastante assédio moral.

Em seu relato, Érica também fomenta um novo debate, que será continuado no próximo tópico, o de precarização do trabalho como fenômeno de violência. A participante contou sobre o fato de que a organização teria extrapolado o limite de funcionários contratados pelo esquema de Pessoa Jurídica, ocasionando uma denúncia e investigação pelo Ministério Público do Trabalho, que resultou na obrigação da regularização do contrato de diversos trabalhadores.

Ricardo Antunes, em seu livro *O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital* (2020), discute sobre o processo de precarização estrutural do trabalho que vem ocorrendo nas últimas décadas, sendo uma das consequências para esse processo a devastação dos direitos do trabalho. A precarização e destruição dos direitos trabalhistas se apresentam de diversas formas e uma delas seria a pejetização do trabalho.

Segundo Antunes (2018), a pejetização é uma prática, relativamente recente, de contratar trabalhadores como Pessoas Jurídicas (PJ) ao invés do uso do contrato de carteira assinada (ou CLT). Essa prática seria empregada pelas empresas com o intuito de diminuição de custos trabalhistas e de fuga de responsabilidades trabalhistas e previdenciárias, uma vez que este tipo de contrato retira da empresa a responsabilidade de cuidar e pagar por gastos por INSS, FGTS, décimo terceiro, entre outros, e coloca sob responsabilidade do próprio trabalhador.

A pejetização se apresenta como um grande risco para os trabalhadores por diversos motivos, como perda de direitos trabalhistas garantidos pela CLT e desproteção em situações de acidente de trabalho e desemprego, intensificando a precarização das condições de trabalho e tornando os trabalhadores cada vez

mais vulneráveis. Tudo isso é feito sem que os trabalhadores recebam um aumento na remuneração que seja proporcional ao aumento de custos e responsabilidades (ANTUNES, 2018). Sendo assim, analisando seguindo o princípio de um bem-estar e de uma qualidade de vida no trabalho, a prática da pejetização poderia ser encarada como um tipo de violência contra o trabalhador?

4.2.8 Conteúdos circulantes sobre a violência no trabalho

O último núcleo de significação foi criado para englobar e discutir as respostas dadas pelos participantes à pergunta, feita a todos e ao final da entrevista, sobre quais práticas eles descreveriam como definidoras de uma situação de violência no ambiente de trabalho. Ao mesmo passo que os participantes apresentaram respostas de conteúdos similares, é interessante notar que todos eles basearam pelo menos uma parte de suas respostas a partir de suas experiências. Além disso, alguns deles definiram a violência no ambiente de trabalho a partir dos atos, situações e algumas características distintivas, e de algumas possíveis consequências para quem sofre.

Quanto aos atos e situações, os participantes mencionaram: humilhação; eventos recorrentes; retaliação; xingamentos; desmoralização; falas com tom de voz elevado; exclusão e isolamento; passar dos limites; interações marcadas apenas reclamações e críticas; não valorização do trabalho alheio; chantagem; trabalhos excessivo sem o devido reconhecimento; falas agressivas; desmerecimento do sentimento alheio; falar da roupa da pessoa; dar bronca na frente de outras pessoas; constrangimento; piadinhas; intimidação; conversa ríspida; entre outros. Apenas Cecília e Bárbara deram definições que mencionavam a violência sexual, conceituando-a como uma olhada, secada ou encarada, colocando a pessoa numa posição específica apenas por ser mulher e não levando em consideração seus outros atributos, “brincadeiras” de cunho sexual e o oferecimento de coisas em troca de favores.

Além disso, é possível perceber que alguns participantes pontuaram a dinâmica de relação envolvida, evidenciando a necessidade de uma disparidade

nos níveis hierárquicos ocupado, que possibilitaria uma certa dominação ou poder sobre outra pessoa. Quanto às consequências, Jorge, Regina e Alana mencionaram: sentimentos depressivos; desenvolvimento de *Burnout*; se sentir para baixo, fora dos trilhos e desmotivado; perda de interesse no trabalho; sentir-se errado; sentir-se desrespeitado e acuado; sentir-se inseguro; criticar e duvidar da própria capacidade. Dessa forma, afirma-se que os participantes foram, em sua grande maioria, de encontro com as definições encontradas na literatura, tanto no que diz respeito aos atos de violência quanto no que tange às consequências de tais atos.

Por fim, um ponto muito importante para a discussão do presente trabalho foi trazido pelas participantes Cecília e Regina, que complementa o debate iniciado no subtópico anterior: violência no contexto de trabalho e exploração trabalhista são coisas diferentes? Ou a exploração seria mais um tipo de violência?

Eu considero também violência a questão trabalhista, então, sei lá, você não almoçar, seu chefe te fazer trabalhar por quatro, cinco horas a mais. Isso aconteceu um pouco na pandemia, por exemplo comigo, eu trabalhava 14 horas direto, estava fazendo TCC ainda, estava na faculdade e foi horrível, mas eu não enxergo como uma violência, por isso enxergo mais como uma exploração. Mas não deixa de ser, né, teoricamente? Acho que vai mais nesse sentido. (Cecília)

Dar trabalhos excessivos, ficar depois do horário, sem que a pessoa seja reconhecida por isso e recebendo um tempo de descanso, ou sem levar isso em consideração quando a pessoa pede algum tipo de apoio. (Regina)

Ao discutir as principais expressões clínicas da violência sociolaboral, Seligmann-Silva (2012) fala do reconhecimento de transtornos vinculados à precarização e à violência laboral, fazendo a ressalva de que “embora a precarização do trabalho possa ser considerada, em si mesma, uma violência contra os trabalhadores” (SELIGMANN-SILVA, 2012, p. 514). Sendo assim, seguindo a linha de raciocínio da autora, a pejotização, prática mencionada acima, poderia entrar como uma das manifestações da violência em contexto de trabalho.

Além da questão da precarização das condições de trabalho, as participantes apontam para uma questão da exploração trabalhista, descrevendo situações em que a empresa incentivaria e demandaria determinadas atitudes de seus funcionários, como ultrapassar a carga horária diária para o cumprimento de metas inalcançáveis, sem que a pessoa seja devidamente e legalmente recompensada, com pagamento de horas-extras ou possibilidade de folga.

Como já apontado anteriormente, a questão da exploração trabalhista anda de mãos dadas com a ideologia da excelência e com a cultura da perfeição, empregadas em muitas empresas hoje. Uma vez que para se cumprir todos os prazos, bater todas as metas, atingir notas altíssimas nos *rankings* de funcionários, é necessário não somente que a pessoa renuncie a horários de lazer para a realização de tudo isso. O funcionamento desse sistema exige muitas cobranças entre colegas de trabalho e demanda que a cultura esteja fortemente enraizada em cada um dos funcionários, que, como se vê em vários dos relatos, sentem-se obrigados a colocar as necessidades da organização acima da própria saúde e bem-estar, chegando, por exemplo, a tomar medicamentos controlados para que deem conta de todas as obrigações e possam dar um retorno para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto teve o objetivo de investigar o fenômeno da violência no contexto de trabalho dando atenção às suas manifestações, consequências pessoais e profissionais para quem sofreu a violência e, também, para a própria organização, visando contribuir para o alargamento da compreensão de um problema atual e complexo.

Os relatos dos entrevistados contaram com características observacionais dos trabalhadores acerca de suas próprias organizações de trabalho, fornecendo evidências de aspectos organizacionais na prática da violência, além de ampliar o debate inicialmente posto. Foi possível reconhecer, em grande parte dos discursos, a presença de uma cultura organizacional que fomentava, em algum nível e em determinadas políticas, a prática de atos agressivos entre os funcionários. Para além disso, foi possível refletir sobre a estruturação de uma organização baseada na ideologia de excelência e mudanças históricas externas que levam a uma precarização e exploração do trabalho que podem ser consideradas em si mesmas um primeiro ato de violência contra o trabalhador.

Além disso, a presença expressiva de participantes mulheres (cinco) em comparação a um único participante homem é um importante ponto de partida para mais estudos e reflexões, uma vez que diversas hipóteses podem ser construídas a partir deste dado. As mulheres compõem mais frequente e significativamente o grupo de trabalhadores que passaram por uma situação de violência por uma questão de que são os alvos mais frequentes ou pelo motivo de que falam mais sobre, seja denunciando ou compartilhando seus relatos? Se é porque são os alvos mais frequentes, seria mais uma das inúmeras expressões da violência de gênero no cotidiano? Ou se é porque se apresentam mais dispostas a falar sobre suas experiências, isso se daria pela razão de que na construção e criação social e cultural dos sujeitos na sociedade não há a consideração pelo sofrimento de homens, ocasionando que estes indivíduos ou não reconheçam a situação em que vivem ou não encontrem coragem e apoio suficientes para falar sobre?

Quanto ao papel da/o psicóloga/o organizacional frente a tais situações, os relatos, infelizmente, não forneceram exemplos de efetivas práticas dos profissionais. Ressalta-se, no entanto, que a literatura apresenta as atribuições dos psicólogos desde o acolhimento até a resolução dos problemas desta natureza, conforme apresentado na revisão teórica desta pesquisa. O acionamento dos profissionais da Psicologia nas organizações não deve se restringir a situação emergencial, “de apagar o fogo”, mas no cotidiano da empresa, desde as práticas de recrutamento e seleção, como apontado por Bento (2022), intervindo nos processos viesados por preconceitos até a observação e ação sobre as dinâmicas relacionais presentes.

É possível considerar que as pesquisas de clima e de cultura organizacional apresentem indicadores sobre um ambiente de trabalho hostil, que não preza pelo bem-estar geral e pela saúde de seus membros e mantém um sistema de opressão institucionalizado, tornando seu quadro de funcionários pouco diverso e gestores inexperientes. Todos esses aspectos podem ser identificados pelo trabalho de um/a psicólogo/a organizacional, que seguindo o compromisso ético da profissão, podem implementar estratégias de mudança, como a criação de programas de diversidade e inclusão e o investimento no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários de maneira saudável e indo de encontro com o plano de vida individual de cada um.

Nos relatos desta pesquisa ficam lacunas sobre o papel desempenhado pelos profissionais da psicologia e sobre a percepção das práticas culturais violentas das empresas, conforme referido nas entrevistas. Se puderam identificar e diagnosticar tais situações o que teriam feito? Buscaram estratégias ou teriam sentido medo de uma possível retaliação ou demissão se propusessem mudanças na estrutura organizacional? Diante dos impasses, cabe recuperar o compromisso ético e social dos psicólogos, atentando-se para as relações de poder presentes em grupos e organizações na tentativa de promover sempre ambientes pautados no respeito à dignidade e à integridade de cada sujeito. Esses princípios da profissão, por vezes, conflitam com a própria condição de trabalhador daquela organização, estando sujeito às mesmas interações, aos mesmos medos e aos mesmos receios que os participantes aqui expuseram.

Cabe destacar que as empresas podem intervir nas situações interrompendo um ciclo ou investidas de agressores. Neste estudo, pelo menos um caso teve um desfecho de intervenção efetiva, sem que a pessoa atingida fosse prejudicada duplamente.

Considerando que os relatos expõem a natureza diversa das violências no trabalho e que os impactos atingem a saúde e o desenvolvimento profissional das pessoas são necessárias medidas de intervenção precoces nas empresas e por parte do poder público. Neste sentido, trata-se de um fenômeno social e de saúde pública.

Por fim, o fenômeno estudado apresenta um caráter complexo e atual exigindo a constante revisão dos conhecimentos, a construção de novas interpretações e a discussão com base em novas descobertas. A presente pesquisa não tem objetivo de encerrar tal discussão, mas de acrescentar elementos ao debate em tela e sugerir novos estudos, uma vez que cada tema poderá ser revisitado e repensado continuamente.

6. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S.. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 26, n. 2, p. 222–245, jun. 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S1414-98932006000200006>. Acesso em: 22 mai. 2023.
- AHUMADA, M.; ANSOLEAGA; E.; CASTILLO-CARNIGLIA, A. Acoso laboral y salud mental en trabajadores chilenos: el papel del género. **Cadernos de Saúde Pública [online]**. 2021, v. 37, n. 2. DOI 10.1590/0102-311X00037220. Acesso em: 20 abr. de 2022.
- ALMEIDA, S. Raça e racismo. In: ALMEIDA, S. **Racismo Estrutural**. 1. Ed. São Paulo: Pólen, 2019. Parte I, . 9-30. ISBN 978-85-98349-91-6.
- ANTUNES, R. A explosão do novo proletariado de serviços. In: ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 2. Ed. São Paulo: Boitempo, 2020. cap. 2, p. 27-68. ISBN 978-85-7559-754-5.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (Bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **X Congresso Nacional de Educação**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. A. Compromisso social e ético: Desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 1, p. 25-52. ISBN 978-8565852708.
- BENTO, C. O racismo institucional. In: BENTO, C. **O Pacto da Branquitude**. 1 Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022. cap. 6, p. [39?]-[44?]. ASIN B09SGKDK16.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do Trabalho: Construção Histórica e Desafios Contemporâneos. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 1, p. 25-72 . ISBN 978-85-8271-085-2.
- BRASIL. **Código Penal**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BRASIL. **Portaria Nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora**. Brasília, Diário Oficial da União, 2 de agosto de 2012. Disponível em: < <https://shre.ink/Hy6Z>>. Acesso em: 26 nov. 2022.
- BRUTTIN, A. Promoção de saúde nas organizações. In: BRUTTIN, A. **Psicologia social do trabalho e das organizações**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2017. cap. 4, p. 139-144. ISBN 978-85-473-0335-8.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Saúde do trabalhador no âmbito da saúde pública: referências para atuação da(o) psicóloga**. 2. ed., Brasília: CFP, 2019. Disponível em: < <https://shre.ink/H5PD>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

COUTINHO, M. C.; BERNARDO, M. H.; SATO, L. A Perspectiva da Psicologia Social do Trabalho. In: COUTINHO, M. C.; BERNARDO, M. H.; SATO, L. **Psicologia Social do Trabalho**. 1. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2018. cap. 1, p. 21-36. ISBN 978-8 5-326-5733-6.

CUNHA, J. T. Assédio sexual no âmbito das relações laborais. 2017. 131 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Direito, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

DAHLBERG, L. L.; KRUG, E. G.. Violência: um problema global de saúde pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 11, p. 1163–1178, 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-81232006000500007>. Acesso em: 23 mai. 2023.

DESOUZA, E.; BALDWIN, J. R.; ROSA, F. H. DA .. A construção social dos papéis sexuais femininos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 13, n. 3, p. 485–496, 2000. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-79722000000300016>. Acesso em 08 mai. 2023.

DIAS, I. Violência Contra as Mulheres no Trabalho. O caso do assédio sexual. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 57, p. 11-23, 2008. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10216/25489>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

DORNELAS, C. T. A. Assédio Moral: Uma Ferramenta da Gestão Contemporânea. **Alumni**, [s. l.], v. 6, n. 12, p. 07-16, 2018. Disponível em: < <https://bitly.com/lStjXd>>. Acesso em: 3 jun. 2022.

FLICK, U. Pesquisa qualitativa: por que e como fazê-la. In: FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. cap. 2, p. 20-38. ISBN 978-85-363-1711-3.

FREITAS, M. E. DE .. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8–19, abr. 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>. Acesso em: 08 mai. 2023.

FREITAS, M. Mudança Cultural e Incorporações Temáticas. In: **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Cap. 4, p. 63-80. ISBN 978-85-221-0853-4.

GARCIA-RUBIANO, M.; FORERO-APONTE, C. Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. **Divers.: Perspect. Psicol.**, v. 14, n. 1, p. 149-162, 2018. DOI <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>. Acesso em: 29 abr. 2022.

GONÇALVES, G.; CABRAL, R.; SALHANI, J. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Organicom**, [S. l.], v. 15, n. 28, p. 247-264, 2018. DOI <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150586>. Acesso em: 29 abr. 2022.

HERRERA, J. B.; DE LAS HERAS ROSAS, C. J. Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. **Revista Internacional de Organizaciones**, n. 24, p. 241-271, 10 jul. 2020. DOI <https://doi.org/10.17345/rio24.241-271>. Acesso em: 27 abr. 2022.

HIGA, F. DA C.. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda?. **Revista Direito GV**, v. 12, n. 2, p. 484-515, maio 2016. DOI <https://doi.org/10.1590/2317-6172201620>. Acesso em: 08 mai. 2023.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI**. Urcamp, v. 6, n. 10, p. 33-40, agosto, 2002. Disponível em: <<https://bityli.com/oVbSsU>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

MENDONÇA, J. *et al.* Violências no ambiente de trabalho: ponderações teóricas. **Psicologia & Sociedade [online]**. 2018, v. 30. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30176960>. Acesso em: 30 abr. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Assédio Sexual**. São Paulo, [2018?]. Disponível em: <<https://shre.ink/H5Tc>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Conferencia Internacional del Trabajo. Comisión normativa: violencia y acoso em el mundo del trabajo, 2019** (N. 190). Disponível em:< <https://bityli.com/sDnfh>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

PAMPLONA FILHO, R. M. V.; BARROS, R. C. L. G. Assédio moral organizacional: noções conceituais e de combate deste fenômeno lesivo. **Revista Direito UNIFACS - Debate Virtual**, [s. l.], n. 255, p. 1-22, 2021. Disponível em: <<https://bityli.com/hNshzl>>. Acesso em: 3 jun. 2022.

PAMPLONA FILHO, R. M. V.; SANTOS, M. P. G. dos. **As Inovações Tecnológicas e o Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. ISBN 9786555593389.

PANTOJAPANTOJA, A. *et al.* Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. **Universidad y Salud**, v. 22, n. 2, p. 137-147, 2020. DOI <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>. Acesso em: 27 abr. 2022.

PINTOR, E. A. S.; GARBIN, A. C. Notificações de violência relacionadas ao trabalho e vigilância em saúde do trabalhador: rompendo a invisibilidade. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional [online]**. 2019, v. 44. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000006918>. Acesso em: 25 abr. 2022.

PUNTES-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade [online]**.

v. 13, n. 38, pp. 45-57. 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>.. Acesso em: 28 abr. 2022.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, 41(3). 2011. Disponível em: <<https://bityli.com/OSIJQt>>. Acesso em 19 abr. 2022.

SANTOS, C. M. P. G.; PAMPLONA FILHO, R. Convenção 190: Violência e Assédio no Mundo do Trabalho. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, v. 66, n. 101, p. 53-80, 2020. Disponível em: <<https://bityli.com/fMvGTq>>. Acesso em 29 abr. 2022.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia da Violência e suas expressões Clínicas. In: SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e Desgaste Mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2012. cap. 3, p. 492-550. ISBN 978-8524917561.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Nata/RN. In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. 1. ed. Curitiba: ISSN: 2177-2614. 2009. Disponível em: <<https://bityli.com/YCtHsH>>. Acesso 30 mai. 2022.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. cap. 2, p. 31-42. ISBN 978-85-386-0071-8.

SIQUEIRA, M. V. S. et al.. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 447–461, jul. 2009. DOI <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300003>. Acesso em: 31 mai. 2023.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. ISBN 9788573966107.

SOBOLL, L. A.; MIARA, T.; MOSCALEWSKY, J. A questão da Intencionalidade no Assédio Moral. **Revista Trabalho (En)Cena**, [s. l.], v. 2, p. 03-17, 2017. DOI 10.20873/2526-1487V2N2P03. Acesso em: 3 jun. 2022.

SPECTOR, P.E. Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. In: SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004a. cap. 9, p. 220-251. ISBN 85-02-03496-0.

SPECTOR, P.E. Liderança e poder nas organizações. In: SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004b. cap. 13, p. 329-355. ISBN 85-02-03496-0.

TONETTO, A. M. *et al.*. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165–173, 2008. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-71822008000200003>. Acesso em: 26 nov. 2022.

TUMULO, I. B. **Assédio moral no trabalho: o contexto empresarial e as verbalizações do psicólogo**. 2007. 84 f. (Mestrado em Trabalho de Conclusão de

Curso - TCC) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://bityli.com/OrzZFA>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

VIEIRA, J. R. S. Violência institucionalizada: aspectos legais nas relações de trabalho. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, Goiânia, v. 32, n. 1, p. 165-171, 2008. Disponível em: <<https://bityli.com/dgdGdi>>. Acesso em: 08 mai. 2022.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 15, p. 549-582. ISBN 978-85-8271-085-2.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

A) Dados de Identificação:

- I. Data de nascimento:
- II. Gênero:
- III. Cor:
- IV. Nível socioeconômico:
- V. Escolaridade:
- VI. Profissão:

B) Questões norteadoras:

- I. Você já passou por uma situação de violência/assédio moral dentro de seu ambiente de trabalho? Se sim, poderia contar detalhadamente sobre?
 - a. A situação ocorreu dentro de ambientes/eventos de trabalho?
 - b. A situação contava com mais de um agressor?
 - c. Qual o nível hierárquico apresentado na relação entre vítima e agressor?
 - d. A situação contava com vários eventos recorrentes ou se deu em uma única vez?
 - e. Você procurou ajuda dentro da organização (setor de Gestão de Pessoas ou sistemas de *compliance*) ou fora da organização? Caso tenha acionado algum apoio, qual foi o resultado obtido? Se o apoio buscado foi dentro da empresa, a pessoa em questão era um profissional da psicologia?
 - f. Por que você acha que aconteceu com você?
 - g. Como você sentiu a partir dessa situação?
- II. Você já presenciou uma situação de violência/assédio moral dentro de seu ambiente de trabalho? Se sim, você tomou alguma medida relacionada à situação?
- III. Quais tipos de experiência você descreveria como situações de violência/assédio moral dentro do ambiente de trabalho?
- IV. Você tem algo que gostaria de acrescentar e que não foi questionado aqui?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

Eu, Andréia de Conto Garbin, pesquisadora responsável, convido você a participar da pesquisa intitulada “**Violência organizacional e o papel do psicólogo na promoção de um ambiente de trabalho saudável**”, desenvolvida como Trabalho de Conclusão do Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, desenvolvida pela aluna Vivian Holovaty Suhorebri.

Este estudo tem por objetivo geral investigar o fenômeno da Violência Organizacional e o papel do profissional da psicologia que atua na área de Gestão de Pessoas. Ou seja, se e como situações de violência perpetradas no ambiente organizacional poderiam ser estimuladas e modeladas pela cultura organizacional, e qual seria o papel do psicólogo que trabalha dentro dessas organizações no combate a este fenômeno e na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Sua contribuição consistirá na realização de uma entrevista, que contará com questões norteadoras, com cerca de uma hora de duração, sobre suas próprias vivências. Por se tratar de experiências pessoais que abarcam questões singulares, não há uma resposta certa. A conversa será gravada para posterior transcrição, garantindo que as falas possam ser analisadas com mais atenção, mantendo assim a fidedignidade das mesmas.

A participação é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Você não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Mesmo a princípio não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo imensamente para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. A pesquisa apresenta riscos mínimos. Ainda assim, podem surgir sentimentos de desconforto ao rememorar passagens da vida dos entrevistados que lhes sejam exigentes do ponto de vista afetivo. No entanto, o pesquisador assegura tomar os devidos cuidados para evitar, minimizar ou mesmo reparar tais desconfortos antes, durante e após a realização da entrevista. As entrevistas poderão ser interrompidas a qualquer momento e os dados de identificação dos participantes serão preservados.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Vivian Holovaty Suhorebri – (11) 99246-8606 – e pela orientadora responsável Andréia de Conto Garbin – (11) 99814-1719 ou na Secretaria do CEP-PUC/SP Monte Alegre, que está localizada no térreo do Edifício Reitor Bandeira de Mello (Prédio Novo), na sala 63-C, na Rua Ministro Godói, 969 - Perdizes - São Paulo - SP - CEP: 05015-001 Tel./FAX: (11) 3670-8466 | e-mail: cometica@pucsp.br. Horário de atendimento do CEP ao Público: Das 11h00 às 13h00 de 2ª a 4ª feira e das 15h30 às 17h00 de 5ª e 6ª feira.

Assinatura da pesquisadora:

Assinatura da orientadora responsável:

Eu, _____, declaro que entendi o objetivo da pesquisa e concordo em participar da entrevista. Estou ciente de que dados que permitam minha identificação serão omitidos a fim de garantir meu anonimato. Tenho ciência também de que posso encerrar minha participação na pesquisa a qualquer momento. Por fim, sei que este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada uma de nós.

Assinatura do participante:

São Paulo, ____ de _____ de 202__.