

Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho
Enquanto Expressões de Estratégias de Gestão

Mayte Raya Amazarray

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor em Psicologia
sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Sílvia Helena Koller

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Abril de 2010

Agradecimentos

Ao término deste trabalho, é essencial agradecer àquelas pessoas que colaboraram para que eu conseguisse chegar até aqui. Uma tese se faz com a participação de muitas pessoas...

Assim, agradeço em especial aos meus dois amores: Marcos, meu querido e amado filho, que veio ao mundo no meio deste Doutorado para proporcionar um significado especial a tudo. Rodrigo, meu marido amado, te agradeço por me apoiar e me fazer sentir tão amada! À minha família, sempre presente na minha vida, me auxiliando de todas as formas possíveis: minha mãe (Maria Teresa), meu pai (Carmelo), minha irmã (Carmen), Luis, Rose, itos e abuela. À família do Rodrigo, que há muitos anos é minha também.

À minha orientadora, Sílvia Koller, pelas oportunidades, incentivos, apoio, e pelo exemplo de profissional e pessoa que ela é, e por toda a afetividade e carinho!

À família CEP-RUA! Pesquisar junto de pessoas tão queridas é um privilégio. Aprendi muito com cada um de vocês: Luciana, Ana Paula, Camila, Eva, Michele, Andreína, Maria Clara, Luisa, Normanda, Laíssa, Lucas, Elder, Bruno, Carlos, Airi, entre outros. Somos muitos! Em especial ao Lucas, pela qualidade técnica da supervisão estatística e, principalmente, por cruzar os dedos ao dar o comando no SPSS e vibrar com os resultados! Em especial também às queridas Lu e Ana, pela amizade! E à Lu, ainda, por aceitar ser juíza na avaliação das categorias temáticas. Às alunas da graduação que, em diferentes momentos, e cada uma a seu modo, contribuíram com este trabalho: Bruna Battistelli, Franciane Schmitz e Daniela Menezes. O período do Doutorado ficou marcado com muitas produções em conjunto, como as publicações e os projetos (em especial, o Juventude em Cena).

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, pela excelência de suas pesquisas. Em especial, ao Prof. Jorge Sarriera, na disciplina de Estatística Avançada e contribuições desde o projeto de tese, bem como na relatoria deste trabalho final.

À Profa. Maria da Graça Jacques, que jamais poderia estar ausente desta banca de defesa. Teus ensinamentos são um verdadeiro guia para mim. À Profa. Carmem Grisci, pelas valiosas publicações e participação na banca. À Profa. Lívia Borges: a simples expectativa de tê-la na banca foi um motivador adicional para finalizar este trabalho.

À CAPES, pela bolsa de doutorado. À UFRGS, que me proporcionou toda minha formação, da graduação ao doutorado.

Ao Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, que apoiou a realização desta pesquisa, de diferentes formas: departamento de saúde (Cinara, Aninha), diretores, Grupo de Ação Solidária. Em especial à amiga Jacéia e aos bancários que participaram desta pesquisa.

A Autora

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	7
Lista de Figuras	10
Resumo	12
Abstract	13
Capítulo I. Introdução	14
1.1 Abordagem bioecológica do desenvolvimento humano	15
1.2 Saúde e bem-estar no trabalho	19
1.2.1 Dimensão psicossocial do trabalho	21
1.2.2 O conceito de bem-estar no trabalho.....	23
1.3 Violência psicológica e assédio moral no trabalho	25
1.3.1 Definição de assédio moral no trabalho	26
1.3.2 Aproximações teóricas do fenômeno	29
1.3.3 Implicações sobre a saúde	34
1.4 Adaptação psicossocial positiva	35
1.4.1 Fatores de risco e de proteção	37
1.4.2 Processos de resiliência no contexto de trabalho	40
1.5 Considerações finais	42
Capítulo II. Objetivos e Método Estudo I	
2.1 Objetivos	44
2.2 Método	44
2.2.1 Delineamento	44
2.2.2 Participantes	44
2.2.3 Instrumentos	46
2.2.4 Procedimentos de coleta de dados	52
2.2.5 Procedimentos de análise de dados	53
Capítulo III. Resultados do Estudo I	
3.1 Análise fatorial exploratória	55
3.1.1 Análise fatorial do Questionário de Atos Negativos	55
3.1.2 Análise fatorial da Escala de Adaptação Psicossocial	57
Positiva/Resiliência	
3.2 Análise descritiva	59

3.2.1 Assédio moral no trabalho	59
3.2.1.1 Assédio moral no trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais	72
3.2.2 Dimensão psicossocial do trabalho	76
3.2.2.1 Dimensão psicossocial do trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais	78
3.2.3 Bem-estar no trabalho	81
3.2.3.1 Bem-estar no trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais	82
3.2.4 Adaptação psicossocial positiva	85
3.2.4.1 Adaptação psicossocial positiva e variáveis biosociodemográficas e laborais	85
3.3 Análise exploratória	86
3.3.1 Análises fatoriais de correspondências múltiplas	86
3.4 Análise inferencial	95
3.4.1 Análises bivariadas	95
3.4.1.1 Análises com a variável QAN total	95
3.4.1.2 Análises com as variáveis assédio freqüente e assédio eventual.....	98
3.4.1.3 Análises com a variável assédio percebido	100
3.4.1.4 Análises entre dimensão psicossocial do trabalho, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva	105
3.4.1.5 Análises de variância fatoriais	108
3.4.2 Análise de regressão linear múltipla	111
3.4.2.1 Preditores de assédio moral no trabalho	111
3.4.2.2 Preditores de satisfação no trabalho	113
 Capítulo IV. Discussão do Estudo I	
4.1 Discussão das análises descritivas do assédio moral, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva	115
4.2 Discussão das análises exploratórias entre assédio moral no trabalho, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva	128
4.3 Discussão das análises inferenciais entre assédio moral, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva	131
 Capítulo V. Objetivos e Método Estudo II	

5.1	Objetivos	139
5.2	Método	139
5.2.1	Delineamento	139
5.2.2	Participantes	140
5.2.2.1	Breve descrição dos participantes	141
5.2.3	Instrumentos	146
5.2.4	Procedimentos de coleta de dados	147
Capítulo VI. Resultados e Discussão do Estudo II		148
6.1	Unidade temática: Contexto de trabalho	150
6.1.1	Condições de trabalho	150
6.1.2	Organização do trabalho	152
6.1.3	Relações sociais no trabalho	163
6.1.4	Acidente/doença do trabalho	170
6.1.5	Envolvimento	174
6.2	Unidade temática: Violência psicológica e assédio moral no trabalho	176
6.2.1	Situações vivenciadas	176
6.2.2	Reações diante dos eventos	194
6.2.3	Repercussões	202
6.2.4	Compreensão do fenômeno	209
6.2.5	Políticas de prevenção	217
6.3	Considerações finais do Estudo II	221
Capítulo VII. Considerações Finais		223
Referências		229
Anexos		
Anexo A.	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	244
Anexo B.	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Versão <i>Online</i>	245
Anexo C.	Termo de Concordância	246
Anexo D.	Questionário Biosociodemográfico e Laboral	247
Anexo E.	Questionário de Atos Negativos – QAN	248
Anexo F.	<i>Job Content Questionnaire</i> – JCQ	251
Anexo G.	Medidas de bem-estar no trabalho	254
Anexo H.	Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência	256

Anexo I. Roteiro de Entrevista Individual Semi-Estruturada com Vítimas	257
Anexo J. Roteiro de Entrevista Individual Semi-Estruturada com Testemunhas ...	258
Anexo L. Roteiro de Entrevista Individual Semi-Estruturada com Assediadores...	259
Anexo M. Tabelas de Resultados das Análises Bivariadas com os Itens do QAN	
- Estudo I	260

Lista de Tabelas

Tabela 1	Solução Fatorial com as Cargas Fatoriais e Comunalidades do Questionário de Atos Negativos	56
Tabela 2	Solução Fatorial com as Cargas Fatoriais e Comunalidades da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência	59
Tabela 3	Freqüências e Porcentagens de Assédio Moral no Trabalho de Acordo com as Diferentes Medidas	60
Tabela 4	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização, testemunho e prática do assédio moral no trabalho	65
Tabela 5	Médias, Desvios-padrão e Valor t no QAN para as Categorias de Assédio Moral Percebido	65
Tabela 6	Médias e Desvios-padrão dos Atos Negativos segundo o QAN	67
Tabela 7	Categorias e Freqüências de outros Comportamentos Negativos no Trabalho	68
Tabela 8	Categorias, Subcategorias e Freqüências dos Aspectos Positivos no Trabalho	70
Tabela 9	Análises Bivariadas Significativas entre QAN Total e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais	72
Tabela 10	Análises Bivariadas Significativas entre Assédio Freqüente e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais	73
Tabela 11	Análises Bivariadas Significativas entre Assédio Percebido e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais	74
Tabela 12	Análises Bivariadas entre as Medidas de Assédio Moral no Trabalho e as Variáveis Biosociodemográficas e Laborais	76
Tabela 13	Médias e Desvios-padrão das Dimensões do <i>Job Content Questionnaire</i>	77
Tabela 14	Correlações entre as Dimensões do <i>Job Content Questionnaire</i>	77
Tabela 15	Médias, Desvios-padrão e Valor F das Dimensões Demandas Físicas, Insegurança no Emprego e Apoio Social no Trabalho para os Grupos Alto Desgaste, Trabalho Passivo, Trabalho Ativo e Baixo Desgaste (n = 410)	78
Tabela 16	Características Biosociodemográficas e Laborais dos Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo	80
Tabela 17	Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho	81

Tabela 18	Correlações entre as Medidas de Bem-Estar no Trabalho	82
Tabela 19	Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho para a Variável Supervisor	83
Tabela 20	Médias e Desvios-padrão da Satisfação no Trabalho para a Variável Representante dos Funcionários ou Delegado Sindical	84
Tabela 21	Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho para a Variável História de Acidente ou Doença Relacionada ao Trabalho	85
Tabela 22	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Controle e Demandas Psicológicas	87
Tabela 23	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral e os Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo	89
Tabela 24	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização de Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo e Apoio Social	91
Tabela 25	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo, Apoio Social e Adaptação Psicossocial Positiva	93
Tabela 26	Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo, Apoio Social, Adaptação Psicossocial Positiva e Medidas de Bem-Estar no Trabalho	93
Tabela 27	Análises Bivariadas entre QAN Total, Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	97
Tabela 28	Análises Bivariadas entre Assédio Frequente e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	98

Tabela 29	Análises Bivariadas entre Assédio Eventual e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	99
Tabela 30	Percentagens (Frequências) e Análises Bivariadas entre Assédio Frequente/Assédio Eventual e Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo	100
Tabela 31	Médias (Desvios-padrão) e Análises Bivariadas entre Assédio Percebido e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	100
Tabela 32	Análises Bivariadas entre Testemunha de Assédio Moral e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	102
Tabela 33	Análises Bivariadas entre Prática de Assédio Moral e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	103
Tabela 34	Correlações entre QAN Total e Variáveis Principais	104
Tabela 35	Análises Bivariadas entre Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva	106
Tabela 36	Médias das Variáveis de Bem-Estar no Trabalho para os Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo	107
Tabela 37	Médias de Bem-Estar no Trabalho para Demandas Físicas, Apoio Social e Insegurança no Emprego	108
Tabela 38	Modelo de Regressão Linear Múltipla e Variáveis Predictoras do Assédio Moral no Trabalho	111
Tabela 39	Modelo de Regressão Linear Múltipla e Variáveis Predictoras de Satisfação no Trabalho	113
Tabela 40	Características Biosociodemográficas dos Participantes por Categoria Relacionada ao Assédio Moral no Trabalho (N = 4)	140
Tabela 41	Características Laborais dos Participantes por Categoria Relacionada ao Assédio Moral no Trabalho (N = 4)	141
Tabela 42	Frequências no Nível de Concordância/Discordância e Total de Categorização das Entrevistas Calculado pelo Índice Kappa	148
Tabela 43	Unidades Temáticas, Categorias de Análise e Definições	149
Tabela 44	Síntese das Situações de Violência Psicológica e Assédio Moral Sofridas pelos Participantes	176

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo demanda/controle	22
Figura 2	Porcentagens dos participantes com história de acidente ou doença relacionada ao trabalho segundo o tipo de evento	46
Figura 3	Porcentagens das fontes nas quais os participantes buscam apoio diante de situações adversas no trabalho	46
Figura 4	Sedimentação da análise fatorial do Questionário de Atos Negativos	56
Figura 5	Sedimentação da análise fatorial da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência	57
Figura 6	Número de atos negativos relatados pelos participantes classificados nas categorias assédio eventual ($n = 530$) e assédio freqüente ($n = 227$)	61
Figura 7	Porcentagens relativas ao tempo de início do assédio moral no trabalho ($n = 209$)	61
Figura 8	Porcentagens relativas ao número de pessoas que sofreram assédio moral no trabalho ($n = 208$)	62
Figura 9	Diagrama resultante da Análise de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização, testemunho e prática do assédio moral no trabalho	64
Figura 10	Porcentagens relativas aos problemas de saúde decorrentes do assédio moral no trabalho ($n = 125$)	66
Figura 11	Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, controle e demandas psicológicas	87
Figura 12	Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral e grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo	89
Figura 13	Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo e apoio social	90
Figura 14	Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, apoio social e adaptação psicossocial positiva	92

Figura 15	Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, apoio social, adaptação psicossocial positiva e medidas de bem-estar no trabalho	94
Figura 16	Gráfico de barras de erro com médias e intervalos de confiança de 95% para o QAN total (assédio moral) nas condições alto/baixo apoio social no trabalho nos grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo	109
Figura 17	Gráfico de barras de erro com médias e intervalos de confiança de 95% para o QAN total (assédio moral) nas categorias baixo/médio/alto comprometimento organizacional afetivo nos grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo	110

Resumo

Investigou-se a presença de assédio moral no trabalho e suas inter-relações com dimensão psicossocial, bem-estar e adaptação psicossocial positiva. As bases teóricas compreenderam: Abordagem Ecológica, Saúde Mental e Trabalho e Psicologia Positiva. No Estudo I, participaram 598 bancários, que responderam questionário biosociodemográfico e laboral, Questionário de Atos Negativos, *Job Content Questionnaire*, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Escala de Adaptação Psicossocial Positiva. Os dados foram submetidos a estatísticas descritivas, exploratórias e inferenciais. No Estudo II, realizaram-se 4 estudos de casos, e os dados submetidos à análise de conteúdo. Houve alta prevalência de assédio moral e associação com baixo controle, altas demandas, baixo apoio e alta insegurança no emprego. Os níveis de bem-estar no trabalho foram menores para as vítimas. Diferentes fontes de dados (incidência, correlações, preditores e vivências concretas de trabalhadores) indicaram transições ecológicas entre os papéis de vítima, testemunha e agressor e natureza principalmente organizacional do fenômeno.

Palavras-chave: Assédio moral; violência psicológica; organização do trabalho; qualidade de vida no trabalho; saúde dos trabalhadores.

Abstract

The aim of this study was to investigate workplace bullying and its relations to psychosocial dimension, well-being and positive psychosocial adaptation. Theoretical basis comprehended: Ecological Theory, Work and Mental Health and Positive Psychology. In the first study, 598 banking workers answered demographic and labor questionnaire, Negative Acts Questionnaire, Job Content Questionnaire, Measurements of Well-Being at Work and Positive Psychosocial Adaptation scale. Data were submitted to descriptive, exploratory and inferential statistics. In the second study, 4 multiple case studies were conducted. Data were submitted to qualitative content analysis. The prevalence of workplace bullying was high. It was observed association with low control, high demands, low social support and high job insecurity. The taxes of well-being at work were lower for the victims. Different data resources (incidence, correlations, predictors and concrete experiences of worker) indicate ecological transitions among victims, observers and perpetrators, as well as a mainly organizational nature of workplace bullying.

Keywords: Workplace bullying; psychological violence; work organization; quality of work life; occupational health.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Na presente tese foram realizados dois estudos com o intuito de investigar a violência psicológica e o assédio moral no trabalho. Tal fenômeno não se constitui em uma situação nova nas relações laborais. Entretanto, é nos últimos anos que alcança dimensões globais, atingindo diferentes contextos de trabalho e categorias profissionais. A globalização do problema, suas conexões com as novas formas de organização do trabalho, sua incidência na saúde e bem-estar dos trabalhadores, suas repercussões sobre a dignidade humana, assim como a conseqüente degradação das condições laborais justificam a inclusão desse tipo de violência entre os riscos psicossociais do trabalho. Diante disso, o assédio moral no trabalho vem sendo objeto de crescente preocupação, em diferentes países, por parte de trabalhadores, empregadores e também da comunidade científica.

Apesar de referir-se a um fenômeno tão antigo quanto a institucionalização das relações de trabalho, somente nos últimos anos o assédio moral passou a ser objeto de estudo e intervenção. A nomeação desse fenômeno sob o termo assédio moral corresponde ao seu entendimento enquanto uma forma de violência psicológica. A esse respeito, é interessante observar que o discurso da violência, atualmente, constitui-se em uma categoria de análise comum a diversos fenômenos sociais e psicológicos, como a violência nas escolas, no trânsito, no esporte, na comunidade e também em outros contextos. Assim, o enfoque dado ao assédio moral no trabalho na presente tese é enquanto uma forma de violência que perpassa as relações laborais.

Os estudos realizados investigaram as relações entre assédio moral e outros riscos psicossociais do trabalho, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva. As bases teóricas compreenderam a Abordagem Bioecológica do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 1979/1996), a Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e os estudos sobre Saúde Mental e Trabalho, campo interdisciplinar complexo composto de diferentes perspectivas teórico-metodológicas que se propõem a estudar as inter-relações entre saúde/doença mental e processos de produção (Jacques, 2003; Seligmann-Silva, 2001).

Na introdução da tese, faz-se uma apresentação da Abordagem Bioecológica do Desenvolvimento Humano. Logo após, uma caracterização das categorias de análise da tese: saúde e bem-estar no trabalho, dimensão psicossocial do trabalho, assédio moral no trabalho e adaptação psicossocial positiva.

1.1 Abordagem bioecológica do desenvolvimento humano

Apresenta-se como referencial teórico deste estudo a Abordagem Bioecológica do Desenvolvimento Humano (ABDH). A teoria de Urie Bronfenbrenner situa-se, de acordo com seu próprio autor, em um paradigma bioecológico (Bronfenbrenner, 1995). A ABDH também é considerada por muitos uma teoria contextualista. Trata-se de uma perspectiva teórica do desenvolvimento humano complexa e que passou por constantes revisões e reformulações ao longo dos anos. A seguir, apresentaremos os principais elementos que a caracterizam e que a situam como sendo uma abordagem do modelo PPCT (Pessoa, Processo, Contexto e Tempo).

As orientações da teoria, descritas por Bronfenbrenner e Morris (1998) compreendem que: 1) o desenvolvimento supõe estabilidade e mudança nas características biopsicológicas dos seres humanos durante a vida e através das gerações; 2) as forças que produzem estabilidade e mudança nas características dos seres humanos através de sucessivas gerações não são menos importantes do que estabilidade e mudança nas características de uma mesma pessoa ao longo do seu curso de vida; e 3) uma teoria deve poder ser traduzida em delineamentos de pesquisa apropriados.

Bronfenbrenner (1988) apresenta seu modelo teórico como sendo o mais compreensivo em relação ao estudo do desenvolvimento humano, quando comparado aos demais modelos existentes: ‘endereço-social’, ‘atributos pessoais’, ‘nicho sociológico’ e ‘pessoa-contexto’. O autor salienta que nenhum destes modelos inclui o conceito de *processo*, através do qual as propriedades da pessoa ou do ambiente, isoladamente ou combinadas, interagem para produzir resultados de desenvolvimento. Segundo Bronfenbrenner (1988), o modelo ‘processo-pessoa-contexto’ representa um avanço, ao considerar o processo e suas variações enquanto uma função conjunta do contexto e do indivíduo. Retoma a fórmula clássica de Kurt Lewin [$C = f(PA)$], na qual o Comportamento (C) é uma função conjunta da pessoa e do ambiente, para reformulá-la, substituindo Comportamento por Desenvolvimento (D), [$D = f(PA)$]. Os efeitos da pessoa e do contexto não são meramente aditivos, mas sim interativos, podendo influenciar-se mutuamente (Bronfenbrenner, 1988).

Para compreender os eixos centrais da teoria, faz-se necessário analisar duas proposições interdependentes, nas quais as propriedades do modelo PPCT são operacionalmente definidas (Bronfenbrenner, 1995; Bronfenbrenner & Morris, 1998). Na primeira delas, define-se o conceito de processo proximal, segundo a qual o desenvolvimento humano se dá em processos de interações recíprocas progressivamente mais complexas entre um organismo biopsicológico ativo e as pessoas, objetos e símbolos do seu ambiente imediato.

Para o modelo bioecológico, os processos proximais constituem-se nos grandes motores do desenvolvimento humano (Bronfenbrenner, 2005). Seis características do processo proximal são definidas: 1. A pessoa deve engajar-se numa atividade; 2. para ser efetiva, a atividade deve ser desenvolvida em uma base regular durante um período extenso de tempo; 3. As atividades devem continuar para ser progressivamente mais complexas; 4. Os efeitos dos processos proximais se dão em ambas as direções; 5. Não se limitam a interações com pessoas; 6. A interação se estende por todo o curso de vida e os processos proximais devem se tornar cada vez mais extensivos e complexos (Bronfenbrenner & Morris, 1998). Os delineamentos de pesquisa devem prever a avaliação de ambas as direções dos processos proximais. Além disso, o poder de um delineamento PPCT é mais efetivo ao incluir mais de um processo proximal no modelo.

Os processos proximais estão subordinados aos efeitos de interação moderados tanto pela pessoa como pelo contexto, ao longo do tempo, e tais efeitos podem ser classificados como positivos e negativos. Dependendo das condições do contexto, esses efeitos moderadores podem, ainda, modificar sua direção, ou seja, forças negativas podem transformar-se em positivas e vice-versa – o que aponta para a dinâmica do processo. Enfatiza-se, portanto, a interação dinâmica das dimensões do modelo, com foco na complexidade de tal conjunção e incluindo fatores moderadores e mediadores do processo – o que vai muito além de uma simples soma de fatores (Bronfenbrenner & Morris, 1998).

O jogo dinâmico de forças que intervêm no processo se dá a partir de quatro fontes, descritas na segunda proposição. Segundo Bronfenbrenner e Morris (1998), a forma, o poder, o conteúdo e a direção dos processos proximais variam sistematicamente enquanto uma função conjunta (1) das características da pessoa em desenvolvimento, (2) do contexto (imediate e remoto), (3) da natureza dos resultados de desenvolvimento e (4) das continuidades e mudanças sociais que se dão ao longo do ciclo vital e do período histórico.

Além do conceito de processo proximal, os elementos relativos à pessoa passam a ganhar mais força a partir das revisões da teoria, de modo que o próprio nome do modelo é reformulado de ‘ecológico’ para ‘bioecológico’ (Bronfenbrenner & Evans, 2000; Bronfenbrenner & Morris, 1998). O conceito de pessoa aglutina três dimensões, de extrema importância, por sua capacidade de influenciar os processos proximais: disposições, recursos e demandas. As *disposições* dividem-se em geradoras e malélicas: estas geram dificuldade de engajar-se em processos proximais progressivamente mais complexos. As características de *recursos* incluem questões favoráveis e desfavoráveis. As características de *demandas*, isto é, a capacidade de encorajar ou não as reações do meio social que podem perturbar ou fomentar processos de crescimento psicológico.

Assim, um modelo de pesquisa PPCT necessita de um delineamento que permita a investigação simultânea de ambas as proposições (Bronfenbrenner, 2005), daí a complexidade desse desenho de investigação. Por exemplo, os processos proximais envolvem uma relação bidirecional, portanto ambas as pessoas devem ser avaliadas em seus múltiplos aspectos. Bronfenbrenner e Evans (2000) acrescentam uma terceira proposição, a fim de aprofundar a distinção entre resultados do desenvolvimento de *competência* versus *disfunção*. Para desenvolver-se cognitivamente, social e moralmente, o ser humano necessita de uma participação ativa em interações recíprocas progressivamente mais complexas com pessoas com as quais se desenvolve um vínculo forte e mútuo e se compromete em relação ao bem-estar do outro e vice-versa.

Tendo em vista que os processos proximais são os motores do desenvolvimento, eles têm o efeito de reduzir ou amortizar diferenças ambientais nos resultados de desenvolvimento, produzindo competência ou disfunção. Em altos níveis de interação mãe-criança, por exemplo, diferenças de classe social em problemas de comportamento tornam-se muito menores (Bronfenbrenner & Evans, 2000). É importante conhecer a importância de ‘terceiros’ afetivos e compreensivos, como o pai, no exemplo da díade mãe-criança. Os autores introduzem, ainda, a questão do caos social e apresentam a idéia de que o mesmo pode interferir tanto no desenvolvimento de processos proximais que fomentam competência como pode levar a processos que favorecem o desenvolvimento disfuncional. No que diz respeito à dimensão do contexto, a ABDH apresenta diferentes níveis de análise: microssistema, mesossistema, exossistema e macrosistema. O microssistema envolve estruturas e processos que se dão no ambiente imediato da pessoa em desenvolvimento, composto por uma diversidade de elementos: relações interpessoais, tarefas, papéis e efeitos do ambiente físico e simbólico. O mesossistema caracteriza-se por um conjunto de microssistemas, e o exossistema constitui-se num ambiente no qual a pessoa em desenvolvimento não se encontra presencialmente, mas do qual recebe influências. Por fim, o macrosistema refere-se a questões como ideologia e instituições sociais próprias de uma cultura ou subcultura (Bronfenbrenner, 1988). A identificação de fatores de proteção em situações de risco para o desenvolvimento é apontada como um dos aspectos que esse modelo pode contemplar nos diferentes níveis.

Bronfenbrenner (1993) apresenta duas recomendações a respeito do macrosistema para o modelo PPCT. Na primeira delas, salienta que as características do processo, da pessoa e do contexto dependem do macrosistema no qual se dá o fenômeno. Portanto, o delineamento de pesquisa deve prever alguma avaliação do significado que o fenômeno adquire para os participantes, por exemplo, através de entrevistas ou questões abertas em

questionários. Na segunda recomendação, indica que pelo menos dois macrossistemas devem ser incluídos na pesquisa. Para Bronfenbrenner, tal recomendação é no sentido de avançar cientificamente acerca da compreensão de nossa espécie, que é uma espécie intimamente ‘conectada’ com a cultura.

A dimensão do tempo também se constitui em um elemento crítico para o estudo do desenvolvimento, pois é precisamente ao longo do tempo que se dá o desenvolvimento (Bronfenbrenner, 1988, 1995, 2005; Bronfenbrenner & Morris, 1998; Bronfenbrenner & Evans, 2000). Bronfenbrenner (1995) apresenta três princípios em relação ao tempo. No primeiro, aponta a importância da exposição dos indivíduos a eventos históricos que marcam determinada época e lugar. Eventos e condições históricas moldam o curso do desenvolvimento humano, podendo alterá-lo em qualquer direção, não apenas para indivíduos, mas para grandes segmentos da população.

No segundo princípio, aponta a importância da análise de diferenças desenvolvimentais ao longo do tempo para as pessoas expostas ou não a determinados eventos. O momento das transições bioecológicas e sociais relaciona-se aos papéis culturalmente definidos de gênero e idade, além das oportunidades que se dão ao longo do ciclo vital (Bronfenbrenner, 1995). Por fim, no último princípio, afirma a necessidade de examinar diferentes impactos de eventos históricos e transições ecológicas nos membros de uma mesma família. Cada membro reage de um modo particular aos eventos históricos, e isso pode afetar o desenvolvimento dos demais membros, através das gerações.

Mudanças ambientais durante o tempo histórico podem produzir mudanças desenvolvimentais significativas em qualquer direção. Por um lado, podem alterar o tempo e a duração de transições normativas durante o ciclo vital, interrompendo a sequência de experiências de aprendizagem essenciais para encontrar expectativas sociais quando o indivíduo se torna mais velho. Por outro lado, podem oferecer à pessoa novas oportunidades que possibilitam crescimento psicológico (Bronfenbrenner, 1995).

Um aspecto da ABDH que merece ser destacado, ainda, diz respeito à relação da produção de conhecimento com a transformação da sociedade e com a construção de políticas públicas. Para Bronfenbrenner, a pesquisa no modo da descoberta deve atender ao objetivo de proporcionar bases científicas para o desenvolvimento de políticas públicas eficientes (Bronfenbrenner, 2005; Bronfenbrenner & Evans, 2000). A abordagem procura integrar, assim, os aspectos culturais e políticos à produção de conhecimento.

1.2 Saúde e bem-estar no trabalho

Além de efeitos diretos na efetividade das empresas, as novas formas de gestão que caracterizam o mundo do trabalho contemporâneo possuem impacto na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Diferentes estudos (por exemplo, Grisci & Bessi, 2004; Hoefel, 2003; Lima, 2000; Segnini, 1999) têm apontado os efeitos negativos advindos da reestruturação produtiva, como conflitos no trabalho, estresse e depressão. Graças ao conhecimento produzido na área de saúde e trabalho, hoje é possível identificar aspectos da organização laboral relacionados com adoecimento e sofrimento psíquico, tais como baixo controle dos trabalhadores sobre o trabalho, alta demanda física e psicológica, pobreza de conteúdo, relações hierárquicas rígidas e autoritárias (Chanlat, 1996; Codo, 2006; Dejours & Abdouchelli, 1994; Seligmann-Silva, 2001, entre outros). Ainda que relevantes e necessários para a compreensão das relações saúde/trabalho, os estudos que focalizam os aspectos negativos dessas relações não têm sido suficientes para explicar e dar respostas eficazes no que tange à promoção de saúde no contexto laboral.

Assim como se tem estudado fatores de risco para a saúde dos trabalhadores, faz-se necessário recuperar a dimensão positiva da relação saúde/trabalho. Nesse sentido, assumem relevância estudos sobre fatores de proteção, que objetivem compreender como e quais os elementos que propiciam saúde e bem-estar no trabalho. Do ponto de vista teórico, presume-se que são aqueles opostos aos causadores de sofrimento, entre os quais se pode citar: alto controle sobre o trabalho, conteúdo rico e relações laborais justas e harmoniosas. Entretanto, são escassos os estudos que buscam identificar fatores protetores na relação trabalhadores-trabalho, ou, ainda, pesquisas que procurem entender de que modo os fatores de proteção podem interagir com fatores de risco na determinação de desfechos de saúde. Diante disso, a temática do bem-estar no trabalho emerge com interesse por parte de pesquisadores das áreas de Saúde do Trabalhador e Comportamento Organizacional. Além de melhor compreender a dinâmica de funcionamento das relações saúde e trabalho, essa linha de investigação visa a fornecer subsídios para a promoção de condições de trabalho que propiciem prazer e promovam saúde nos indivíduos.

Parte-se da noção de saúde enquanto fenômeno complexo, o qual deve ser compreendido a partir dos aspectos de historicidade, integralidade/multidimensionalidade e processualidade (Sarriera, Moreira, Rocha, Bonato, Duso, & Prikladnicki, 2003). Assim, levam-se em conta, respectivamente: a influência do contexto sociocultural sobre as práticas e condições de saúde, os múltiplos aspectos que a determinam (biológicos, psicológicos, sociais, econômicos, laborais etc.) e a idéia de *continuum*, ou seja, a existência de um processo saúde/doença, e não de estados independentes um do outro. A definição proposta

pela Organização Mundial da Saúde (WHO, 1987) enquanto um estado de completo bem-estar físico, mental e social também merece destaque. Embora não considere o caráter processual da saúde, concebendo-a como um estado completo, enfatiza a integralidade e a idéia de que saúde não é sinônimo de ausência de doença, devendo-se voltar à promoção de saúde das pessoas e não apenas à sua recuperação e manutenção.

Especificamente no que se refere ao contexto laboral, noção semelhante é trazida pela Psicodinâmica do Trabalho (Dejours & Abdouchelli, 1994), segundo a qual há um estado intermediário, nomeado de sofrimento psíquico, entre o bem-estar e a doença. Segundo esta definição, portanto, a ausência de doença física ou mental nos trabalhadores não implica necessariamente a existência de bem-estar, prazer e saúde no trabalho. A esfera do trabalho é central para a compreensão de suas inter-relações com a saúde pois, além de ser um local onde as pessoas passam boa parte do seu tempo, constitui-se em esfera da construção da identidade psicológica e em elemento de inserção social (Codo, 2006; Jacques, 2002). Além disso, de acordo com uma concepção ecológica do desenvolvimento humano (Bronfenbrenner, 2005), entende-se que o trabalho afeta e é afetado pela vida fora dele.

Nesse sentido, há alguns anos, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) introduziu o conceito de trabalho decente. Trata-se de uma noção ampla ligada ao bem-estar no trabalho, que envolve proteção dos direitos da classe trabalhadora, trabalho produtivo, digno e promotor de saúde (OIT, 2002; Somavia, 2001). O trabalho decente englobaria as aspirações dos indivíduos no que concerne a suas vidas laborais, e implica oportunidades de obter um trabalho produtivo com uma remuneração justa, segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias, melhores perspectivas de desenvolvimento pessoal e integração social, liberdade para que os indivíduos se manifestem, organizem-se e participem das tomadas de decisões que afetam suas vidas, assim como a igualdade de oportunidades para homens e mulheres (OIT, 2002).

Desse modo, o conceito de trabalho decente amplia a noção biomédica do impacto dos riscos laborais para um entendimento que também considera os aspectos psicológicos e sociais envolvidos no bem-estar dos trabalhadores. A melhoria das condições laborais, do ponto de vista psicossocial, reflete-se em condições psicofisiológicas que impactam positivamente no bem-estar, saúde e compromisso dos trabalhadores com sua empresa (Delgado, 2004). Nesse sentido, a dimensão psicossocial do trabalho reveste-se de importância no que concerne à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores.

1.2.1 Dimensão psicossocial do trabalho

A dimensão psicossocial do trabalho envolve fatores relativos principalmente ao conteúdo e à organização do trabalho, os quais podem afetar tanto a saúde e o bem-estar dos trabalhadores como o desempenho laboral (absenteísmo, baixa produtividade etc.). Entre os fatores de risco psicossocial são relevantes o alto ritmo, a sobrecarga, a falta de controle sobre o próprio trabalho, os estilos de mando inadequados, a falta de participação na tomada de decisões, a ausência de apoio social, a comunicação escassa e o conteúdo do trabalho empobrecido, entre outros, conforme apontam diversos autores (Codo, 2006; Dejours & Abdouchelli, 1994; Delgado, 2004; Karasek et al., 1998; Sato, 2002; Seligmann-Silva, 2001). Segundo um relatório recente da Agência Européia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (Brun & Milczarek, 2007), os principais riscos psicossociais estão relacionados com novas formas de contratos de trabalho, insegurança no emprego, intensificação do trabalho, exigências emocionais elevadas, violência no trabalho e difícil conciliação entre a vida profissional e a vida privada.

Uma proposta teórica de referência na literatura sobre o tema é o Modelo Demanda-Controle, desenvolvido por Robert Karasek (Araújo et al., 2003; Karasek, 1979; Karasek et al., 1998). Segundo esta perspectiva, um(a) trabalhador(a) pode alcançar mais produtividade e desfrutar de melhor saúde quando possuir maiores níveis de controle sobre o seu próprio trabalho e menores níveis de demandas. Por outro lado, o estresse no trabalho e outros problemas de saúde estariam relacionados a pouco controle sobre a própria tarefa, altas demandas psicológicas, falta de apoio social no trabalho, insegurança no emprego e escassas recompensas.

O controle sobre o trabalho costuma ser a dimensão mais importante quando os fatores de risco psicossocial são avaliados separadamente (Karasek et al., 1998) – visão também enfatizada por outros autores (Codo, 2006; Sato, 2002). Refere-se ao grau de decisão permitida no trabalho em relação ao *como* e *quando* realizar as atividades, assim como sobre as modificações necessárias para alcançar os objetivos. Também há escasso controle quando o conteúdo das tarefas não oferece ao indivíduo possibilidades de desenvolver-se como pessoa, ou nas situações em que há dificuldade de compatibilizar a vida laboral com a familiar e social, devido a exigências empresariais de disponibilidade permanente (Karasek et al., 1998). Ainda, de acordo com Sato (1993), são necessários três requisitos para que se tenha controle sobre o trabalho: familiaridade, poder e limite subjetivo. Familiaridade refere-se à intimidade com a tarefa (que possibilita aos trabalhadores identificar fatores que trazem desgaste ou incômodo); poder refere-se à possibilidade de o trabalhador interferir no planejamento do trabalho de modo a modificar os contextos que geram incômodo, sofrimento e esforço; e

limite subjetivo diz respeito a quanto, quando e como cada trabalhador suporta as demandas do trabalho.

Nesse sentido, a magnitude das demandas que os trabalhadores recebem é outro aspecto a ser considerado. Do ponto de vista quantitativo, as exigências psicológicas referem-se ao volume de trabalho em relação ao tempo para executá-lo. Além disso, do ponto de vista qualitativo, as exigências dizem respeito ao grande esforço intelectual e ao envolvimento emocional requerido por certas atividades. Assim, de acordo com o Modelo Demanda-Controle, a forma como se combinam demandas laborais e controle sobre a tarefa determina a probabilidade de que os trabalhadores adotem um papel passivo ou ativo em relação a seu trabalho ou sofram conseqüências em sua saúde e satisfação laboral (Karasek, 1979).

Na Figura 1, podem-se visualizar os quadrantes formados pela combinação de altas e baixas demandas psicológicas e alto e baixo controle. De acordo com o modelo, o grupo alto desgaste combina as piores situações laborais para a saúde e bem-estar (baixo controle e altas demandas). O trabalho ativo implica motivação para desenvolver novos tipos de comportamentos, propor e aceitar desafios. A aprendizagem ocorre em situações que requerem do indivíduo a liberação de energia psíquica associada ao exercício da capacidade de tomar decisões relevantes. No trabalho passivo, as condições de baixa demanda associadas com o baixo controle promovem a desmotivação para o trabalho, conduzem ao declínio da aprendizagem e à perda gradual das habilidades previamente adquiridas. O trabalho de baixo desgaste é, teoricamente, ideal sob a perspectiva da saúde.

		Demanda psicológica	
		Baixa	Alta
Controle	Baixo	Trabalho passivo	Alto desgaste
	Alto	Baixo desgaste	Trabalho ativo

Figura 1. Modelo Demanda-Controle

Nesse modelo, enfatizam-se as condições laborais, na medida em que se avalia a organização do trabalho e não as personalidades ou atitudes dos trabalhadores. O apoio social

constitui-se em outro eixo do modelo, na medida em que os efeitos benéficos do controle sobre o próprio trabalho aumentam ou diminuem proporcionalmente ao apoio recebido (Karasek et al., 1998). Este pode ser proveniente de pares ou superiores hierárquicos. Nesse sentido, o suporte organizacional e o apoio social que o trabalhador recebe em seu ambiente de trabalho constituem-se em fatores importantes na determinação do bem-estar no trabalho.

A recompensa no trabalho também é um fator relevante para o Modelo Demanda-Controle, tendo em vista que esforços elevados e baixos níveis de recompensas podem representar maiores riscos à saúde. Nesse sentido, carência de perspectivas de promoção, clima de instabilidade no emprego, falta de valorização profissional e realização de tarefas inferiores à qualificação, entre outros aspectos, constituem-se em importantes fatores de risco psicossocial. Assim, para o Modelo Demanda-Controle, as demandas psicológicas, o controle sobre o trabalho, o apoio social e a recompensas do trabalho conformam os quatro eixos básicos que explicam o efeito dos riscos psicossociais para a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

1.2.2 O conceito de bem-estar no trabalho

As noções de saúde e bem-estar no trabalho são complexas e podem ser traduzidas em conceitos mais ou menos amplos, envolvendo fatores da organização do trabalho, questões de direitos dos trabalhadores e conceitos subjetivos de bem-estar, entre outros. Na busca de uma maior sistematização conceitual, Siqueira e Padovam (2008) propõem que o bem-estar no trabalho seja entendido como um construto psicológico multidimensional, integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. O conceito proposto aglutina três dimensões com conotações positivas, abarcando vínculos prazerosos no contexto de trabalho. A satisfação e o envolvimento com o trabalho representam vínculos afetivos positivos com o trabalho exercido pelo indivíduo e o comprometimento organizacional afetivo representa vínculos afetivos positivos com a organização empregadora.

A dimensão da satisfação no trabalho é multidimensional e envolve avaliações prazerosas sobre cinco domínios do ambiente de trabalho: satisfações obtidas nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, satisfações advindas do salário e das oportunidades de promoção e satisfações com a natureza do trabalho realizado (Siqueira & Gomide Jr, 2004). A satisfação é entendida como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador (Siqueira & Padovam, 2008).

O envolvimento com o trabalho refere-se ao grau em que o trabalho consegue ser importante e envolvente para o trabalhador (Siqueira, 1995). Variáveis como autonomia,

variedade no trabalho, tarefas desafiadoras e competência são tidas como necessárias para que haja envolvimento com o trabalho. Segundo Siqueira e Padovam (2008), o conceito de envolvimento com o trabalho aproxima-se da idéia de fluxo criada por Csikszentmihalyi (1999, in Siqueira & Padovam, 2008). O estado de fluxo ocorreria quando as atividades de trabalho incluíssem desafios, exigissem altas habilidades, concentração em metas bem estabelecidas e *feedback* imediato. Nestas condições, a energia do(a) trabalhador(a) estaria concentrada na experiência, que seria vivenciada como um momento prazeroso.

O terceiro elemento do conceito de bem-estar no trabalho é o comprometimento organizacional afetivo, que representa a ligação positiva do trabalhador com a instituição empregadora. No comprometimento organizacional afetivo, inclui-se identificação com os objetivos da organização e reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida dos trabalhadores (Siqueira & Padovam, 2008). Nesse sentido, de acordo com Siqueira (1995), o vínculo afetivo positivo com uma organização pode incluir experiências emocionais que se expressam por sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação. Por outro lado, quando esse vínculo positivo não se estabelece, podem ser experimentadas sensações negativas ou de desprazer por trabalhar em uma organização.

Conforme o modelo multidimensional proposto por Siqueira e Padovam (2008), para que se possa observar um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que os trabalhadores relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora. O conceito de bem-estar pode contribuir para enriquecer o entendimento acerca das relações saúde e trabalho, na medida em que se privilegiam os aspectos positivos do vínculo do trabalhador com seu trabalho.

No Brasil, alguns estudos (Basílio, 2005; Chiuizi, 2006; Covacs, 2006; Meleiro, 2005; Nascimento, 2006) já vêm sendo realizados seguindo essa perspectiva de bem-estar no trabalho (BET). Por exemplo, Basílio (2005) investigou as relações entre BET e a frequência a programas organizacionais de promoção de saúde. Nascimento (2006) analisou as relações entre as habilidades da inteligência emocional e as dimensões do BET, tendo verificado que BET parece associar-se às habilidades sociais dos trabalhadores (serem empáticos, manterem-se automotivados e estabelecerem amizades). Outros estudos buscam identificar as relações entre BET e aspectos do comportamento organizacional. Chiuizi (2006) constatou que a confiança do trabalhador na organização, a percepção de suporte e de justiça organizacional poderiam ser apontados como importantes dimensões da organização positiva para promover e proteger o bem-estar dos trabalhadores.

Outro estudo (Meleiro, 2005) identificou que os impactos da percepção do suporte do supervisor são positivos, pois BET pode crescer na medida em que os trabalhadores fortaleçam a crença de que seus superiores imediatos os apóiam, preocupam-se em melhorar as condições de trabalho e com o bem-estar e a satisfação dos empregados. Nesse sentido, Covacs (2006), ao investigar valores organizacionais, percepções de suporte e de justiça organizacional enquanto antecedentes do BET, constatou que se promove bem-estar no contexto laboral quando se adotam políticas que dêem suporte e tratamento digno aos trabalhadores. Isto inclui o reforço de valores organizacionais que promovam a criatividade e a iniciativa, assim como maior autonomia e valorização das competências dos trabalhadores e o predomínio de relações baseadas na honestidade.

1.3 Violência psicológica e assédio moral no trabalho

A violência psicológica no trabalho caracteriza-se como uma forma sutil de violência, que, em geral, institui-se de modo insidioso e invisível nas relações de trabalho e compreende uma diversidade de comportamentos, entre os quais: pressões psicológicas, coações, humilhações, intimidações, ameaças, atitudes rudes e agressivas, comportamentos hostis, violações de direitos e assédio psicológico. Essas manifestações também podem vir acompanhadas de agressões físicas e de assédio sexual (Chappell & Di Martino, 2006; OIT, 1998). Ainda, de acordo com Soboll (2008), a violência psicológica no trabalho pode ser descrita como uma transgressão às regras que garantem a harmonia e o convívio social no contexto laboral. Em geral, origina-se em uma relação de imposição, com o uso do poder e com a utilização de instrumentos coercitivos para a concretização dos atos abusivos. Tais comportamentos podem implicar prejuízo à saúde física e psíquica, bem como alterações no desenvolvimento pessoal e social (Chappel & Di Martino, 2006; Soboll, 2008).

A violência psicológica no trabalho vem adquirindo visibilidade a partir de uma modalidade específica de agressão, que, no Brasil, vem sendo denominada de assédio moral no trabalho – e que tem como sinônimos: assédio psicológico, terror psicológico, *workplace bullying*, *moral harassment* e *mobbing*, entre outros. Este último termo, largamente utilizado em países europeus, provém do verbo inglês *to mob*, que significa assediar, atacar, agredir e foi empregado pelo etologista Konrad Lorenz para definir o comportamento de certos animais que, circundando, ameaçadoramente, outro membro do grupo, provocam sua fuga por medo de um ataque (Guedes, 2004).

No âmbito da Psicologia, o alemão Heinz Leymann foi um dos primeiros pesquisadores a centrar a atenção no processo do *mobbing*, tendo sido responsável pela popularização do tema na Europa nas décadas de 1980 e 1990 (Guedes, 2004; Heloani, 2004;

Hirigoyen, 2002). Posteriormente, em 1998, a obra da psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen (2000), *‘Assédio moral: a violência perversa no cotidiano’* contribuiu para a divulgação e a denúncia do fenômeno em todo o mundo. Diversos pesquisadores europeus têm se dedicado ao estudo do tema, a exemplo de Einarsen (2000), na Escandinávia; Hoel, Cooper e Faragher (2001), na Grã-Bretanha; Moreno-Jiménez, Muñoz, Hernández e Benadero (2004a), na Espanha; Zapf, Knorz e Kulla (1996), na Alemanha, entre outros.

No Brasil, o estudo de Barreto (2003) é um dos primeiros a focar o assédio moral no trabalho como causa ou agravante de problemas de saúde. No estudo realizado por ela em 97 empresas de São Paulo, 42% dos 2.071 entrevistados apresentam histórias de violência e humilhação no trabalho. Desde então, outros estudos têm sido propostos visando a ampliar a compreensão do fenômeno em nosso país (Ferreira, 2008; Gonçalves, 2006; Maciel, Cavalcante, Matos, & Rodrigues, 2007; Soboll, 2008, entre outros). Trata-se de uma temática de interesse para além do âmbito acadêmico/científico, passando a ser objeto de preocupação da sociedade em geral. No início desta década, surgem projetos de lei (alguns já aprovados) nas administrações públicas municipais e estaduais, assim como uma proposta de legislação nacional para normatizar o assédio moral na iniciativa privada.

1.3.1 Definição de assédio moral no trabalho

O assédio moral no trabalho constitui-se em uma forma extrema e específica de violência psicológica no trabalho. Diferencia-se desta pelo caráter processual e pela repetição e duração prolongada dos comportamentos. Dessa forma, situações pontuais e não-repetitivas são consideradas atos de violência e não de assédio moral no trabalho. Embora o conceito de assédio moral varie segundo o país ou o autor, há certo consenso nas definições em relação ao caráter contínuo e sistemático dos comportamentos, processualidade (caráter gradativo), assim como aos danos físicos, psíquicos e morais causados às vítimas (Einarsen, 2000; Guedes, 2004; Leymann, 1996; Schatzmam, Gosdal, Soboll, & Eberle, 2009). A degradação do ambiente laboral também faz parte do fenômeno, já que, além das vítimas diretas, constatam-se implicações entre os trabalhadores que testemunham a violência, podendo ser causa de insatisfação e desmotivação no trabalho (Gold & Caborn, 2003; Guimarães & Rimoli, 2006).

Conforme Hirigoyen (2002, p. 17), *“o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.”* Para Leymann (1996), o assédio moral envolve comunicações anti-éticas e hostis, dirigidas de forma sistemática, por um ou mais indivíduos, em direção a outro(s) indivíduo(s), que vem a ser colocado(s) em

posição de difícil defesa. Acrescenta, ainda, que as ações hostis devem ocorrer de forma freqüente (ao menos uma vez por semana) e por um longo período (no mínimo seis meses), acarretando consideráveis prejuízos psicológicos, psicossomáticos e sociais.

O assédio moral no trabalho pode ser de natureza vertical, que é o tipo mais freqüente (a violência parte da direção ou do superior hierárquico); horizontal (a violência é praticada por um ou mais colegas do mesmo nível hierárquico) ou ascendente (a violência é praticada pelo grupo de trabalhadores contra um superior), espécie mais rara. No assédio moral vertical, a ação não necessariamente precisa ser deflagrada por um superior hierárquico, mas ele pode contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho da vítima e, através destes, a violência é desencadeada. Há uma tendência de o grupo identificar-se com o agressor, creditando à vítima a responsabilidade pelos maus-tratos (Einarsen, 2000; Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002). A cumplicidade dos colegas também pode ser conquistada de forma explícita, sendo aliciados pelo agressor. Por receio ou interesse, os colegas tendem a aliar-se àquele, na expectativa de que tal cumplicidade funcione como garantia de uma não agressão futura (Heloani, 2004).

Ressalte-se que mais de um indivíduo ou até mesmo um grupo inteiro de trabalhadores pode ser vítima das agressões. Segundo um estudo na Grã-Bretanha (Hoel et al., 2001), 54% dos trabalhadores que relataram ter sido vítimas de assédio o foram juntamente com outros colegas, e, em 15% dos casos, relatou-se que o grupo inteiro de trabalho foi assediado. De acordo com este mesmo estudo, a grande maioria dos trabalhadores foi assediada por um superior hierárquico (74,7%), porém um número significativo (36,7%) relatou que a violência foi praticada pelos colegas de trabalho.

A intencionalidade das agressões é outro aspecto a ser considerado na operacionalização do conceito, embora seja algo não consensual entre os autores. Segundo Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003), o assédio não precisa ser necessariamente intencional, desde que sejam constatados seus efeitos de humilhação, ofensa e angústia entre os trabalhadores afetados. Para outros autores (Heloani, 2004, 2005), trata-se de uma constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder.

A relação de poder ou força estabelecida, durante o processo, entre agressores e vítimas vem a ser um importante elemento. O assédio visa a cercar e a dominar o outro, a fim de impor sujeição (Barreto, 2003). Assim, o desequilíbrio de poder entre a vítima e o agressor é um aspecto central, como destacam diversos autores (Daza, Bilbao & García-Silva, 2002; Einarsen, 2000; Leymann, 1996). Na assimetria de poder, a parte agressora possui mais recursos, apoios ou posição superior, que podem advir da hierarquia, da força física, da

antigüidade, da força do grupo, da popularidade e/ou do nível hierárquico (Daza et al., 2002; Einarsen, 2000).

A própria dificuldade de a vítima defender-se da agressão pode ser compreendida como uma conseqüência direta das relações de poder formais e informais entre as partes, assim como uma conseqüência indireta do processo de violência (Einarsen, 2000). A impossibilidade de reação da vítima também guarda íntima relação com o medo (de perder o emprego ou o *status*, de não retornar ao mercado de trabalho, medo da humilhação), com a competitividade e com a falta de solidariedade no ambiente de trabalho – o que dificulta a reação dos colegas. Assim, as dificuldades de defesa da vítima devem ser compreendidas a partir de aspectos sociais (relações de poder), físicos (poder físico), econômicos (dependência econômica, mercado de trabalho) e psicológicos (auto-estima da vítima, personalidade dependente, gerência carismática) (Einarsen, 2000; Heloani, 2005).

A ‘guerra’ psicológica no trabalho agrega, portanto, dois fenômenos: o abuso de poder, comumente oculto e mascarado, e a manipulação perversa, que se instala de forma insidiosa e quase imperceptível (Hirigoyen, 2000). Em razão disso, é comum que, quando a vítima de fato perceba a situação como ofensiva, o processo destrutivo já tenha se estabelecido (Heloani, 2003a). Silenciosamente, a manipulação perversa propaga-se, os ataques intensificam-se e a vítima é posta em situação de inferioridade. O efeito destruidor da violência resulta da repetição de agressões aparentemente inofensivas, mas contínuas. Cada detalhe, considerado isoladamente, parece insignificante, mas o conjunto e a repetição das agressões sutis cria um processo destrutivo e torna o fenômeno destruidor (Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002). Leymann (1996) sustenta que o processo do assédio comumente evolui para a expulsão da(s) vítima(s) do ambiente de trabalho.

Além disso, podem-se utilizar técnicas para controlar a vítima, entre as quais a recusa de comunicação direta, a desqualificação, o isolamento, a vexação e a indução ao erro (Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002). Leymann (1996) sistematizou um elenco de 45 comportamentos constitutivos do assédio moral no trabalho, divididos em cinco categorias: atitudes destinadas a impedir que a vítima se expresse; atitudes destinadas a isolá-la; atitudes destinadas a desconsiderar a vítima em relação a seus colegas, desacreditá-la em seu trabalho e comprometer a sua saúde. Para o autor, a ocorrência semanal de um ou mais desses comportamentos durante no mínimo seis meses constitui a existência de assédio moral no trabalho. Essa lista de comportamentos deu origem ao LIPT - *Leymann Inventory of Psychological Terror*, instrumento de avaliação do assédio precursor de outras medidas, como o NAQ - *Negative Acts Questionnaire* (Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2002). O LIPT e o NAQ (ou, em português, o QAN-Questionário de Atos Negativos) são consideradas

medidas objetivas do assédio moral, uma vez se constituem em uma lista de comportamentos hostis que não fazem referência ao termo assédio moral ou equivalente. Uma medida subjetiva de assédio seria a apresentação de uma definição do conceito e, a partir daí, o indivíduo avalia se foi vítima desse tipo de violência. Autores (Agervold, 2007; Cowie et al., 2002; Maciel & Gonçalves, 2008) têm recomendado o uso combinado de medidas objetivas e subjetivas na avaliação do fenômeno, assim como o uso de abordagens quantitativas e qualitativas.

Em um trabalho de revisão do conceito de assédio moral no trabalho, Guimarães e Rimoli (2006) o definem como uma síndrome psicossocial multidimensional. *Síndrome*, pois comumente se apresenta um complexo de sintomas físicos e psíquicos que não necessariamente correspondem a configurações diagnósticas típicas; *psicossocial*, porque afeta os trabalhadores vítimas, o grupo de trabalho e a organização, originando disfunções individuais e coletivas, e *multidimensional*, porque se desenvolve em todos os níveis hierárquicos e apresenta importantes repercussões externas.

Na definição do conceito de assédio moral é importante identificar duas formas de expressão do fenômeno: o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional. O primeiro é definido como um processo contínuo de hostilidade ou isolamento, direcionado a alvos específicos, com o intuito de prejudicar esses trabalhadores (Schatzmam et al., 2009). O assédio organizacional, por sua vez, também é um processo contínuo de hostilidades, porém institucionalizado como estratégia de gestão. Nesta modalidade, gestores, individual ou coletivamente, intensificam estruturas e mecanismos organizacionais que abusam ou até mesmo exploram os trabalhadores (Einarsen et al., 2003; Schatzmam et al., 2009). O objetivo imediato do assédio moral organizacional é o aumento da produtividade, a diminuição de custos, o reforço da disciplina ou a exclusão de trabalhadores indesejados pelas organizações. Nesse sentido, todos os trabalhadores são alvo das práticas abusivas ou um grupo determinado a partir de um perfil.

De acordo com Araújo (2008), a identificação do assédio moral organizacional pressupõe uma análise das condições de trabalho e dos mecanismos de gestão de pessoal nos espaços organizacionais. A organização contemporânea do trabalho e os valores disseminados são terreno fértil para que a lógica da violência e da agressividade pautem as relações sociais no trabalho (Heloani, 2004; Soboll, 2008).

1.3.2 Aproximações teóricas do fenômeno

Três modelos explicativos do assédio moral no trabalho são comumente apontados na literatura (Einarsen, 2000; Glaso, Matthiesen, Birkeland, & Einarsen, 2007; Moreno-Jiménez,

Muñoz, Hernández e Benadero, 2004a): a) explicação com base na personalidade de vítimas e assediadores; b) explicação com base nas características inerentes às relações interpessoais e c) explicação com base nas características do contexto laboral e social.

Segundo explicações baseadas na personalidade de vítimas e assediadores, há uma íntima relação entre características individuais e assédio moral. Estudos nesta perspectiva (Glaso et al., 2007; Hirigoyen, 2000; Matthiesen & Einarsen, 2001, in Moreno-Jiménez et al., 2004a) têm identificado os agressores como perversos e autoritários, enquanto que as vítimas costumam ser descritas como indivíduos com baixa auto-estima, falta de competências sociais, neuroticismo, instabilidade emocional, ansiedade e depressão. Diversos autores (Einarsen, 2000; Heloani, 2005; Leymann, 1996; Soboll, 2008) referem necessidade de cautela quanto a essas explicações, pelo risco de culpabilização dos indivíduos de um fenômeno que, na realidade, possui causas mais amplas.

De acordo com o modelo baseado nas características próprias das relações interpessoais, o assédio moral é concebido enquanto resultado de conflitos nas interações cotidianas das organizações (Einarsen, 2000; Moreno-Jiménez et al., 2004a). O assédio resultaria de processos competitivos visando a afirmar uma posição na hierarquia social. Einarsen (2000) e Moreno-Jiménez et al. (2004a) apontam que essa perspectiva representa uma visão darwinista e pessimista das relações sociais, uma vez que todos os conflitos terminariam em assédio. Por outro lado, segundo Leymann (1996), conflitos interpessoais mal resolvidos podem levar ao assédio moral, em longo prazo, se não forem tomadas estratégias gerenciais de resolução dos mesmos.

O modelo baseado nas características do contexto laboral e social tem recebido significativa atenção por parte de diversos pesquisadores, em diferentes países, parecendo haver certo consenso do papel dos fatores organizacionais e psicossociais enquanto principais determinantes do fenômeno (no Brasil, Barreto, 2003; Freitas, Heloani, & Barreto, 2008; Guimarães & Rimoli, 2006; Heloani, 2004, 2005; Soboll, 2008; em outros países, Carou & Serrano, 2002; Hoel et al., 2001; Leymann, 1996; Moreno-Jiménez et al., 2004a; Pezé, 2004; Zapf et al., 1996). De acordo com essa perspectiva, o assédio moral é considerado um risco psicossocial do trabalho de especial gravidade e está relacionado com diversos elementos da organização laboral.

Nessa perspectiva, Moreno-Jiménez et al. (2004a) apresentam quatro grandes categorias preditoras do assédio moral: organização do trabalho, cultura corporativa, estilo de liderança e entorno sócioeconômico. No tocante à organização do trabalho, o assédio parece ser mais freqüente em organizações grandes e em contextos laborais estressantes e competitivos, com alta sobrecarga de trabalho e baixo controle sobre as tarefas e sobre o

tempo, confusão de papéis, falta de apoio social no trabalho e insatisfação com o clima social e com a comunicação interna (Carou & Serrano, 2002; Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Moreno-Jiménez, Muñoz, Hernández & Benadero, 2005a; Zapf et al., 1996).

Quanto à cultura corporativa, Moreno-Jiménez et al. (2005a) apontam que em certas organizações o assédio moral pode converter-se em uma prática institucionalizada. Portanto, seria mais freqüente em organizações que não possuem medidas explícitas contra esse tipo de conduta e nas quais os assediadores percebem facilidade de atuação (Einarsen, 2000; Moreno-Jiménez et al., 2005a). A esse respeito, outros autores (Carou & Serrano, 2002; Gonçalves, 2006; Soares, 2006; Soboll, 2008) apontam que, embora o assédio moral se manifeste em relações pessoais, esse tipo de agressão somente é possível se houver convivência ou estímulo da organização. Um assediador será tão perverso e autoritário quanto a estrutura permitir, uma vez que esse tipo de violência ocorre por meio de aparatos formais da organização. Se há intenção de causar dano, porém a organização do trabalho não pode ser utilizada como elemento para perpetrar a violência, não haverá assédio.

No que se refere ao estilo de liderança, parece existir associação do assédio moral com lideranças frágeis ou autoritárias e com contextos laborais em que os supervisores não dispõem de políticas de gestão do conflito (Einarsen, 2000; Leymann, 1996, Moreno-Jiménez et al., 2005a). A categoria do entorno sócioeconômico, por sua vez, considera a contribuição das transformações do trabalho contemporâneo na determinação do assédio moral no trabalho. A globalização econômica tem levado a numerosas reestruturações e reduções de pessoal, situações que proporcionariam um clima facilitador da ocorrência do assédio (Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002; Moreno-Jiménez et al., 2005a).

Também merece destaque a precarização do trabalho. Em uma resolução do Parlamento Europeu (2001), aponta-se que há um vínculo claro entre assédio moral e empregos precários e com menor estabilidade. A insegurança no emprego incrementa as possibilidades de abuso de poder daqueles que detêm controle sobre aspectos da gestão do trabalho que podem afetar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Carou & Serrano, 2002). Moreno-Jiménez, Muñoz, Hernández e Muñoz (2004b) compararam a incidência de assédio moral em trabalhadores com diferentes tipos de contrato de trabalho e constataram maior índice de assédio nos trabalhadores com contratos temporários, indicando que a flexibilidade de contratação tem influência no fenômeno.

Nesse sentido, a flexibilização do trabalho e a reestruturação produtiva são apontados como estando na origem do aumento do assédio moral no trabalho (Barreto, 2003; Chappell & Di Martino, 2006; Guedes, 2004; Heloani, 2003b, 2005; Hirigoyen, 2002; Moreno-Jiménez et al., 2005a). A empresa pós-moderna, que substituiu o modelo taylor-fordista pelo da

flexibilização, elevou a competição a uma verdadeira ‘guerra’ (Heloani, 2004; Nardi, 2006; Pezé, 2007). Contribuem para o assédio, ainda, a ausência de ética empresarial, a escassa cultura de prevenção de riscos, a valorização de um padrão único de comportamento, a diminuição dos postos de trabalho e dos espaços de representação dos trabalhadores, a corrosão do caráter, o individualismo exacerbado e a imposição de metas inatingíveis, com exigência de *performances* baseadas na excelência.

A competitividade e a precarização tendem a neutralizar ações coletivas, incitando o silêncio e o “cada um por si”. O medo de perder o emprego induz tanto condutas de dominação como de submissão, sendo o assédio utilizado como um método de gerenciamento para desestabilizar (Pezé, 2007). Até mesmo quando o assédio moral é dirigido a um único indivíduo, ele cumpre a função estratégica voltada para o controle o coletivo de trabalhadores (Soboll, 2008). Heloani (2005) refere que, nesse contexto, a hipercompetitividade estimula efetivamente a instrumentalização do outro, de modo que a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano.

Não há, portanto, um perfil psicológico das vítimas de assédio moral no trabalho, e sim uma conjunção de diversos fatores que propiciam o seu desenvolvimento. Contudo, paradoxalmente, os trabalhadores assediados costumam possuir um alto senso de responsabilidade no trabalho e valiosas qualidades profissionais e morais (Barreto, 2003). A imposição de alguma limitação para a produção ou o desvio do perfil desejado pela empresa tem sido descritas como situações comuns às vítimas (Barreto, 2003; Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002; Pezé, 2007): trabalhadores com estabilidade no emprego (acidentados do trabalho, representantes sindicais), segmentos socialmente discriminados (mulheres, negros, homossexuais, doentes, portadores de deficiência, trabalhadores acima dos 40 anos etc.), resistência a uma investida de assédio sexual, imposição de metas de produção inatingíveis e momento de reestruturação da empresa. Salienta-se, ainda, que a manifestação do assédio moral no trabalho inscreve-se em uma dimensão maior da divisão social do processo de trabalho, na qual determinados segmentos da população ocupam setores de menor qualificação, em níveis hierarquicamente inferiores e mais expostos a determinados riscos ocupacionais.

No que diz respeito ao gênero, constatam-se diferentes posições teóricas sobre sua influência no fenômeno. Nos países de origem anglo-saxônica, as estatísticas mostram uma variação insignificante quanto ao sexo – a qual tem sido explicada pelo fato de que, nessas culturas, desenvolveram-se mecanismos mais eficazes de vigilância contra a discriminação de gênero (Moreno-Jiménez, Muñoz, Hernández, Benadero, & Carvajal, 2005b; Mikkelsen & Einarsen, 2001). Por outro lado, os países de origem latina vêem no gênero uma das principais

razões do assédio moral no trabalho: na França, na Itália, na Espanha e nos países latino-americanos a mulher é a principal vítima. No Brasil, um estudo recente também indica que as mulheres estão mais frequentemente entre as vítimas de assédio moral no trabalho quando comparadas aos homens (Maciel et al., 2006).

Segundo um estudo da OIT sobre a violência no trabalho (OIT, 1998), as mulheres constituem um grupo especialmente afetado pelo fenômeno, já que se concentram nas profissões consideradas pela OIT de maior risco, do ponto de vista psicossocial, como educação, saúde, serviços sociais, bancos e comércio. O estudo quantitativo de Moreno-Jiménez et al. (2005b), na Espanha, constatou que as mulheres estão mais expostas a condutas de assédio moral, pontuando mais alto que os homens em todos os itens, e concluem que o fato de ser mulher é um risco potencial para sofrer a violência.

Barreto (2003) também identificou particularidades da humilhação no trabalho em relação a homens e mulheres, inclusive no que diz respeito às formas de lidar com o problema e às manifestações na saúde. Conforme o estudo, a violência praticada contra as mulheres assume formas variadas, como: fiscalizar as idas ao banheiro, intimidar, proibir falar, inferiorizar, desqualificar profissionalmente, ameaçar, constranger, mudar de posto ou retirar os instrumentos necessários à execução da tarefa. Segundo Barreto (2003), enquanto as mulheres expressam sua indignação com choro, tristeza, ressentimentos, mágoas e medo, os homens sentem-se revoltados, com raiva, indignados, traídos e têm vontade de vingar-se.

Nesse sentido, Heloani (2003a) refere que, no caso dos homens, tornar pública a humilhação equivale a admitir a impotência diante do assédio, motivo pelo qual é comum o aparecimento de sintomas psicossomáticos como úlceras, disfunções sexuais e cefaléias. A aparente passividade da vítima (em realidade, impossibilidade de defesa devido ao cerco do assédio) é vista como um atributo feminino, o que vem a agravar o quadro depressivo dos homens vítimas do assédio moral. Por outro lado, como aponta Pezé (2007), a tolerância à injustiça e ao sofrimento inflingido ao outro é construída em valores viris: quanto mais se endurecem as condições de trabalho, mais as defesas se enrijecem, resultando em machismo e exacerbação das atitudes viris.

Nesse sentido, entende-se que o assédio moral no trabalho, enquanto fator de risco laboral, não se apresenta da mesma forma e com a mesma intensidade para todos os trabalhadores, variando segundo características como idade, gênero, raça, orientação sexual e *status* organizacional, entre outras. A título de exemplo, refere-se as diferenças nas formas de manifestação do assédio moral entre trabalhadores de níveis gerenciais e trabalhadores que ocupam postos inferiores na hierarquia. Enquanto que os primeiros estão expostos a

comportamentos de assédio mais sutis, os demais estão expostos a formas de violência mais explícitas, incluindo agressões físicas e verbais (Hoel et al., 2001).

O *Violence at Work*, estudo da OIT sobre violência no trabalho em todo o mundo (Chappell & Di Martino, 2006), reconhece que o fenômeno provém de uma combinação de causas individuais, sociais, econômicas e culturais. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, cujas causas ainda não foram suficientemente estudadas. A degradação do ambiente de trabalho e as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores têm levado à inclusão do assédio moral no âmbito dos direitos humanos. Essa forma de violência assume, ainda, repercussões fora do ambiente laboral, atingindo relações afetivas familiares e sociais. Um fenômeno de tal complexidade exige um modelo explicativo que dê conta das dimensões envolvidas: pessoais, relacionais, organizacionais e sociais.

Uma perspectiva ecológica do assédio moral no trabalho considera a interação de variáveis individuais e contextuais, em diferentes níveis. Nesse sentido, os diferentes modelos explicativos do assédio se complementam. Assim, embora as características da organização do trabalho sejam uma condição necessária para a existência do assédio moral, as variáveis pessoais têm sido vistas como moduladores da intensidade e da vivência do fenômeno (Daza et al., 2002; Einarsen, 2000; Glaso et al., 2007; Matthiesen & Einarsen, 2004; Moreno-Jiménez et al., 2004a). O apoio social, dentro e fora do ambiente de trabalho, também tem sido considerado um importante mediador entre o assédio moral e as conseqüências na saúde das vítimas (Einarsen, 2000).

1.3.3 Implicações sobre a saúde

A OIT reconhece a violência no trabalho em geral enquanto um problema de saúde pública grave, e salienta a importância de voltar a atenção para o impacto da violência psicológica (e não somente da violência física) sobre a saúde dos trabalhadores, devido ao seu incremento em diferentes países e contextos laborais (Chappell & Di Martino, 2006). Alguns autores afirmam que o assédio moral no trabalho é uma forma extrema de estresse, sendo referido como um dos problemas mais devastadores para os trabalhadores (Matthiesen & Einarsen, 2004).

As repercussões do assédio moral no trabalho sobre a saúde são diversas, tanto do ponto de vista físico como psíquico, e podem ser decorrentes tanto do assédio moral interpessoal como do assédio moral organizacional (Schatzmam et al., 2009). O estudo de Barreto (2003) identificou, entre os principais sintomas, crises de choro, dores generalizadas, palpitações, tremores, insônia ou sonolência excessiva, depressão, alcoolismo, diminuição da libido, idéia ou tentativa de suicídio e distúrbios digestivos. Outros autores (Hirigoyen, 2002;

Leymann, 1996; Mathiesen & Einarsen, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2001) também apontam os efeitos fisiológicos e psicológicos do assédio, advindos do estresse e da ansiedade, além dos danos que atingem a vida familiar e social, especialmente quando a situação se prolonga. O estudo de Mikkelsen e Einarsen (2001) chama a atenção para o fato de que a exposição a comportamentos de assédio moral no trabalho, mesmo que eventuais, parece trazer à tona uma variabilidade de sintomas de estresse entre as vítimas.

Sintomas do transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) em vítimas de assédio moral no trabalho foram investigados por Matthiesen e Einarsen (2004). Segundo este estudo, as vítimas de assédio apresentaram altos níveis de indicadores do TEPT, com escores superiores quando comparadas aos grupos controle, em diversos itens (os grupos controle desse estudo foram estudantes de medicina em alto nível de estresse, trabalhadores de uma empresa de correios em processo de reestruturação, recém divorciados, casos psiquiátricos, pais de crianças que morreram em um acidente de ônibus e pessoal de zona de guerra). Gómez (2006) também identificou sintomas associados ao TEPT em um estudo qualitativo com vítimas de assédio, tendo encontrado sintomas de evitação, reexperimentação e de ativação fisiológica.

Barreto (2003) enfatiza que o fenômeno pode ter como conseqüências a desestruturação psicológica, a perda de identidade, o sentimento de inferioridade e o comprometimento das relações afetivas no trabalho e na família. Hirigoyen (2002) constata, ainda, um modo de adaptação e sobrevivência caracterizado por um quadro típico de todos os traumatismos psíquicos, acompanhados da interrogação: 'É mesmo verdade ou eu estou enlouquecendo?'. Com o passar dos meses, as vítimas apresentam uma desestabilização psíquica, que pode evoluir do estresse pós-traumático até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras da personalidade. "Quando somos humilhados nos sentimos vulneráveis e inseguros em relação ao outro ou àquela situação que imaginávamos conhecer. Nosso mundo desmorona e nos sentimos momentaneamente perdidos. Achamos que foi cometida uma injustiça contra a nossa pessoa e que não fomos compreendidos." (Barreto, 2003, p.188).

1.4 Adaptação psicossocial positiva

A adaptação psicossocial positiva refere-se à competência pessoal e à aceitação de si e da vida, enquanto uma faceta individual da resiliência. Esta temática se inscreve no campo da Psicologia Positiva, área voltada ao estudo dos fatores que propiciam o desenvolvimento psicológico sadio (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001). A Psicologia Positiva pode ser considerada enquanto um movimento de ruptura paradigmática na

Psicologia, devido a sua preocupação em estudar os aspectos saudáveis do desenvolvimento humano. Rompe, assim, com a tradição da ciência psicológica de estudar prioritariamente fenômenos patológicos e elementos “negativos” do desenvolvimento. Propõe-se a ênfase em aspectos virtuosos do ser humano, a partir da compreensão de elementos psicológicos como felicidade, bem-estar, altruísmo e esperança etc. (Morais & Koller, 2004; Yunes, 2003).

O conceito de resiliência provém da Física e refere-se à capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica ou permanente (Yunes, 2003). No âmbito da Psicologia, trata-se de um tema de interesse recente, com os primeiros estudos datando cerca de 30 anos. Constitui-se em um campo de pesquisa voltado à compreensão dos fenômenos de superação e transcendência do sofrimento humano em diferentes contextos (pobreza, exclusão social, catástrofes ambientais, distintas formas de violência etc.), sendo, portanto, fundamental para o estudo do desenvolvimento humano.

O significado de resiliência para a Psicologia não pode ser definido de modo preciso como nas ciências exatas, dada a complexidade dos fenômenos humanos. Os primeiros estudos sobre resiliência associavam-na à invulnerabilidade e invencibilidade. Porém, esses termos revelaram-se inapropriados para designar o fenômeno, tendo em vista que transmitem a idéia de uma resistência absoluta ao estresse e de um atributo intrínseco ao indivíduo, enquanto que estudos recentes concebem a resiliência como algo relativo, circunstancial e cujas bases são tanto constitucionais como ambientais (Yunes, 2003).

Embora ainda não exista uma definição unívoca do fenômeno, importantes pesquisadores defendem que a resiliência não deve ser considerada como um atributo individual ou uma capacidade inata, mas como um processo, que admite variabilidade em função das interações dinâmicas entre as características individuais e a complexidade do contexto social (Koller & Lisboa, 2007; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001; Yunes & Szymanski, 2001). Ainda, conforme Masten (2001), a resiliência resulta de processos ordinários e não de mecanismos raros e extraordinários dos quais seriam dotados alguns indivíduos. Estão envolvidos sistemas adaptativos básicos do ser humano, e caberia investigar como esses operam diante de condições adversas para promover resiliência.

Em uma avaliação crítica do conceito, Luthar et al. (2000) salientam uma confusão entre processo e traço nos estudos sobre resiliência. Afirmam que isso se deve, em parte, à influência da literatura sobre resiliência do ego (*ego-resiliency*), um constructo que se refere a uma característica individual e que difere do conceito de resiliência (*resilience*) em dois aspectos: a) resiliência do ego é um traço de personalidade, enquanto resiliência é um processo de desenvolvimento dinâmico; b) resiliência do ego não implica exposição à adversidade, ao passo que resiliência, por definição, a pressupõe.

Assim, a resiliência pode ser compreendida como um processo que atua na presença do risco e através do qual são produzidos resultados tão bons do que os obtidos na ausência de adversidade. Alguns autores (Silber & Maddaleno, 2001) salientam a capacidade de sair fortalecido diante do risco. Todavia, isso não significa sair da crise ileso, como implica o termo invulnerabilidade (Zimmerman & Arunkumar, 1994, in Yunes, 2003). Embora funcione como fator protetivo, a resiliência não é, necessariamente, uma experiência agradável (Junqueira & Deslandes, 2003). Além disso, deve-se relativizar o conceito, pois outras vulnerabilidades e/ou forças podem emergir conforme novas circunstâncias de vida (Luthar et al., 2000; Masten & Garmezy, 1985). Não se é resiliente para todas as situações nem a todo o momento, de modo que não se pode falar de indivíduos resilientes, mas de uma capacidade de, em certos momentos e conforme o contexto, lidar com a adversidade, não sucumbindo a ela (Junqueira & Deslandes, 2003; Yunes, 2003).

O aspecto da adaptação positiva é comumente trazido na definição de resiliência (Luthar et al., 2000; Masten & Gewirtz, 2006, entre outros). Diferentes autores sugerem cautela em relação a esse ponto. Segundo Junqueira e Deslandes (2003), a leitura adaptativa pode significar conformidade diante da violência e configurar uma perspectiva individualista, segundo a qual a resiliência seria uma capacidade somente daqueles mais competentes. A esse respeito, Lindström (2001) salienta a necessidade de se buscar equilíbrio ecológico e ambientes humanos sustentáveis, ao invés da sobrevivência de indivíduos fortes e competitivos. Tal fato se dá, em especial, na sociedade contemporânea, motivada por valores extremamente individualistas. Barlach (2005) também refere a conotação ideológica que a “adaptação positiva” pode assumir, no sentido de ajuste a expectativas sociais tidas como normais, desconsiderando particularidades contextuais e a singularidade de cada sujeito. Sugere a substituição pelo termo “adaptação criativa”, entendendo o indivíduo como agente de transformação de si próprio e de seu ambiente, e define resiliência como a construção de soluções criativas diante das adversidades. Nesse sentido, Junqueira e Deslandes (2003) sustentam que o conceito de resiliência traduz a possibilidade de superação num sentido dialético, representando uma re-significação do problema, mas que não o elimina, pois constitui parte da história do sujeito. Assim, o conceito de adaptação psicossocial positiva utilizado neste trabalho tem essa visão dialética e relativa, que interage com múltiplos fatores de risco e de proteção para promover os resultados de desenvolvimento.

1.4.1 Fatores de risco e de proteção

A partir da perspectiva de interação do indivíduo com o seu ambiente, a definição de resiliência implica o entendimento também dinâmico dos fatores de risco e de proteção

(Garmezy, 1991; Koller & Lisboa, 2007; Lindström, 2001; Luthar et al., 2000), de modo que a condição resiliente pressupõe equilíbrio entre esses fatores. Contudo, risco e proteção não constituem, necessariamente, categorias dicotômicas; ambos dependem do contexto, de crenças socialmente construídas e da atribuição de significado por parte dos indivíduos. Fatores de risco e proteção podem originar-se de fontes tanto internas como externas e influenciar-se mutuamente ao longo do tempo, intercambiando-se.

Fatores de risco relacionam-se a eventos negativos de vida que aumentam a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, psicológicos e sociais. Ainda que os pesquisadores da resiliência focalizem resultados positivos e suas determinações, também reconhecem a importância de compreender os riscos e como reduzi-los ou eliminá-los (Masten & Gewirtz, 2006). Deve-se buscar a compreensão dos mecanismos que ligam o risco às suas conseqüências (Morais & Koller, 2004). Desse modo, os estudos sobre resiliência devem apresentar definições do que está sendo considerado como adversidade, assim como os critérios utilizados para identificá-la. Podem ser utilizados tanto critérios subjetivos, com foco na percepção do indivíduo, quanto critérios externos, como é o caso das medidas estandardizadas (Luthar et al., 2000; Masten, 2001).

Fatores de proteção, por sua vez, referem-se às influências que melhoram ou alteram respostas pessoais diante da adversidade. Enquanto os fatores de risco tendem a levar diretamente a efeitos negativos, os processos de proteção atuam mais indiretamente, uma vez que diferentes fatores interagem entre si e seus efeitos dependem, também, da interação com variáveis de risco (Rutter, 1987). Assim, deve-se focar a investigação dos mecanismos que atuam como protetores em um dado contexto, possibilitando que a proteção transcenda o risco (Garmezy, 1991; Moraes & Koller, 2004). Três classes de fatores protetores foram identificadas por Masten e Garmezy (1985) e ampliadas por Moraes e Koller (2004): a) atributos individuais (auto-estima, autonomia etc.); b) laços afetivos no sistema familiar e/ou em outros contextos que oferecem apoio emocional (que pode ser ampliado como coesão ecológica); e c) sistemas de apoio social em diferentes contextos, como escola, trabalho, igreja, serviço de saúde, que propiciem competência e determinação individual e um sistema de crenças para a vida.

Quanto às características individuais, os dados empíricos indicam que uma avaliação positiva e convicção nas próprias capacidades para lidar com os desafios da vida podem desempenhar um papel protetor para o indivíduo (Rutter, 1987). O julgamento que o indivíduo faz das suas capacidades para a realização de tarefas em diferentes domínios (cognitivo, comportamental, etc.) foi definido por Bandura (1997) como auto-eficácia, indicando que o funcionamento efetivo requer não só competências, mas crenças de sucesso e

superação. Um baixo senso de auto-eficácia leva a auto-avaliação negativa que, por sua vez, afeta o funcionamento cognitivo e comportamental das pessoas.

O apoio social, por sua vez, é reconhecido como tendo forte influência na saúde e bem-estar. Brito e Koller (1999) definem a rede de apoio social como uma interface entre o indivíduo e o sistema social que ele integra. Mencionam que a rede fornece subsídios para definir as formas como a pessoa percebe seu mundo, bem como suas estratégias para estabelecer relações e enfrentar adversidades. A família, os amigos, o sistema moral e de valores constituem esferas da vida potencialmente capazes de fornecer apoio à pessoa nas relações sociais e diante dos variados eventos que ela experiencia. Quanto mais satisfatória for a percepção em relação à rede de apoio social, mais fortes serão os sentimentos de satisfação com a vida. Diante de fatores de risco, a necessidade de apoio social aumenta, como uma forma de fortalecer o indivíduo para o enfrentamento da situação.

Dois modelos teóricos buscam explicar o funcionamento da rede de apoio social e suas influências na qualidade de vida: *Main Model* e *Buffering Model* (Samuelsson, Thernlund, & Ringström, 1996). Segundo o primeiro modelo, a rede social promove diretamente o bem-estar ao fornecer fontes de auto-estima, vínculos afetivos, aumento da competência, reforço do senso de pertencimento, fortalecimento da imagem pessoal e promoção do senso de auto-eficácia. Embora a rede social também possa criar sofrimento e dor, através de *feedback* negativo, há um relativo consenso de que é a ausência de rede social que pode gerar solidão e falta de sentido na vida. O modelo conhecido como *Buffering Model*, relacionado com teorias de *stress* e de *coping*, sustenta que o apoio social pode agir como um mecanismo de auxílio para enfrentar situações estressantes, ajudando em seu manejo e proporcionando apoio emocional (Samuelsson et al., 1996).

Outra perspectiva teórica é o modelo da Escolta de Apoio Social (Antonucci, Akiyama & Takahashi, 2004), utilizado para descrever as pessoas que estão emocionalmente próximas do indivíduo e são consideradas importantes para ele. A escolta tem uma conotação dinâmica, pois acompanha o indivíduo ao longo da vida, ajudando-o a lidar com os desafios, mas sofre mudanças decorrentes das transformações dos papéis sociais dos seus membros. As relações da escolta podem ser uma fonte de proteção, uma vez que possibilitam que o indivíduo compartilhe experiências de vida. Entretanto, estas relações também podem ser prejudiciais, despotencializando esforços do indivíduo e enfraquecendo suas aspirações (Antonucci et al., 2004).

Segundo Junqueira e Deslandes (2003), há um consenso na literatura sobre os estudos de resiliência quanto à relevância de se criar espaços de ação protetora no campo das interações, promovendo um suporte na rede de solidariedade. O enfoque de aspectos

interacionais de vínculo e de confiança traz à tona a singularidade das relações microsociais de promoção em saúde. Destacam que esse aspecto é fundamental e não pode ser distorcido para sustentar um discurso de superação individual desagregado do apoio social-afetivo e das relações macrosociais.

Neste trabalho, o apoio social é concebido como aquele proporcionado pelos colegas de trabalho e superiores, assim como pelas atuações da empresa diante do assédio moral. Outros fatores de proteção incluem bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva. Os fatores de risco a ser investigados, por sua vez, compreendem a exposição ao assédio moral, a existência de outros riscos psicossociais do trabalho (baixo controle, alta demanda, insegurança no emprego, desvalorização profissional e baixo apoio social) e a história de doença ou acidente de trabalho.

1.4.2 Processos de resiliência no contexto de trabalho

Os estudos sobre resiliência têm focado a infância e a adolescência. Entretanto, nos últimos anos, há um aumento gradativo, embora incipiente, dos estudos com adultos e da inclusão de novos temas, associado a estes as questões ocupacionais (Souza & Cervený, 2006). Na vida adulta, a esfera do trabalho, ao lado da família, pode ser considerada como uma das mais importantes em relação à saúde e ao bem-estar. Segundo Bartley (2006), pessoas com empregos bem remunerados e valorizados e trabalhos de conteúdo significativo possuem melhor saúde e maiores níveis de bem-estar psicológico. Em razão disso, políticas públicas deveriam criar oportunidades para empregos bem remunerados, condições de trabalho que estimulem sentimentos de autonomia, participação e controle, assim como deveriam facilitar a conciliação da vida laboral e familiar (Bartley, 2006).

O trabalho na pós-modernidade vem desafiando os trabalhadores a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, que representam riscos à saúde psíquica. São inúmeros os fatores tensionantes no cotidiano laboral que demandam mobilização constante de competências para seu enfrentamento, como rupturas nas carreiras, incertezas, clima competitivo, transformações tecnológicas e pressões pelo cumprimento de metas. Nesse contexto, o estudo da resiliência assume relevância, tanto do ponto de vista da preservação da saúde mental dos trabalhadores como em relação às possibilidades de intervenção, minimizando riscos e desenvolvendo fatores de proteção.

Todavia, constatam-se algumas interpretações distorcidas da resiliência na literatura do âmbito organizacional. Um primeiro aspecto refere-se à associação do conceito a traços de personalidade, desconsiderando seu caráter processual, multidimensional e ecológico. London (1993), por exemplo, define resiliência de carreira como a habilidade de adaptar-se às

mudanças organizacionais e a vontade de assumir riscos. Waterman Jr, Waterman e Collard (1994), por sua vez, afirmam que um grupo de trabalho com resiliência caracteriza-se por empregados dedicados à idéia de aprendizado contínuo, prontos para manter-se bem com as mudanças, que assumam a responsabilidade de administrar suas carreiras e que sejam comprometidos com o sucesso da organização. Ainda, Moraes, Resende e Leite (2007) concebem a resiliência como uma competência desejável no perfil profissional; algo a ser buscado pelos processos de seleção de pessoal. Essas definições podem levar a uma divisão dos trabalhadores em resilientes e não resilientes, privilegiando uma perspectiva individual e não levando em conta aspectos da organização do trabalho.

Além disso, é trazida uma visão de resiliência mais próxima do conceito da Física do que da compreensão que as Ciências Humanas possuem do fenômeno. Moraes et al. (2007) referem-na como a capacidade de manter-se inalterado apesar das dificuldades e Chiavenato (2000) interpreta a resiliência organizacional como a manutenção do *status quo*, apesar de perturbações externas. Outro aspecto que merece análise é a descrição da resiliência enquanto esforços sobre-humanos para o enfrentamento das turbulências organizacionais, concebendo-a como uma característica que pode impulsionar a competitividade, a qual geraria nos resilientes habilidades de enfrentar com mais eficiência a pressão dos mercados (Moraes et al., 2007). Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) também apontam a flexibilidade característica da resiliência como uma das competências requeridas pela dinâmica do trabalho nas organizações. Ou, ainda, transmite-se a idéia de que as pessoas devem ser adequadamente selecionadas, motivadas, apoiadas, equipadas e lideradas para ultrapassar qualquer obstáculo (Chiavenato, 2000).

Faz-se necessário examinar tais definições com cautela, uma vez que podem levar a interpretações da resiliência enquanto uma capacidade extraordinária, privilégio dos mais fortes e competitivos, ou então, como uma submissão quase que absoluta dos indivíduos aos “obstáculos”. Há o risco de que tal submissão desconsidere os limites subjetivos, podendo configurar situações que extrapolam a capacidade individual de suportar as cargas do trabalho e que, conseqüentemente, oferecem risco para a saúde. Portanto, em tais casos, não se poderia falar em processos de resiliência. A partir de uma avaliação crítica do conceito de resiliência apresentada por Yunes no tocante ao estudo com famílias (2003), constatam-se tendências semelhantes quanto à utilização do conceito no âmbito organizacional: persiste uma versão inicial da resiliência como invulnerabilidade ou resistência absoluta às adversidades; prioriza-se a perspectiva individualista, sendo a resiliência vista como competências individuais dos trabalhadores; tais visões podem sustentar um discurso de conformidade ao “sucesso” prescrito por normas sociais vigentes.

Tal como concluem Barlach et al. (2008), a incorporação do conceito de resiliência no contexto laboral pode contribuir para o entendimento dos processos de adaptação envolvidos na relação dos trabalhadores com um ambiente de trabalho em constante transformação e com riscos psicossociais cada vez mais intensos e frequentes. Contudo, esse entendimento deve considerar a resiliência a partir de seu caráter processual, relativo e ecológico. Para compreender os processos de resiliência no contexto de trabalho, deve-se considerar não apenas as características individuais enfatizadas pela literatura em resiliência organizacional, mas também o jogo dinâmico entre os fatores de risco e de proteção presentes na organização do trabalho.

Além disso, sugere-se uma aproximação do conceito de resiliência com o campo da Saúde do Trabalhador, enquanto perspectivas superpostas para a compreensão dos fenômenos de superação do risco no contexto laboral. A partir da definição de resiliência como uma capacidade humana de superar adversidades, resultante da interação entre fatores de risco e proteção, é possível estabelecer sua semelhança com a definição de saúde, a partir de seu caráter histórico, multidimensional e processual (Morais & Koller, 2004). Da mesma forma, é possível estabelecer proximidade com a noção de saúde mental no trabalho, que implica ter liberdade de movimento, controle e poder de agir individual e coletivamente sobre os aspectos da organização do trabalho prejudiciais à saúde, respeitando os ritmos, desejos e limites de cada trabalhador (Sato, 2002).

1.5 Considerações finais

Nesta introdução, foram apresentadas a Abordagem Bioecológica do Desenvolvimento Humano (ABDH) e as categorias de análise da tese: saúde e bem-estar no trabalho, dimensão psicossocial do trabalho, assédio moral e adaptação psicossocial positiva. A partir do exposto, leva-se em conta que o assédio moral no trabalho deve ser tomado como um risco psicossocial derivado da organização laboral, associado a outros riscos da mesma natureza, como baixo controle, altas demandas físicas e/ou psicológicas e insegurança no emprego. Também se considera que o conjunto destes riscos traz implicações sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. O apoio social no trabalho e a adaptação psicossocial positiva são elementos, respectivamente, do contexto e do indivíduo, que podem atuar como fatores de proteção diante da presença dos riscos psicossociais no trabalho.

A partir da ABDH, compreende-se que os trabalhadores, em um determinado contexto laboral, interagem de forma dinâmica e bidirecional com os fatores de risco e proteção aí presentes. Assim, a ABDH constitui-se em uma perspectiva teórico-metodológica que possibilita o estudo aprofundado do assédio moral no trabalho, tomando-o em sua

complexidade e distintas dimensões (pessoais, organizacionais, sociais, etc.), ao considerar o desenvolvimento no contexto e as interações dinâmicas entre os elementos do modelo (pessoa, processo, contexto e tempo). Tendo em vista que este modelo trata do desenvolvimento no contexto, será estudada uma única categoria profissional (bancários), a fim de focalizar o contexto de trabalho: natureza, exigências e significado social da função. Diferentes estratégias de coleta de dados foram associadas, quantitativas e qualitativas, para estudar os processos proximais no contexto de trabalho. Leva-se em consideração, entretanto, que o delineamento proposto poderá acessar apenas parte dos processos, e não a totalidade e a complexidade de interações que se dão no contexto de trabalho.

Tendo em vista que os processos proximais são influenciados pelo contexto e pelas características individuais, as estratégias de investigação devem procurar dar conta desses fatores. Nesse sentido, foram consideradas questões relativas ao microsistema laboral (aspectos da organização e dimensão psicossocial do trabalho), sem perder de vista, também, os níveis de análise do macrosistema (contexto mais amplo do mercado de trabalho contemporâneo) e do exossistema (informações sobre o sindicato da categoria). Para focalizar as influências das características individuais, foram incluídas variáveis de demanda, como gênero e idade, e variáveis de recursos psicológicos, como adaptação psicossocial positiva (competência pessoal).

Além disso, investigou-se o significado que o assédio moral assume para os diferentes atores sociais envolvidos: vítimas, testemunhas e agressores, no intuito de compreender a dinâmica e a bidirecionalidade do processo. Ainda que um estudo não possa incluir todas as variáveis envolvidas no fenômeno, com a perspectiva da ABDH não se pode perder de vista que outros processos e contextos estão presentes. Assim, a partir dos estudos realizados, buscar-se-á avançar na compreensão dos processos proximais diante do assédio moral no trabalho.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E MÉTODO ESTUDO I

2.1 Objetivos

O presente estudo teve como objetivo geral investigar o fenômeno do assédio moral no contexto de trabalho. Como objetivos específicos, investigou-se a presença/ausência de assédio moral em adultos economicamente ativos, identificando a frequência de trabalhadores que se identificaram como vítimas, testemunhas e agressores. Objetivou-se verificar os tipos de comportamentos negativos mais comuns a que foram submetidos os trabalhadores. Visou, ainda, a caracterizar os adultos em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais, como gênero, idade, escolaridade, *status* organizacional e tempo na função, entre outras.

Este estudo também investigou as inter-relações do fenômeno assédio moral com aspectos psicossociais (controle sobre o trabalho, demandas psicológicas, apoio social, segurança no emprego e recompensas), bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva. Os objetivos deste estudo incluíram a investigação de variáveis preditoras do assédio moral e da satisfação no trabalho (importante componente do bem-estar laboral). Adicionalmente, este estudo teve por objetivo analisar a consistência interna e a estrutura fatorial dos instrumentos utilizados.

2.2 Método

2.2.1 Delineamento

Foi realizado um estudo transversal, de natureza exploratória e correlacional, mediante levantamento junto a trabalhadores bancários, com utilização de questionários auto-aplicáveis.

2.2.2 Participantes

Participaram do estudo 598 trabalhadores bancários, de ambos os sexos, empregados em instituições financeiras de Porto Alegre e Região Metropolitana. O cálculo amostral, com índice de confiança de 95% e taxa de erro de 5%, previa o número de 370 participantes, tomando-se a população de 10.870 bancários da base do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região.

Quanto ao gênero dos participantes, 47,5% eram mulheres e 52,5% homens. A idade variou dos 18 aos 61 anos ($m=40,08$; $SD=9,60$). A escolaridade foi alta, sendo que 30,5% possuíam nível médio, 49,1% eram formados em curso superior e 20,4%, pós-graduados. Na

variável estado civil, 60,6% eram casados, 26,7%, solteiros, 12,1%, separados/divorciados e 0,7%, viúvos. No que diz respeito à orientação sexual, 96,8% responderam ser heterossexuais, 2,3%, homossexuais, e 0,8%, bissexuais. Perguntou-se a raça/etnia dos participantes, que foi categorizada pelo critério “cor da pele”, conforme o IBGE, tendo-se os seguintes números: 93,5% brancos, 3,5% pardos, 2,8% negros e 0,2% indígenas. Quanto à religião, 61,6% citaram ser católicos, 10,5%, espíritas, 8,6%, protestantes/evangélicos, 1,9%, cristãos e 2,3% mencionaram outras religiões. Ainda, 10,5% não possuíam religião, 3,1% disseram ser ateus e 1,6% agnósticos.

Os bancários que participaram deste Estudo eram provenientes de 23 instituições financeiras - bancos, sendo 25,4% de empresas privadas e 74,6% de públicas. Em relação ao *status* organizacional, a maioria (59,9%) pertencia ao nível operacional, seguidos da gerência média (29,1%) e da alta gerência (6,7%); 4,3% responderam pertencer a outro nível hierárquico, basicamente áreas técnicas e setores de consultoria interna: informática, engenharia, jurídico, recursos humanos etc. Quanto à função, quase a metade (45,2%) exercia suas atividades como escriturário ou auxiliar administrativo, 22,3% eram gerentes de contas, 14,9% caixas, 7,2% gerentes gerais, 4,2%, analistas, 3,9%, gerentes administrativos e 2,3% possuíam outras funções. A maior parte dos respondentes (64,7%) não possuía cargo de supervisão; 22% supervisionavam de 1 a 4 pessoas; 5,7% de 5 a 10 pessoas; 3,6%, de 11 a 20 e 4% supervisionavam mais de 20 pessoas.

A maioria trabalhava no turno diurno (96,3%), uma minoria (1,7%) no turno noturno e 2% assinalaram ambos os turnos. A carga horária semanal era de 30 horas para 44,9% dos participantes, de 31 a 40 horas para 50,8%, e mais de 40 horas para uma minoria (4,4%). Pouco mais da metade (54%) realizava horas extras semanalmente ($m=3,15$; $SD=4,27$). O tempo de trabalho no banco variou de dois meses a 40 anos ($m=14,98$; $SD=10,12$) e o tempo na função atual variou de um mês a 33 anos ($m=7,18$; $SD=6,95$). Quase a metade dos participantes (43,7%) era membro do sindicato ou associação de empregados, e 13,4%, representantes dos funcionários ou delegados sindicais.

A metade da amostra (50,2%) relatou história de acidente ou doença relacionada ao trabalho, o que compreendia diversos tipos de situações (acidente de trabalho típico, acidente de trajeto, assalto na agência e doença relacionada ao trabalho), sendo que os participantes podiam assinalar mais de uma alternativa (ver Figura 2). Dentre os casos de acidentes típicos, 21 foram quedas, três foram cortes na mão e nos demais não mencionaram o tipo. Dentre os casos de doenças relacionadas ao trabalho, 162 citaram distúrbios osteomusculares; 25, estresse; 23, depressão; 14, ansiedade ou pânico; 16, problemas de coluna; 8, gastrite ou

úlceras; 7, hipertensão ou doenças cardiovasculares; 4, doenças psicossomáticas; 3, outras doenças; 2, dores de cabeça e 2, problemas de visão.

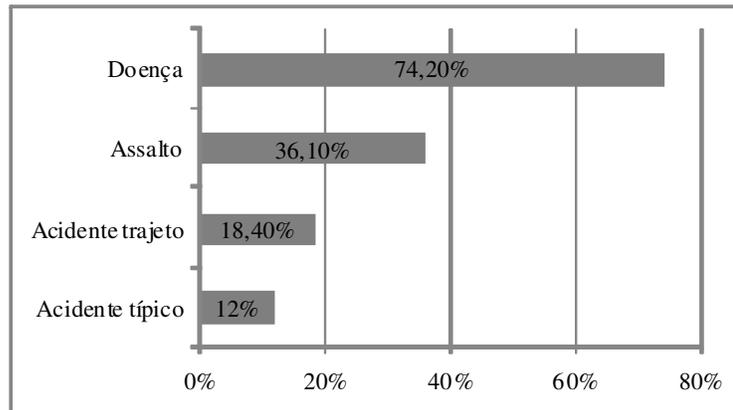


Figura 2. Porcentagens dos participantes com história de acidente ou doença relacionada ao trabalho segundo o tipo de evento

Quase a totalidade (97%) dos participantes respondeu afirmativamente quanto à necessidade de apoio diante de situações adversas no trabalho. Os respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa. Algumas fontes de apoio constavam no questionário; outras foram acrescentadas pelos participantes (Figura 3).

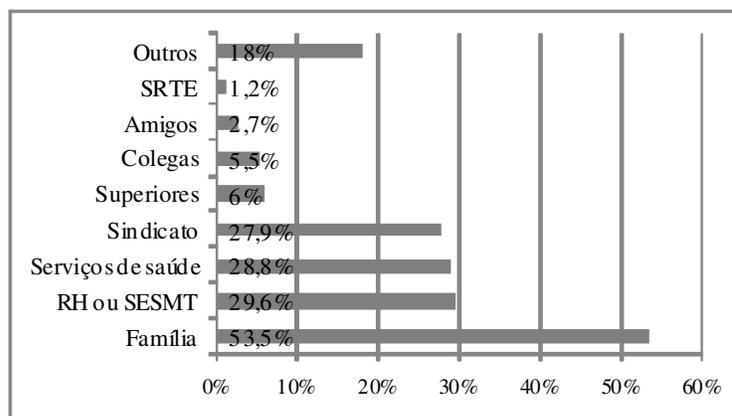


Figura 3. Porcentagens das fontes nas quais os participantes buscam apoio diante de situações adversas no trabalho

2.2.3 Instrumentos

Foram utilizados cinco instrumentos auto-aplicáveis: Questionário Biosociodemográfico e Laboral, Questionário de Atos Negativos, *Job Content Questionnaire*, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência, descritos a seguir.

Questionário Biosociodemográfico e Laboral (Anexo D)

Elaborado para este Estudo e composto por questões biosociodemográficas e laborais, tais como, gênero, idade, escolaridade, *status* organizacional, função, tempo de trabalho, história de acidente/doença do trabalho, entre outras. Tais variáveis foram utilizadas para descrever os participantes, caracterizando, portanto, a amostra, bem como para utilizar em comparações relacionadas às variáveis principais.

Questionário de Atos Negativos - QAN (Anexo E)

Este questionário tem sido amplamente utilizado na Europa, onde é conhecido como *Negative Acts Questionnaire* (NAQ). Foi elaborado na Noruega por Einarsen, Raknes, Matthiesen e Hellesoy (1994) e revisado por Einarsen e Raknes (1997; in Einarsen & Hoel, 2001). A primeira parte do instrumento avalia a exposição a atos negativos no trabalho potenciais de assédio moral, durante os últimos seis meses, numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente e diariamente). São descrições de atos negativos que não mencionam o termo assédio moral, referindo-se a comportamentos diretos (agressão verbal, intimidação etc.) e indiretos (isolamento social, pressão, etc.). Na segunda parte, é proposta uma definição de assédio moral no trabalho e solicitado que o(a) respondente indique se foi exposto ao fenômeno nos últimos seis meses, seguida de perguntas sobre duração e características do evento. Na seqüência, acrescentaram-se, especificamente para este Estudo, duas perguntas que investigaram se o(a) participante já havia praticado assédio moral no trabalho nos últimos seis meses e nos últimos cinco anos. Ademais, foram incluídas três questões abertas: “Que outros comportamentos negativos você percebe no seu trabalho?”, antes de finalizar a primeira parte do instrumento; “Você atribui problemas na saúde ao do assédio moral no trabalho? Quais?”, entre as perguntas que visam a caracterizar o fenômeno, e “Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?”, como pergunta final.

Existe uma versão longa do QAN, de 29 itens, e uma revisada, de 22. Estudos com diferentes amostras, segundo Einarsen e Hoel (2001), mostraram alta consistência interna, com valores de *Alpha* de *Cronbach* variando de 0,83 a 0,92. Pesquisas recentes (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009, na Noruega e Reino Unido; e Maciel & Gonçalves, 2008, que traduziram e validaram o instrumento no Brasil) encontraram *Alpha* de 0,90, ambos com a versão de 22 itens. No presente Estudo, foi utilizada a versão curta e o *Alpha* de *Cronbach* encontrado foi de 0,94 (ver seção de Resultados para análises fatoriais).

A partir do QAN, foram criadas as variáveis que mediram o assédio moral no trabalho. A primeira delas é uma variável contínua, QAN Total, composta pela pontuação média dos 22 itens (somou-se o escore no QAN e dividiu-se pelo número total de itens). A outra é uma variável dicotômica e se constitui em uma medida objetiva de assédio moral; tendo sido criadas a de Assédio Freqüente (se os participantes pontuaram 5=diariamente ou 4=semanalmente em pelo menos um dos 22 itens) e a de Assédio Eventual (se pontuaram 3=mensalmente ou 2=de vez em quando). Aqueles que pontuaram 1 (=nunca) em todos os itens da escala não sofreram assédio moral no trabalho, de acordo com esse critério. Também se criou a variável Assédio Percebido, considerada uma medida subjetiva, pois deriva da percepção do(a) trabalhador(a) em relação à definição de assédio moral no trabalho. Essa variável, categórica, foi classificada em freqüente (se os participantes responderam ‘várias vezes por semana’ ou ‘quase diariamente’) e eventual (se marcaram ‘muito raramente’, ‘de vez em quando’ ou ‘várias vezes por mês’).

Job Content Questionnaire - JCQ (Anexo F)

Este instrumento foi construído e validado por Karasek (1985), a partir de um questionário utilizado em levantamento laboral, nos Estados Unidos, em 1969, 1972 e 1977. Desde então, vem sendo utilizado na América do Norte, Europa e Japão. No Brasil, foi traduzido e adaptado por Araújo e Karasek (2008). O autor do instrumento e colaboradores organizaram um *site* na *internet* para reunir informações, diretrizes e políticas de uso do instrumento (www.jcqcenter.org.br). O presente Estudo foi devidamente registrado e o autor - Robert Karasek, do *Department of Work Environment/University of Massachusetts* -, enviou os documentos relativos à permissão de uso, manual dos usuários e artigos científicos relacionados.

O instrumento avalia aspectos psicossociais do trabalho, em formato atual recomendado de 45 itens, através das dimensões: controle do(a) trabalhador(a) sobre o próprio trabalho (17 itens), demandas psicológicas (5 itens), demandas físicas (5 itens), apoio social (11 itens), insegurança no trabalho (6 itens) e nível de qualificação requerido para a atividade de trabalho realizada (1 item). As respostas são apresentadas numa escala tipo *Likert* de 4 pontos (discordo fortemente, discordo, concordo, concordo fortemente). O JCQ permite a construção de quadrantes baseados em combinações da demanda psicológica e do controle: baixo desgaste (baixa demanda e alto controle), trabalho passivo (baixa demanda e baixo controle), trabalho ativo (alta demanda e alto controle) e alto desgaste (alta demanda e baixo

controle). Por sua vez, estas vivências laborais permitem identificar nível de exposição a riscos para a saúde e bem-estar.

A fidedignidade das dimensões do JCQ tem sido aferida pelo *Alpha de Cronbach* em diferentes amostras internacionais (Karasek et al., 1998) e nacionais (Santos, 2006), variando, respectivamente, da seguinte forma: controle (0,77 a 0,86 e nacionais 0,59 a 0,77), demandas psicológicas (0,51 a 0,72 e nacionais 0,53 a 0,71), demandas físicas (0,79 a 0,86 e nacionais 0,63 a 0,76), insegurança no trabalho (0,47 a 0,76; sem dados nacionais disponíveis), apoio social dos colegas (0,69 a 0,82 e nacionais 0,63 a 0,85), apoio social do supervisor (0,80 a 0,89 e nacionais 0,61 a 0,98) e apoio social no trabalho, que consiste no somatório dos dois anteriores (sem dados internacionais; nacionais 0,63 a 0,87). No presente Estudo, foram encontrados os seguintes valores de *Alpha de Cronbach*: 0,79 (controle), 0,75 (demandas psicológicas), 0,74 (demandas físicas), 0,50 (insegurança no trabalho), 0,80 (apoio social dos colegas), 0,89 (apoio social do supervisor) e 0,85 (apoio social no trabalho).

A partir do manual do JCQ, foram calculadas as variáveis usadas neste Estudo, mediante as fórmulas disponibilizadas pelos autores: latitude de decisão, ou simplesmente controle, como será citada de ora em diante (9 itens), composta pelo somatório das subdimensões uso de habilidades (6 itens) e autoridade de decisão (3 itens); demandas psicológicas (5 itens); demandas físicas (5 itens); insegurança no emprego (3 itens); apoio social dos colegas (4 itens); apoio social do supervisor (4 itens) e apoio social no trabalho (8 itens, isto é, o somatório das duas variáveis anteriores). Além disso, as variáveis controle e demanda psicológica foram dicotomizadas, de modo a formar os grupos que compuseram os quadrantes do modelo teórico (Karasek et al., 1998). O ponto de corte para a dicotomização foi a mediana, dividindo os participantes em alto e baixo controle, e alta e baixa demanda. Posteriormente, procedeu-se a uma combinatória simples entre essas variáveis para formar os grupos baixo desgaste, alto desgaste, trabalho passivo e trabalho ativo. As demais variáveis (apoio social, demandas físicas e insegurança no emprego) também foram dicotomizadas, segundo o mesmo critério, para realizar análises com outras variáveis principais.

Medidas de Bem-estar no Trabalho (Anexo G), compostas por três escalas:

Escala de Satisfação no Trabalho

Construída e validada no Brasil por Siqueira (1995), trata-se de uma escala multifatorial, que tem o objetivo de medir o grau de contentamento dos trabalhadores diante de cinco dimensões de seu trabalho. No presente Estudo, utilizou-se a versão reduzida, composta de 15 itens, com três itens cada fator: colegas ($\alpha=0,81$), chefia ($\alpha=0,84$), salário

($\alpha=0,90$), promoções ($\alpha=0,81$) e natureza das tarefas ($\alpha=0,77$). Apresenta respostas tipo *Likert* numa escala de 7 pontos, variando de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito. Neste estudo, foram encontrados os seguintes valores de *Alpha* de *Cronbach*: colegas ($\alpha=0,81$), chefia ($\alpha=0,92$), salário ($\alpha=0,89$), promoções ($\alpha=0,86$) e natureza das tarefas ($\alpha=0,81$).

Os escores médios de cada fator foram calculados. Também se calculou o escore médio total da satisfação, mediante somatório dos cinco fatores. Posteriormente, procedeu-se à classificação em três níveis (baixa, média e alta satisfação), mediante dois pontos de corte no percentil, que divide a amostra em partes iguais. A interpretação dos resultados deve considerar que quanto maior o valor do escore médio, maior o grau de satisfação no trabalho. Valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; entre 1 e 3,9 sinalizam insatisfação e entre 4 e 4,9 indicam indiferença (Siqueira, 2008b).

Escala de Envolvimento com o Trabalho

Esta escala avalia o grau em que o trabalho consegue prover satisfações para o indivíduo, absorvê-lo enquanto realiza as tarefas e ser importante para a sua vida. Esta medida unifatorial foi elaborada por Lodhal e Kejner (1965, in Siqueira, 2008) e validada no Brasil por Siqueira (1995), que analisou as propriedades psicométricas da versão inicial e a reduziu a cinco itens, com valor de *Alpha* de *Cronbach* igual a 0,78. No presente Estudo, o valor encontrado foi de 0,84. As respostas são apresentadas em uma escala *Likert* de 7 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

Neste Estudo, foi utilizado o escore médio como variável contínua, e uma medida categórica, obtida pela classificação da variável em três níveis (baixo, médio e alto), mediante dois pontos de corte no percentil, que divide a amostra em partes iguais. A interpretação dos resultados deve considerar que quanto maior o valor do escore médio, maior o grau de envolvimento com o trabalho. Valores entre 5 e 7 tendem a indicar envolvimento; entre 1 e 3,9, sinalizam envolvimento frágil, e entre 4 e 4,9 pode indicar indiferença ou desconfiança da pessoa sobre a capacidade do seu trabalho absorvê-lo (Siqueira, 2008a).

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Esta escala mede a intensidade com que os trabalhadores nutrem sentimentos positivos e negativos diante da organização em que trabalham. Esta medida unifatorial foi elaborada e validada por Siqueira (1995), que obteve valor do *Alpha* de *Cronbach* igual a 0,93 na forma reduzida. No presente Estudo, utilizou-se esta versão e encontrou-se *Alpha* de *Cronbach* igual

a 0,94. A escala compõe-se de cinco itens e apresenta respostas tipo *Likert*, numa escala de 5 pontos (nada, pouco, mais ou menos, muito, e extremamente).

No presente Estudo, foi utilizado o escore médio, como variável contínua, bem como uma medida categórica, obtida pela classificação da variável em três níveis (baixo, médio e alto), mediante dois pontos de corte a partir do percentil, que divide a amostra em partes iguais. Na interpretação dos resultados, deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte era o compromisso afetivo do(a) participante com a organização. Valores entre 4 e 5 tendem a indicar que este se sente afetivamente comprometido com a organização; entre 3 e 3,9, sugere indecisão, e entre 1 e 2,9, sinaliza frágil comprometimento (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008).

Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência (Anexo H)

Esta escala foi originalmente elaborada por Wagnild e Young (1993) e adaptada para a população brasileira por Pesce, Assis, Avanci et al. (2005). Os autores da escala original encontraram consistência interna, medida pelo *Alpha* de *Cronbach*, no valor de 0,91. Para a escala adaptada o valor foi igual a 0,85. No presente Estudo, o *Alpha* obteve o valor de 0,86 (ver seção de Resultados para análises fatoriais).

Os autores da escala original, denominada *Resilience Scale*, a elaboraram com o objetivo de “identificar o grau de resiliência individual, considerada uma característica de personalidade positiva que favorece a adaptação do indivíduo” (Wagnild & Young, 1993, p.167, tradução livre). Os autores que a validaram para o Brasil (Pesce et al., 2005) mantiveram o nome original com a tradução correspondente - Escala de Resiliência -, porém definiram que esta tem o propósito de medir níveis de adaptação psicossocial positiva frente a eventos de vida importantes. Foi com este intuito que se usou a escala no presente Estudo, motivo pelo qual essa variável será denominada de ora em diante como “adaptação psicossocial positiva”. Considera-se este termo mais apropriado, de acordo com a literatura atual, pois ‘resiliência’ abarca fatores para além da dimensão individual e se constitui em um processo dinâmico, que não poderia ser aferido por medidas padronizadas (Koller & Lisboa, 2007; Luthar et al., 2000).

A escala contém 25 itens, descritos de forma positiva, com respostas *Likert* que variam de discordo totalmente a concordo totalmente. Compõem-se das dimensões: capacidade de resolver situações, valores, independência, determinação, autoconfiança e adaptação (Pesce et al., 2005). Os escores podem variar de 25 a 175, sendo que valores altos indicam maiores níveis de adaptação. No presente Estudo, foi utilizado o escore médio, isto é, dividiu-se o

escore total pelo número de itens. Foi criada, também, uma variável categórica, em três níveis (alta, média e baixa), mediante dois pontos de corte a partir do percentil, que divide a amostra em partes iguais.

2.2.4 Procedimentos de coleta de dados

O estudo foi autorizado pelo Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Protocolo nº 08/24, aprovado em 06/06/2008). Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexos A e B), no qual lhes foi assegurado o sigilo de sua identidade e das informações prestadas. A coleta de dados foi realizada junto ao Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, que colaborou com a pesquisa mediante Termo de Concordância (Anexo C). O sindicato cedeu instalações para aplicação de questionários e entrevistas, forneceu listas de *e-mails* de associados e divulgou o estudo mediante jornais distribuídos nas agências, boletins *online* e *site* na *internet*. Além disso, diretores do sindicato facilitaram o contato com gerentes e delegados sindicais nas agências e departamentos, para aplicação de questionários, bem como em reuniões na sede do sindicato.

O período de coleta compreendeu nove meses, de julho de 2008 a março de 2009. Antes da coleta, foi realizado um estudo piloto, para verificar a adequação dos enunciados e o tempo necessário para responder. Os dados foram coletados em papel e *online*. No modo papel, os instrumentos foram aplicados individualmente ou em grupo, mediante três estratégias: (1) no próprio sindicato, onde se convidava os bancários que ali estavam por diferentes motivos (reserva de salão de festas, sindicalização, cinema, biblioteca, atendimento nos departamentos jurídico e de saúde); (2) nos locais de trabalho, mediante agendamento prévio de um dirigente do sindicato com o gerente ou delegado sindical da agência ou departamento; e (3) distribuição de envelopes – com instruções para responder e dados de contato da autora – através de dirigentes e delegados sindicais e colegas de trabalho; combinava-se que o respondente entregasse o questionário para a pessoa que o convidou a participar, ou, sempre que possível, diretamente para a autora, que se deslocava até o local de trabalho.

O modo de coleta *online* foi operacionalizado através de um *site* (www.surveymonkey.com). Os instrumentos foram devidamente cadastrados e editados no *site*, item a item, prevendo-se o tipo de resposta adequada (múltipla escolha, escala, questão aberta, etc.). Havia uma página inicial com o logotipo do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e a apresentação do estudo. No final desta página, seguiam as informações do

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ao qual a pessoa assinalava “concordo” ou “não concordo”. Apenas a opção “concordo” permitia a continuidade dos respondentes no estudo. Para divulgar a pesquisa *online*, utilizaram-se três estratégias: (1) *Link* disponível no *site* do Sindicato dos Bancários, indicado por um *banner* com o título “Pesquisa sobre assédio moral” e uma breve apresentação dos objetivos e proponentes do estudo; (2) Convite por *e-mail* dirigido aos endereços eletrônicos dos bancários associados; precedido de um boletim *online* do sindicato que atestava a veracidade e origem da pesquisa; (3) Outros *e-mails* foram sendo agregados, pois, ao final da pesquisa, os respondentes eram convidados a indicar um colega e seu endereço eletrônico. O *site* permitia que se enviassem novos convites para os destinatários que ainda não haviam respondido ou que o haviam feito apenas parcialmente. As respostas ficavam gravadas e o participante podia seguir respondendo a partir do ponto em que havia parado.

Houve balanceamento entre os modos de coleta de dados, tendo em vista que 49% ($n=293$) responderam em papel e 51% ($n=305$) participaram *online*. Em ambos os modos, a ordem de aplicação dos questionários foi diversificada, a fim de evitar possíveis efeitos de ordem. Uma exceção foi o questionário biosociodemográfico e laboral, que era aplicado em primeiro lugar, em virtude dos dados de identificação necessários para localizar posteriormente os participantes, devido à necessidade de contatá-los para o Estudo II, caso fossem sorteados. A solicitação desses dados de contato passou a ser facultativa depois de se perceber que os trabalhadores manifestavam receio em participar, alegando que pessoas do banco ou do sindicato poderiam ter acesso àquelas informações. Nesse sentido, certificou-se de que já havia um número suficiente de casos identificados para realizar o sorteio do Estudo II ($n=158$) e, a partir desse momento, o fornecimento de dados de identificação deixou de ser condição necessária. O aceite dos participantes melhorou depois dessa providência. Entretanto, muitos continuavam alegando possibilidade de identificação através da assinatura no TCLE. Do total de participantes, 54,3% forneceram dados de identificação e contato.

2.2.5 Procedimentos de análise de dados

A etapa preliminar de preparação para a execução das análises consistiu na integração dos dois bancos de dados (*online* e papel), limpeza e organização. Também se realizou a categorização das respostas abertas (raça, religião, tipo de acidente ou doença do trabalho, busca de apoio-outro e problemas de saúde decorrentes do assédio moral). Essa categorização foi feita segundo o método de análise de conteúdo quantitativa (Bardin, 1977/2007), pelo

critério léxico, com levantamento de frequências, realizando-se a contagem das unidades de análise, que eram palavras ou termos curtos.

Para investigar a presença/ausência de assédio moral no trabalho, com base no QAN, foram levantadas as frequências dos atos negativos mais comuns, de trabalhadores que se identificaram como vítimas, testemunhas e agressores, e demais características do evento. Foram calculadas médias, desvios-padrão, frequências e porcentagens de cada uma das variáveis. Também se procedeu à análise de conteúdo quantitativa das respostas descritivas do QAN (“Que outros comportamentos negativos você percebe no seu trabalho?” e “Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?”), com criação de categorias (Bardin, 1977/2007). Estatísticas descritivas também se calcularam para as demais variáveis deste Estudo (aspectos psicossociais do trabalho, medidas de bem-estar no trabalho e adaptação positiva).

Para averiguar diferenças biosociodemográficas e laborais em relação às variáveis principais (medidas de assédio moral no trabalho, aspectos psicossociais do trabalho, medidas de bem-estar no trabalho e adaptação positiva) realizaram-se análises bivariadas. Calcularam-se estatísticas inferenciais (teste *t* de *Student*; ANOVA, *Post Hoc Scheffé*) para verificar diferenças entre grupos, e medidas de associação entre variáveis (Qui-quadrado). Para investigar as inter-relações do assédio moral com aspectos psicossociais do trabalho (controle, demandas, apoio social, segurança no trabalho), bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva, com base no QAN, no JCQ, nas medidas de bem-estar no trabalho e na escala de adaptação psicossocial positiva, foram realizadas correlações de *Pearson*, Análises de Regressão Linear e Análises Fatoriais de Correspondência Múltipla.

A consistência interna dos instrumentos foi medida pelo cálculo do *Alpha de Cronbach*. Foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias, a fim de conhecer a estrutura fatorial dos instrumentos utilizados na amostra estudada.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DO ESTUDO I

3.1 Análise fatorial exploratória

Realizaram-se as análises fatoriais exploratórias do QAN e da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência. No caso do QAN, trata-se do instrumento de medida da variável principal e não se conhecem estudos brasileiros que tenham realizado a sua análise fatorial. No caso da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência, existe um estudo de adaptação nacional que avaliou a estrutura fatorial do instrumento, porém junto a uma população adolescente (Pesce et al., 2005). Nesse sentido, considerou-se pertinente proceder à análise fatorial para uma população adulta. Quanto aos demais instrumentos empregados neste Estudo (JCQ e Medidas de BET), não se realizaram análises fatoriais, tendo em vista que já existem estudos nacionais de validação e análise da estrutura fatorial dessas medidas junto a populações de trabalhadores adultos (Santos, 2006, no caso do JCQ, e Siqueira, 1995, no caso das Medidas de BET).

3.1.1 Análise Fatorial do Questionário de Atos Negativos

A análise fatorial exploratória do QAN foi realizada, inicialmente, com o método de extração dos componentes principais, verificando-se as comunalidades (Tabela 1), o determinante ($<0,001$), o índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,95$) e o teste de esfericidade de *Bartlett's* ($p<0,001$). A estrutura inicial, sem rotação, indicou três componentes: o primeiro, com auto-valor de 10,49 e variância explicada de 47,6%; o segundo, auto-valor igual a 1,37 e variância explicada de 6,2%; e o terceiro, auto-valor de 1,14 e variância explicada de 5,2%.

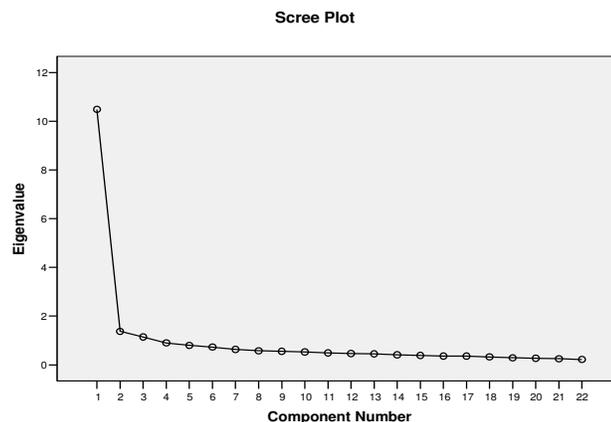


Figura 4. Sedimentação da análise fatorial do Questionário de Atos Negativos

Com base no gráfico *Scree Plot* (ver Figura 4) e nos auto-valores, testaram-se duas soluções fatoriais. Primeiro, foram extraídos dois fatores, pelo método dos fatores principais (*Principal Axis Factoring*), com rotação *Oblimin* – a matriz de correlação entre os fatores foi igual a 0,354. Nesta solução, três itens carregaram em ambos os fatores, sendo que apenas o item “Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas mais desagradáveis/simples” teve carga fatorial maior no segundo fator. O item “Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência” foi o único que carregou apenas no Fator 2. Esta solução fatorial não obteve sentido teórico. Assim, posteriormente, testou-se a extração de um fator, também pelo método de fatores principais, cujas cargas fatoriais estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Solução Fatorial com as Cargas Fatoriais e Comunalidades do Questionário de Atos Negativos

Itens	Fator 1	h^2
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	0,80	0,65
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	0,78	0,64
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	0,78	0,64
Foram feitas alegações contra você	0,77	0,62
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	0,77	0,63
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)	0,74	0,68
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	0,73	0,62
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	0,72	0,62
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	0,71	0,58
Espalharam boatos ou rumores sobre você	0,70	0,60
Supervisão excessiva de seu trabalho	0,70	0,59
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	0,67	0,50
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido	0,66	0,66
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como "apontar o dedo", invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho	0,66	0,63
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	0,63	0,62
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	0,62	0,49
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	0,60	0,48
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas mais desagradáveis/simples	0,58	0,65
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	0,55	0,34
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	0,50	0,58
Ameaças de violência ou abuso físico	0,37	0,40

A consistência interna do fator encontrado foi analisada pelo *Alpha* de *Cronbach*, tendo-se obtido o valor de 0,94. Foi verificado que não haveria aumento no valor do *Alpha* com a retirada de algum item. O modelo final indica a utilização de somente um fator, com variância explicada de 45%. O percentual explicado é considerado bom para a existência de apenas um fator.

Outros estudos recentes também encontraram valores altos de confiabilidade da escala, na versão de 22 itens, como Maciel e Gonçalves (2008), no Brasil ($\alpha=0,90$), Einarsen et al. (2009), na Noruega e Reino Unido ($\alpha=0,90$) e Giorgi (2008), na Itália ($\alpha=0,91$). Esses resultados, assim como os deste Estudo, indicam excelente consistência interna do QAN. Quanto à estrutura fatorial encontrada neste Estudo, autores internacionais também encontraram solução uni fatorial adequada, embora tenham optado por soluções finais de três (Einarsen et al., 2009) e de dois fatores (Giorgi, 2008). Os autores da escala original (Einarsen et al., 2009) apontaram que a utilização de um só fator é apoiada pelo alto valor da consistência interna, bem como pelas particularidades culturais dos contextos estudados.

3.1.2 Análise fatorial da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência

A análise fatorial exploratória da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência foi realizada, inicialmente, com o método de extração dos componentes principais, verificando-se as comunalidades (Tabela 2), o determinante ($<0,001$), o índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,91$) e o teste de esfericidade de *Bartlett's* ($p<0,001$). A estrutura inicial, sem rotação, indicava seis componentes, com auto-valores maiores do que 1 e variância explicada de 55%.

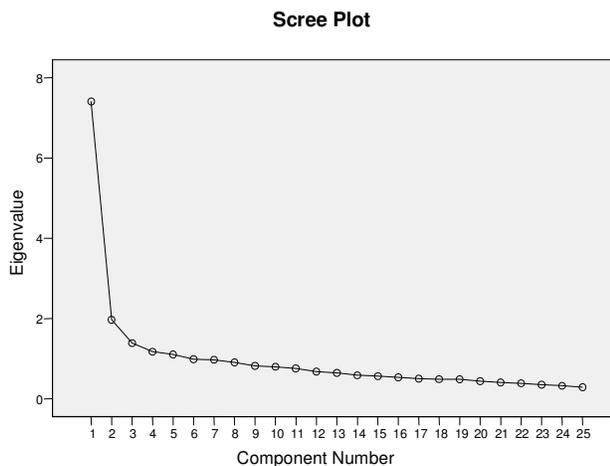


Figura 5. Sedimentação da análise fatorial da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência

Com base no gráfico *Scree Plot* (ver Figura 5) e no estudo original da escala (Wagnild & Young, 1993), no qual a solução fatorial indicou dois componentes, decidiu-se extrair dois fatores. Utilizou-se o método dos fatores principais (*Principal Axis Factoring*), com rotação *Varimax*. A estrutura fatorial encontrada aproximou-se do estudo original. No presente Estudo, o Fator 1 teve auto-valor igual a 6,7, com variância explicada de 26,8%, e o Fator 2, auto-valor de 1,2 e variância de 4,9%. Alguns itens carregaram de forma diferente. Os itens “Eu sou amigo de mim mesmo” e “Minha vida tem sentido”, que no estudo original pertenciam ao Fator 2, carregaram no Fator 1. O item “Eu normalmente posso achar motivo para rir” carregou em ambos os fatores, sendo que no estudo original havia carregado no segundo fator. Neste Estudo, optou-se pelo Fator 2, seguindo a tendência do estudo original, já que a diferença dos pesos foi menor do que 1. Ainda, o item “Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não” teve carga fatorial inferior a 0,30 em ambos os fatores. Neste Estudo, foi mantido no Fator 1, seguindo o modelo do estudo original.

A consistência interna dos fatores encontrados foi analisada pelo *Alpha* de *Cronbach*, tendo-se obtido o valor de 0,87 para o Fator 1 (Competência Pessoal, 17 itens) e 0,62 para o Fator 2 (Aceitação de si e da vida, 8 itens). O *Alpha* da Escala foi de 0,86 (25 itens). Verificou-se, ainda, que a consistência interna da escala não teria melhores valores com a retirada de algum item. O modelo indica a utilização de dois fatores, com variância explicada de 31,7%. O primeiro fator pode ser considerado o principal, pois explica 26,8% da variância, enquanto que o segundo explica apenas 4,9%.

No estudo original do instrumento (Wagnild & Young, 1993), o valor do *Alpha* foi alto (0,91) e na adaptação brasileira (Pesce et al., 2005) um pouco abaixo (0,80). Esses resultados, assim como o *Alpha* encontrado neste Estudo, indicam boa consistência interna da escala. Quanto à estrutura fatorial, o estudo da versão adaptada (Pesce et al., 2005) encontrou uma solução fatorial distinta do estudo original (Wagnild & Young, 1993) e do presente Estudo, pois o modelo final indicou a utilização de três e não de dois Fatores. Tais diferenças, como já apontadas por Pesca et al. (2005), podem ser em razão de diferenças tanto culturais como desenvolvimentais, já que o estudo original foi realizado com adultos, e a versão brasileira com adolescentes. Neste Estudo, os resultados foram bastante semelhantes ao original, o que, em parte, pode ser atribuído à faixa etária das amostras.

Tabela 2

Solução Fatorial com as Cargas Fatoriais e Comunalidades da Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência

Itens	Fator 1	Fator 2	h^2
Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim	0,57		0,56
Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra	0,40		0,48
Eu sou capaz de depender de mim mais do que de qualquer outra pessoa	0,45		0,57
Manter interesse nas coisas é importante para mim	0,56		0,59
Eu posso estar por minha conta se eu precisar	0,39		0,57
Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida	0,63		0,55
Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação		0,59	0,55
Eu sou amigo de mim mesmo	0,54		0,51
Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo	0,56		0,54
Eu sou determinado	0,73		0,58
Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas		0,39	0,50
Eu faço as coisas um dia de cada vez		0,45	0,61
Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes	0,45		0,40
Eu sou disciplinado	0,50		0,65
Eu mantenho interesse nas coisas	0,68		0,66
Eu normalmente posso achar motivo para rir	0,41	0,32	0,37
Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis	0,58		0,49
Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar	0,55		0,53
Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras	0,50		0,54
Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não			0,74
Minha vida tem sentido	0,59		0,50
Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas		0,44	0,49
Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída	0,61	0,37	0,61
Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer	0,60	0,30	0,57
Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim		0,34	0,62

Nota. As cargas fatoriais da solução final nos fatores correspondentes estão sinalizadas em negrito.

3.2 Análise descritiva

3.2.1 Assédio moral no trabalho

O escore médio no Questionário de Atos Negativos, que mediu o assédio moral no trabalho, foi igual a 1,62 ($SD = 0,65$) para a amostra estudada ($N = 578$). A pontuação variou de 1 a 4,82, em uma escala de 5 pontos. Houve variabilidade nas frequências de assédio moral no trabalho, segundo as diferentes medidas do fenômeno, conforme pode ser visualizado na Tabela 3. Constatou-se que a presença do assédio moral pela medida objetiva foi freqüente para 38% dos casos e eventual para 88,6%. Todos os participantes da categoria assédio freqüente estavam na categoria assédio eventual. Apenas 11,4% dos participantes não

sofreram algum tipo de assédio moral no trabalho, durante os últimos seis meses, segundo essa medida objetiva.

Por outro lado, de acordo com a variável subjetiva, a porcentagem de participantes que sofreu assédio freqüente é menor, apenas 6,7%. Também é menor o número de pessoas que sofreu assédio eventual: 28,4%. Portanto, a partir do critério de assédio percebido, o fenômeno ocorre com menos freqüência, sendo que 64,9% dos participantes não se consideraram vítimas.

Tabela 3

Freqüências e Porcentagens de Assédio Moral no Trabalho de Acordo com as Diferentes Medidas

Medida	f	%	N
Objetiva			
Assédio freqüente nos últimos 6 meses	227	38,0	598
Assédio eventual nos últimos 6 meses	530	88,6	598
Subjetiva (assédio percebido)	210	35,1	571
Sofreu assédio freqüente nos últimos 6 meses	40	6,7	571
Sofreu assédio eventual nos últimos 6 meses	170	28,4	571
Testemunhou nos últimos 6 meses	303	50,7	566
Praticou nos últimos 6 meses	38	6,4	565
Sofreu e praticou nos últimos 6 meses	25	4,2	561
Sofreu nos últimos 5 anos	303	50,7	564
Testemunhou nos últimos 5 anos	350	58,5	565
Praticou nos últimos 5 anos	42	7,0	561

Um teste Qui-quadrado [$\chi^2(2, N = 571) = 129,49, p < 0,001$] indicou associação entre as variáveis “assédio percebido freqüente” (medida subjetiva) e “assédio freqüente” (medida objetiva). Verificou-se que, entre os 40 participantes que responderam sim ao assédio percebido freqüente, apenas duas pessoas não responderam sim ao assédio freqüente. Além disso, uma correlação de *Pearson* entre o escore médio do QAN (medida objetiva) e o assédio moral percebido (medida subjetiva) obteve coeficiente positivo de intensidade alta ($r = 0,680, p < 0,01$). Esses resultados indicam convergência entre as duas medidas e sugerem que perceber-se como vítima de assédio moral no trabalho está ligada ao relato da freqüência de atos negativos.

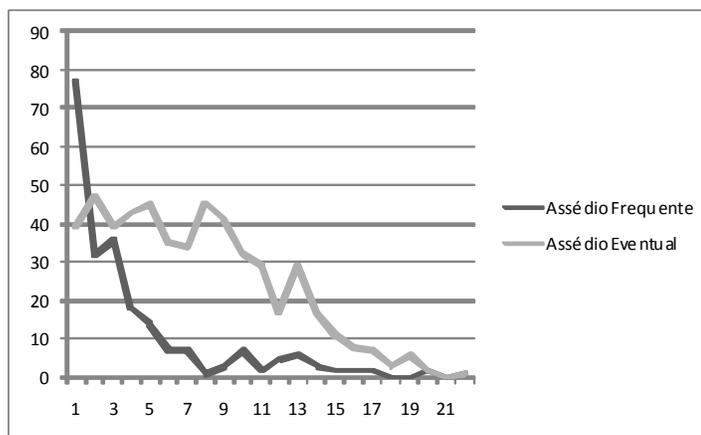


Figura 6. Número de atos negativos relatados pelos participantes classificados nas categorias assédio eventual ($n = 530$) e assédio frequente ($n = 227$)

A Figura 6 apresenta a frequência de atos negativos, dentre os 22 itens, para os trabalhadores classificados nas categorias assédio eventual e assédio frequente. Para a variável assédio frequente, observou-se uma tendência de as pessoas relatarem, mais comumente, de 1 até 5 atos negativos. Já no caso da variável assédio eventual, houve maior variabilidade quanto ao número de comportamentos negativos a que se foi submetido. Boa parte dos participantes relatou a vivência de diversos atos (mais de 5) simultaneamente.

Entre os trabalhadores que responderam afirmativamente ao assédio moral percebido ($n = 210$), uma boa parte ($n = 85$) relatou que os atos negativos haviam iniciado há mais de dois anos (ver Figura 7). Uma minoria ($n = 37$) citou o início do assédio durante os últimos seis meses. O início entre seis meses e um ano e entre um e dois anos atrás teve números quase equivalentes (respectivamente, $n = 43$ e $n = 44$).

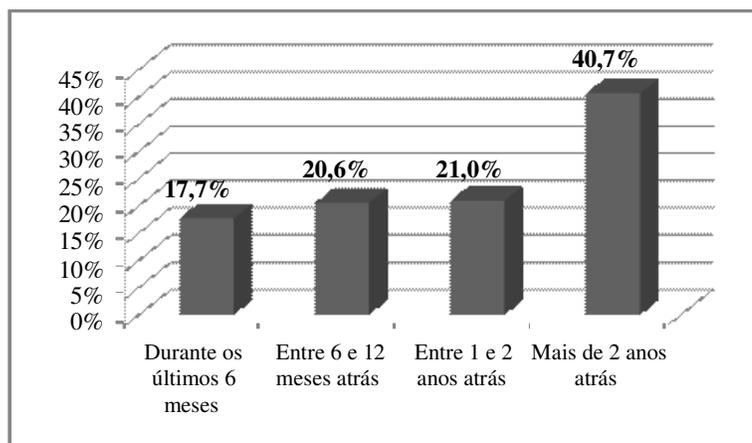


Figura 7. Porcentagens relativas ao tempo de início do assédio moral no trabalho ($n = 209$)

Foram realizados testes Qui-quadrado entre as duas variáveis temporais (6 meses e 5 anos) do período em que ocorreu o fenômeno. Constatou-se que, dentre os participantes os quais relataram ser vítimas de assédio moral nos últimos 5 anos ($n = 303$), mais da metade (65%) também o foram nos últimos 6 meses [$\chi^2 (1, n = 560) = 221,36, p < 0,001$]. Analisando-se o grupo vitimizado nos últimos 6 meses ($n = 210$), apenas 11 casos não se encontram nos últimos 5 anos. Dentre os trabalhadores que testemunharam situações nos últimos 5 anos ($n = 350$), 79,7% também testemunharam nos últimos 6 meses [$\chi^2 (1, n = 564) = 250,91, p < 0,001$]. Já quanto àqueles que relataram ter praticado assédio nos últimos 5 anos ($n = 42$), somente 52,4% também praticaram nos últimos 6 meses [$\chi^2 (1, n = 561) = 159,71, p < 0,001$].

Quanto ao tipo de relação estabelecida entre quem praticou e quem sofreu o assédio moral, a maioria ($n = 190$; 90,5%) daqueles que disseram serem vítimas relatou que foi assediada pelos supervisores, gerentes ou diretores. Em segundo lugar, por colegas ($n = 60$; 28,6%), seguidos pelos clientes ($n = 24$; 11,4%) e subordinados ($n = 5$; 2,4%).

Em relação ao número de pessoas vitimizadas pelo assédio moral, a maior parte dos respondentes relatou ter sofrido a violência em conjunto com colegas ($n = 129$) ou com todo o grupo de trabalho ($n = 45$). Uma minoria ($n = 34$) sofreu o assédio moral sozinho (Figura 8).

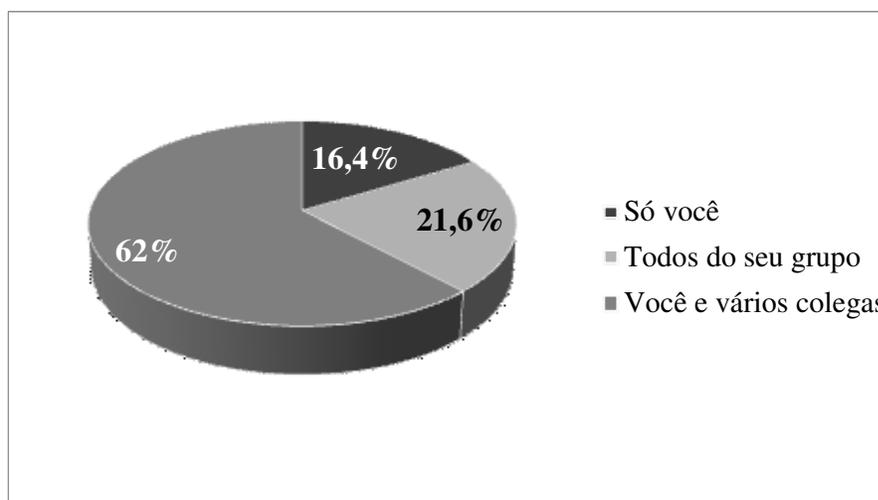


Figura 8. Porcentagens relativas ao número de pessoas que sofreram assédio moral no trabalho ($n = 208$)

Verificou-se associação entre vitimização, testemunho e prática do assédio moral no trabalho. Entre as pessoas que relataram ser vítimas nos últimos 6 meses ($n = 210$), 90,8% também testemunharam situações de violência e, dentre as que testemunharam ($n = 303$), mais da metade (61,7%) sofreu assédio no mesmo período [$\chi^2 (1, n = 562) = 77,84, p <$

0,001]. Dentre aqueles que relataram ter praticado assédio moral ($n = 38$), 66% também sofreram a violência [$\chi^2(1, n = 561) = 14,82, p < 0,001$] e 86,5% testemunharam [$\chi^2(1, n = 564) = 17,45, p < 0,001$].

De modo complementar, realizou-se uma Análise Fatorial de Correspondência Múltipla (AFCM) para se obter uma visão global de como se relacionavam as variáveis de vitimização, testemunho e prática de assédio moral para ambos os períodos (6 meses e 5 anos). A AFCM é uma técnica multivariada de redução de dados aplicável a variáveis categóricas. Este método resulta na composição de um mapa perceptual (diagrama em um plano cartesiano) baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador, tanto com base na literatura como em resultados anteriores (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

A AFCM atribui coordenadas a indivíduos, categorias e variáveis, a partir de um conjunto de dimensões que maximizam as diferenças entre elas, buscando representar, no plano cartesiano, a distância qui-quadrado entre seus perfis. Quanto mais próximas duas categorias, entende-se que maior é a relação entre elas, e, quanto mais próxima do encontro dos eixos das ordenadas (X) com o das abscissas (Y), maior a frequência (número de participantes) de uma dada categoria. Portanto, cada participante recebeu um conjunto de escores (coordenadas cartesianas), através do qual foi situado no plano cartesiano. Utilizou-se o método de normalização principal por variável.

A Figura 9 apresenta o mapa perceptual (diagrama) resultante da AFCM das variáveis de vitimização, testemunho e prática de assédio moral no trabalho nos últimos seis meses e nos últimos cinco anos. A Tabela 4 complementa a Figura 9, apresentando o resumo do modelo resultante da AFCM. Nesta Tabela, é possível observar percentual maior de variabilidade explicada pela Dimensão 1 (conforme Figura 9).

Com base na Tabela 4 e na Figura 9, destaca-se o resultado apresentado pela Dimensão 1 (eixo X, dividida verticalmente no valor 0), que dividiu os participantes entre a vivência do assédio moral (plano direito) e a não vivência do fenômeno (plano esquerdo), independentemente do papel experimentado na situação (vítima, testemunha ou agressor). Essa Dimensão foi responsável por 49% da variabilidade explicada (Tabela 4), sendo, portanto, a principal do modelo.

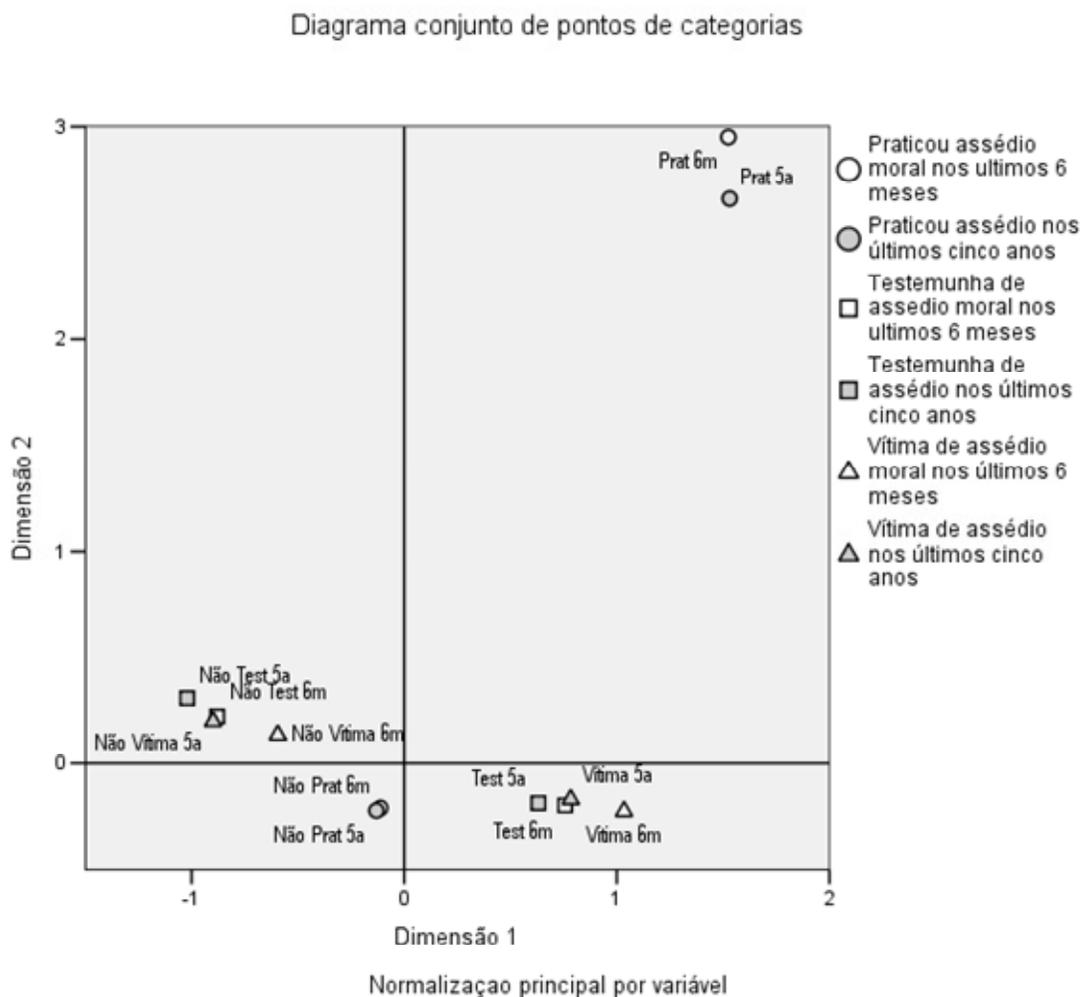


Figura 9. Diagrama resultante da Análise de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização, testemunho e prática do assédio moral no trabalho

A Dimensão 2 (eixo Y, dividida horizontalmente no valor 0) apresenta, no plano superior direito, os participantes que se identificaram como perpetradores do assédio moral, tanto a categoria dos últimos 6 meses como a dos últimos 5 anos (ver Figura 9). Estas categorias estiveram muito próximas entre si, portanto associadas, porém bem distantes do encontro dos eixos, indicando a frequência de poucos participantes. No plano inferior esquerdo, as categorias “Não praticou nos últimos 6 meses” e “Não praticou nos últimos 5 anos” estão sobrepostas e separadas de todas as demais. A Figura 9 também mostra, no plano inferior direito, a associação entre as categorias “testemunha nos últimos 5 anos”, “testemunha nos últimos 6 meses” e “vítima nos últimos 5 anos”, praticamente justapostas, e muito próximas da categoria “vítima nos últimos 6 meses”, indicando associação entre vitimização e testemunho do assédio moral no trabalho, independentemente de quando o

fenômeno ocorreu. Inversamente, o plano superior esquerdo apresenta a mesma associação entre essas variáveis para a não vivência do assédio moral.

Tabela 4

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização, Testemunho e Prática do Assédio Moral no Trabalho

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,79	2,94	0,49	49,0%
2	0,30	1,34	0,22	22,3%
Total		4,28	0,71	71,4%
Média	0,63 ^a	2,14	0,35	35,7%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

Com base nesses resultados, realizaram-se análises inferenciais (teste *t* de Student) para verificar se as categorias de assédio percebido (vítimas, testemunhas e agressores) apresentariam escores médios mais altos no Questionário de Atos Negativos. Encontrou-se diferença significativa em todas as análises realizadas, independentemente de quando o fenômeno ocorreu e da vivência experimentada (conforme Tabela 5).

Tabela 5

Médias, Desvios-padrão e Valor t no QAN para as Categorias de Assédio Moral Percebido

	M (SD)	t ^a	N
Nos últimos 6 meses			
Vítima	2,10 (0,75)	13,71	210
Não vítima	1,34 (0,35)		361
Testemunha	1,89 (0,72)	12,19	303
Não testemunha	1,31 (0,35)		263
Praticou	2,00 (0,75)	3,69	38
Não Praticou	1,59 (0,63)		527
Nos últimos 5 anos			
Vítima	1,90 (0,73)	12,76	303
Não vítima	1,30 (0,32)		261
Testemunha	1,81 (0,70)	10,27	350
Não testemunha	1,32 (0,41)		215
Praticou	1,94 (0,63)	3,30	42
Não Praticou	1,59 (0,64)		519

Nota. ^a $p < 0,001$

Conforme pode ser visualizado na Tabela 5, As médias foram mais altas para quem se identificou como vítima, testemunha e agressor de assédio moral no trabalho. Também se analisaram as diferenças para cada um dos 22 itens do QAN. Verificou-se que, para os que se identificaram como vítimas e testemunhas, a média foi mais alta nos 22 itens e, para os que se identificaram como agressores, em 13 itens (nos demais não houve diferenças significativas ($p > 0,05$)).

Para investigar a relação entre vitimização do assédio moral no trabalho e conseqüências na saúde dos trabalhadores, incluiu-se a questão “Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho?” Dentre os 210 trabalhadores que se identificaram como vítimas, 174 responderam à pergunta. Houve um pequeno percentual de respostas (4%) que foi desconsiderado, por se tratar de conteúdos que fugiam do tema (em geral, que descreviam situações laborais negativas, como “Incapacidade do chefe de lidar com pessoas”, “Nos abandonam à própria sorte”). Entre as respostas válidas, 24,1% ($n = 42$) dos participantes citaram não identificar problemas de saúde e 71,9% ($n = 125$) relataram sintomas e doenças decorrentes do assédio. Deste universo, categorizaram-se as respostas de acordo com a natureza dos sintomas ou doenças relatadas (ver Figura 10). Dentre as doenças psicológicas, foram comuns: depressão, diminuição da auto-estima, desmotivação, ansiedade e síndrome do pânico. Entre as físicas, fadiga, tensão muscular, distúrbios osteomusculares, doenças psicossomáticas e cardiovasculares. Na categoria de problemas físicos e psicológicos, classificaram-se as respostas que citavam tanto sintomas/doenças mentais quanto físicas, além de afecções que atingiam, simultaneamente, o físico e o mental (estresse, problemas alimentares e do sono, etc.).

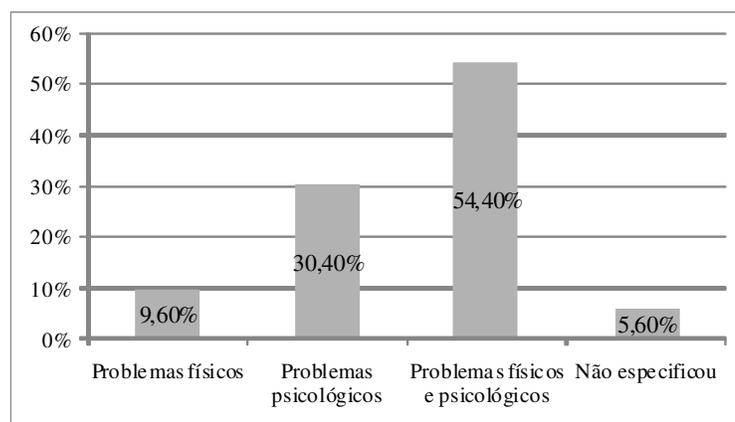


Figura 10. Porcentagens relativas aos problemas de saúde decorrentes do assédio moral no trabalho ($n = 125$)

Os atos negativos mais comuns a que foram submetidos os trabalhadores podem ser visualizados na Tabela 6, que apresenta as médias e desvios-padrão dos itens do QAN. Estes descrevem comportamentos potenciais de assédio moral, dependendo da frequência com que ocorrem. A simples presença desses comportamentos, independentemente da sua frequência, indica presença da violência psicológica no contexto de trabalho – que, diferentemente do assédio, não requer o critério de repetitividade.

Tabela 6

Médias e Desvios-padrão dos Atos Negativos segundo o QAN

Itens	<i>m</i>	<i>SD</i>	N
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência ^a	2,17	1,27	578
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva ^a	2,04	1,33	547
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados ^a	2,03	1,10	577
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho ^a	1,96	1,00	574
Supervisão excessiva de seu trabalho ^a	1,92	1,27	546
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas mais desagradáveis/simples ^a	1,81	1,13	577
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira" ^b	1,78	1,12	577
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido ^a	1,76	1,10	578
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço ^b	1,68	0,99	578
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões ^b	1,66	0,98	576
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho ^b	1,59	0,93	576
Espalharam boatos ou rumores sobre você ^b	1,57	0,92	578
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita ^c	1,52	0,91	578
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação ^b	1,50	0,85	578
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem ^a	1,49	0,85	547
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada ^b	1,47	0,88	577
Foram feitas alegações contra você ^b	1,47	0,85	547
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas ^b	1,38	0,80	546
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho ^b	1,36	0,78	578
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como "apontar o dedo", invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ^c	1,28	0,72	578
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas" ^b	1,26	0,57	577
Ameaças de violência ou abuso físico ^c	1,06	0,33	578
Escore médio do QAN	1,62	0,64	578

Nota. ^a Itens de assédio moral diretamente relacionados ao trabalho; ^b Itens de assédio interpessoal e ^c Itens de intimidação física, conforme modelo teórico proposto por Einarsen et al. (2009).

Além da lista de atos negativos do QAN, foi possível conhecer outros comportamentos negativos citados pelos trabalhadores, mediante a categorização da pergunta “Que outros comportamentos negativos, além dos já citados, você percebe no seu trabalho?”. Esta questão aberta foi introduzida no Estudo com o intuito de identificar a exposição a atos negativos no trabalho além daqueles citados nos itens do QAN. Todas as respostas foram lidas, simultaneamente, por duas juízas, e chegou-se a um consenso sobre a inclusão das respostas em categorias. Verificou-se que 158 participantes, de um total de 187, apresentaram respostas válidas. Algumas vezes, uma mesma resposta continha conteúdos pertencentes a mais de uma categoria, de modo que, nestes casos, a resposta era desmembrada e os conteúdos alocados nas categorias correspondentes. Foram excluídas as respostas do tipo “nenhum”, bem como aquelas consideradas inadequadas, que fugiam do tema.

Tabela 7

Categorias e Frequências de outros Comportamentos Negativos no Trabalho

Categoria	<i>f</i>	Exemplos ^a
Atitudes abusivas	48	<i>“Agressividade do chefe; abuso de poder; brincadeiras de mau gosto; assédio moral; humilhações diversas de uns colegas na frente de outros; falta de vontade para explicar aspectos técnicos”</i>
Problemas na gestão de pessoas	45	<i>“Chefias não confiam em ninguém; no departamento de engenharia colocam pessoas que não condiz com o cargo de chefia, sem qualificação (cargo político)”</i>
Cobrança excessiva de resultados	20	<i>“Cobrança excessiva para cumprimento de metas”</i>
Ausência de apoio entre colegas	18	<i>“Competitividade excessiva de certos colegas para cumprirem metas, a fim de auto promover-se”</i>
Falta de ética organizacional	12	<i>“Recebemos tarefas que contrariam a lei, a ética profissional ou não estão previstas em nosso cargo”</i>
Não reconhecimento do trabalho	8	<i>“Falta de valorização da atividade desenvolvida”</i>
Falta de controle sobre o trabalho	7	<i>“Controle excessivo durante o trabalho por parte da gerência”</i>
Insegurança no emprego/função	6	<i>“Ameaça de fechamento e transferência de localização”</i>
Sobrecarga de trabalho	6	<i>“Excesso de trabalho/ falta de trabalhadores”</i>
Dificuldades de comunicação	5	<i>“Política de trabalho instável sem comunicação de mudança na regra do jogo. Somente após o erro ser cometido é que se fala sobre o assunto”</i>
Condições de trabalho inadequadas	3	<i>“O próprio ambiente não é adequado, mal iluminado e também não tem segurança”</i>

Nota. ^a Os exemplos são expressões literais dos participantes e o sinal de ponto e vírgula diferencia o conteúdo de um e outro respondente.

As categorias foram estabelecidas com base no conteúdo das respostas e na literatura. Consideraram-se os aspectos da organização do trabalho relacionados ao bem-estar e ao processo saúde-doença dos trabalhadores, conforme vasta bibliografia da área (Chanlat, 1996; Dejours & Abdouchelli, 1994; Karasek et al., 1998, Seligmann-Silva, 2001): conteúdo e divisão de tarefas, demandas físicas e psicológicas, políticas de gestão, relações sociais no trabalho, reconhecimento e valorização profissional. Na Tabela 7, podem-se visualizar as categorias, suas frequências e alguns exemplos do conteúdo de cada uma delas.

A categorização da pergunta “Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?” permitiu que se conhecessem alguns fatores ligados ao bem-estar no trabalho para a amostra estudada. O processo e os critérios de categorização foram os mesmos da questão anterior (sobre os comportamentos negativos). Verificou-se que 238 participantes, de um total de 245, apresentaram respostas válidas. Algumas vezes, uma mesma resposta continha conteúdos pertencentes a mais de uma categoria, de modo que, nestes casos, a resposta era desmembrada e os conteúdos alocados nas categorias correspondentes. Excluíram-se respostas inadequadas, que fugiam do tema. A Tabela 8 apresenta as categorias, subcategorias, respectivas frequências e exemplos.

Tabela 8
Categorias, Subcategorias e Frequências dos Aspectos Positivos no Trabalho

Categoria	Subcategoria	f	Exemplos ^a	Total
Apoio no trabalho	Apoio geral	6	“Apoio”	74
	Apoio entre colegas	148	“Coleguismo e respeito”	
	Apoio de superior	20	“Respeito, confiança e bom entrosamento entre os colegas com nossa chefia imediata”	
Aspectos do contrato de trabalho	Remuneração	21	“O salário”	55
	Benefícios	14	“Plano de saúde e benefícios”	
	Estabilidade	20	“A estabilidade no emprego”	
Conteúdo do trabalho	Trabalho intelectual	3	“Intelectual”	52
	Atendimento aos clientes	24	“Relacionamento com clientes”	
	Não atendimento de clientes	2	“Não atender público”	
	Diversificação	22	“Variedade de atividades	
	Não diversificação	1	“Rotina”	
Gestão positiva e justiça organizacional		43	“Bom clima organizacional; participação democrática”	43
Condições e jornada de trabalho	Condições de trabalho	20	“Ambiente físico agradável”	35
	Jornada de trabalho	15	“Trabalhar 30 horas semanais”	
Profissionalismo		26	“Competência dos colegas, e preocupação com o resultado do nosso trabalho-comprometimento”	26
Aspectos negativos		25	“Trabalho porque preciso, por vários momentos pensei em desistir. A pressão diária é insuportável - tenho saudades de quando ia trabalhar com prazer - os dias eram agradáveis.”	25
Controle sobre o trabalho		23	“Liberdade para definir a forma como trabalho, independência para tomar decisões”	23
Perspectivas de carreira	Crescimento profissional	20	“A oportunidade de crescimento profissional que a empresa proporciona”	21
	Possibilidade de mudança de cidade	1	“A possibilidade de morar em outros lugares”	

Nota. ^a Os exemplos são expressões literais dos participantes e o sinal de ponto e vírgula diferencia o conteúdo de um e outro respondente; ^b Nesta categoria os respondentes citaram a palavra nenhum ou equivalente.

Tabela 8
 Categorias e Frequências dos Aspectos Positivos no Trabalho (continuação)

Categoria	<i>f</i>	Exemplos ^a	Total
Reconhecimento profissional	10	<i>“Quando as pessoas do meu setor se destacam positivamente, elas são homenageadas e reconhecidas”</i>	10
Comparação com aspectos negativos	9	<i>“O ambiente de trabalho, eu acredito, não é tão agressivo como seria no setor privado”</i>	9
Imagem positiva da empresa	6	<i>“É uma boa empresa para se trabalhar”</i>	6
Vários	4	<i>“Diversos”</i>	4
Crescimento pessoal	3	<i>“Realização pessoal”</i>	3
Familiaridade com a tarefa	2	<i>“Tenho conhecimento das atribuições e tarefas”</i>	2
Garantia de direitos	2	<i>“Manutenção da categoria bancária e de empresa pública”</i>	2
Competição	2	<i>“Competitividade”</i>	2
Nenhum ^b	11		11

Nota. ^a Os exemplos são expressões literais dos participantes e o sinal de ponto e vírgula diferencia o conteúdo de um e outro respondente; ^b Nesta categoria os respondentes citaram a palavra nenhum ou equivalente.

3.2.1.1 Assédio moral no trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais

A caracterização do assédio moral no trabalho em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais foi realizada a partir de três medidas do fenômeno: QAN total (escore médio no Questionário de Atos Negativos); assédio freqüente (medida objetiva); e assédio percebido (medida subjetiva). Em relação às características biosociodemográficas, foram encontradas diferenças significativas na variável sexo apenas para o assédio percebido. Neste caso, constatou-se que há, proporcionalmente, maior porcentagem de mulheres (65%) e menor de homens (35%) na categoria assédio percebido freqüente, comparativamente à amostra em geral (teste Qui-quadrado, Tabela 11). A variável idade apresentou diferenças nos três tipos de medida, sendo que em todas a vivência do fenômeno esteve relacionada com menos idade. Ainda que de baixa intensidade, uma correlação inversa altamente significativa ($p < 0,001$) apontou que, quanto maior o escore no QAN, menor a idade (Tabela 9). Também se constatou que a média de idade dos trabalhadores na categoria assédio freqüente é quase três anos inferior aos que não estiveram nesta condição (teste *t*, Tabela 10). Ainda, no assédio percebido, verificou-se pelas análises *Post Hoc* da ANOVA que os participantes no assédio percebido eventual tiveram média de idade inferior daqueles que não se perceberam como vítimas de assédio moral no trabalho (Tabela 11).

Tabela 9

Análises Bivariadas Significativas entre QAN Total e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais

Variáveis	QAN total			
	<i>m</i> (<i>SD</i>)	<i>t</i> ^a	<i>df</i>	<i>p</i>
História acidente/doença				
Sim	1,82 (0,74)	7,67	574	0,00
Não	1,42 (0,46)			
Representante funcionários				
Sim	1,84 (0,76)	2,90	573	0,00
Não	1,58 (0,62)			
Realização de horas extras				
Sim	1,75 (0,73)	5,66	574	0,00
Não	1,46 (0,48)			
Modo de coleta				
Papel	1,51 (0,58)	3,94	576	0,00
Online	1,72 (0,69)			
		<i>r</i> ^b		<i>p</i>
Idade		-0,10		0,00
Tempo no banco		-0,10		0,01
Número de horas extras		0,23		0,00

Nota. ^a Foi realizado teste *t* de Student para amostras independentes. ^b Coeficiente de correlação de Pearson.

Na variável escolaridade, não houve diferença significativa ($p > 0,05$) em nenhuma das medidas do assédio moral no trabalho. As variáveis estado civil, orientação sexual, religião e raça apresentaram categorias com tamanhos amostrais muito diferentes, além de algumas com um número reduzido de participantes. Portanto, não foram utilizadas para realizar as análises bivariadas.

Tabela 10

Análises Bivariadas Significativas entre Assédio Frequente e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais

Variáveis	Assédio frequente	Não assédio frequente	Total	p	
	% (f) ^a				
História acidente/doença					
Sim	63,9 (145) +	41,7 (154) -	50,2 (299)	0,00	
Não	36,1 (82) -	58,3 (215) +	49,8 (297)		
Representante funcionários					
Sim	16,4 (37)	11,7 (43)	13,4 (80)	0,10	
Não	83,6 (189)	88,3 (326)	86,6 (515)		
Realização de horas extras					
Sim	63,4 (144) +	48,2 (178) -	54,0 (322)	0,00	
Não	36,6 (83) -	51,8 (191) +	46,0 (274)		
Modo de coleta					
Papel	41,9 (95) -	53,4 (198) +	49,0 (293)	0,00	
Online	58,1 (132) +	46,6 (173) -	51,0 (305)		
	$M (SD)^b$		t	df	p
Idade	38,48 (9,57)	41,06 (9,51)	3,19	592	0,00
Tempo no banco	13,25 (9,45)	16,03 (10,38)	3,27	592	0,00
Número de horas extras	4,08 (4,84)	2,57 (3,77)	3,99	594	0,00

Nota. ^a % de coluna (f). Qui-quadrado: os símbolos + e - significam respectivamente um percentual de casos significativamente maior e menor que o esperado, deslocados para a categoria (+: resíduo padronizado ajustado > 1,96; -: resíduo padronizado ajustado < -1,96). ^b Foi realizado teste t de Student para amostras independentes.

Quanto às variáveis laborais, observou-se maior número de diferenças significativas nas três medidas de assédio moral. O *status* organizacional e a função apresentaram associação significativa com o assédio percebido, analisadas pelo teste Qui-quadrado. Conforme apresentado na Tabela 11, houve menor frequência de trabalhadores do nível operacional no assédio percebido frequente, enquanto que o inverso para o nível de gerência média (mais participantes deste nível hierárquico no assédio percebido eventual do que no não assédio percebido). Na variável função, observou-se menos escriturários no assédio percebido frequente; mais gerentes de contas no assédio percebido – tanto frequente como eventual –, e mais analistas na categoria de não assédio percebido.

Tabela 11

Análises Bivariadas Significativas entre Assédio Percebido e Variáveis Biosociodemográficas e Laborais

Variáveis	Assédio percebido			Total	p	
	Frequente	Eventual % (f) ^a	Ausente			
Sexo						
Masculino	35,0 (14)-	57,1 (97)	52,9 (191)	52,9 (302)	0,04	
Feminino	65,0 (26)+	42,9 (73)	47,1 (170)	47,1 (269)		
Status organizacional						
Operacional	50,0 (20)	52,9 (90)-	64,3 (232)+	59,9 (342)	0,01	
Gerência média	37,5 (15)	37,6 (64)+	23,3 (84)-	28,5 (163)		
Alta gerência	7,5 (3)	4,1 (7)	8,3 (30)	7,0 (40)		
Outro	5,0 (2)	5,3 (9)	4,2 (15)	4,6 (26)		
Função						
Escriturário	27,5 (11)-	45,9 (78)	46,9 (169)	45,3 (258)	0,00	
Caixa	20,0 (8)	14,7 (25)	14,7 (53)	15,1 (86)		
Gerente contas	35,0 (14)+	28,2 (48)+	16,7 (60)-	21,4 (122)		
Gerente administr	5,0 (2)	1,8 (3)	4,7 (17)	3,9 (22)		
Gerente geral	10,0 (4)	6,5 (11)	7,8 (28)	7,5 (43)		
Analista	2,5 (1)	1,2 (2)-	6,1 (22)+	4,4 (25)		
Outro	0,0 (0)	1,8 (3)	3,1 (11)	2,5 (14)		
História acidente/doença						
Sim	80,0 (32)+	58,8 (100)+	42,1 (151)-	49,7 (283)	0,00	
Não	20,0 (8)-	41,2 (70)-	57,9 (208)+	50,3 (286)		
Representante de funcionários						
Sim	35,0 (14)+	14,8 (25)	10,9 (39)-	13,7 (78)	0,00	
Não	65,0 (26)-	85,2 (144)	89,1 (320)+	86,3 (490)		
Realização de horas extras						
Sim	70,0 (28)+	60,0 (102)	50,1 (180)-	54,5 (310)	0,01	
Não	30,0 (12)-	40,0 (168)	49,9 (179)+	45,5 (259)		
Modo de coleta						
Papel	27,5 (11)-	30,6 (52)-	62,6 (226)+	50,6 (289)	0,00	
Online	72,5 (29)+	69,4 (118)+	37,4 (135)-	49,4 (282)		
		<i>m (SD)</i>		<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Idade	40,15 (9,28)	38,21 (9,33)	40,95 (9,79)	4,64	2,564	0,01
Tempo no banco	14,44 (9,83)	13,05 (9,30)	15,90 (10,54)	4,57	2,564	0,01
N ^o de horas extras	5,13 (6,30)	3,83 (4,76)	2,60 (3,60)	9,61	2,566	0,00

Nota. ^a % de coluna (f). Qui-quadrado: os símbolos + e - significam respectivamente um percentual de casos significativamente maior e menor que o esperado, deslocados para a categoria (+: resíduo padronizado ajustado > 1,96; -: resíduo padronizado ajustado < -1,96). ^b Foi realizada ANOVA (Post Hoc Scheffé).

A variável representante dos funcionários ou delegado sindical apresentou diferença significativa no QAN total e no assédio percebido. O escore médio no QAN foi mais alto para os que exercem representação dos funcionários (teste *t*, Tabela 9). Além disso, os representantes ou delegados sindicais se percebem, mais frequentemente, como vítimas de assédio moral: houve aumento proporcional deles no assédio percebido frequente e diminuição no não assédio percebido (conforme teste Qui-quadrado, Tabela 11).

Não foi encontrada diferença significativa ($p > 0,05$), em nenhuma das medidas, para as variáveis: setor (público/privado), supervisor, carga horária semanal e tempo na função. Por outro lado, as variáveis: realização de horas extras, número de horas extras, tempo total de trabalho no banco e história de acidente ou doença relacionada ao trabalho apresentaram diferenças significativas para as três medidas do fenômeno (Tabelas 9, 10 e 11).

No caso da realização de horas extras, observou-se que, no assédio freqüente (Tabela 10), houve maior percentual de trabalhadores que realizam horas extras (63,4%). Este resultado se repetiu para a medida subjetiva de assédio, pois, entre aqueles que se perceberam como vítimas freqüentes, 70% fazia horas extras (Tabela 11). Esses dados coincidem, ainda, com a média no QAN, que foi mais alta para os que disseram realizar horas extras (Tabela 9). Quanto ao número de horas extras semanais, constatou-se uma correlação positiva com a pontuação no QAN, indicando acréscimo da carga horária extraordinária conforme aumento da exposição a atos negativos (Tabela 9). Também houve média mais elevada do número de horas extras tanto para os participantes na medida objetiva 'assédio freqüente' (Tabela 10) como para aqueles na medida subjetiva 'assédio percebido' freqüente e eventual (Tabela 11).

Em relação ao tempo total de trabalho no banco, constatou-se que, quanto menor o tempo, maior a exposição a atos negativos, conforme indicou a correlação positiva – porém de baixa intensidade – com o QAN total (Tabela 9). Esta tendência foi confirmada pelas outras medidas: os trabalhadores classificados no assédio freqüente estão, em média, quase três anos a menos no banco (Tabela 10). No assédio percebido, segundo as análises *Post Hoc*, os trabalhadores que não se perceberam como vítimas de assédio possuíam média de anos de banco mais elevada do que aqueles que se identificaram como vítimas eventuais de assédio moral (Tabela 11).

No que diz respeito à variável história de acidente ou doença relacionada ao trabalho, as análises com as três medidas de assédio moral concordaram. A pontuação no QAN foi mais elevada para os participantes que relataram acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho (Tabela 9). Além disso, o percentual de trabalhadores com esta condição foi maior no assédio freqüente (em que 64% tiveram acidentes ou doenças; ver Tabela 10) e no assédio percebido, seja freqüente (80%) ou eventual (59%; conforme Tabela 11).

Também se analisaram diferenças das medidas de assédio moral no trabalho em relação ao modo de coleta de dados (papel ou *online*). Constatou-se, nas três medidas do fenômeno, que a freqüência de vitimização foi maior para os participantes que responderam ao estudo *online*. Na variável assédio percebido, observou-se um aumento tanto na porcentagem da categoria freqüente (72,5%) como da categoria eventual (69,4%), comparativamente aos 49,4% de respondentes *online* da amostra em geral (Tabela 11). Na

medida objetiva, também houve maior frequência de participantes *online* (58,1%) do que em papel (46,6%, ver Tabela 10). E, no QAN total, a média de exposição a atos negativos no trabalho foi significativamente mais elevada para os que responderam ao estudo *online* (Tabela 9).

Tabela 12

Análises Bivariadas entre as Medidas de Assédio Moral no Trabalho e as Variáveis Biosociodemográficas e Laborais

Variáveis	QAN Total	Assédio Frequente	Assédio Percebido
Sexo	-	-	*
Idade	*	*	*
Escolaridade	-	-	-
Setor público/privado	-	-	-
Status organizacional	-	-	*
Função	-	-	*
Supervisiona outras pessoas	-	-	-
História acidente/doença	*	*	*
Representante funcionários	*	-	*
Carga horária semanal	-	-	-
Realização horas extras	*	*	*
Número horas extras	*	*	*
Tempo no banco	*	*	*
Tempo na função	-	-	-
Modo de coleta dos dados	*	*	*
Forneceu contato	-	-	-
Total de análises significativas	7	6	10

Nota. O símbolo * indica significância estatística na análise bivariada, com $p < 0,05$ ou $p < 0,01$.

A variável ‘forneceu contato’ também foi investigada nas três medidas do fenômeno, porém não se encontraram diferenças significativas em nenhuma delas ($p > 0,005$). O fato de ter respondido dados de identificação e de contato não diferenciou o relato de vitimização.

A Tabela 12 apresenta uma análise comparativa das análises bivariadas realizadas entre as medidas de assédio moral no trabalho e as variáveis biosociodemográficas e laborais. Houve mais diferenças de médias e associações significativas na variável de assédio moral percebido. De qualquer forma, houve uma tendência de se encontrar (ou não) diferenças nas mesmas variáveis, para as diferentes medidas de assédio moral no trabalho.

3.2.2 Dimensão psicossocial do trabalho

A dimensão psicossocial do trabalho foi mensurada pelo *Job Content Questionnaire* (JCQ), o qual possui diferentes subescalas, cujas médias e desvios-padrão estão apresentadas na Tabela 13. Através do JCQ também se compuseram os grupos baixo desgaste ($n = 145$,

25,8%), alto desgaste ($n = 139$, 24,8%), trabalho passivo ($n = 141$, 25,1%) e trabalho ativo ($n = 136$, 24,2%). A frequência de casos nos grupos foi semelhante, já que o critério para sua composição foi a mediana das variáveis controle e demanda.

Tabela 13

Médias e Desvios-padrão das Dimensões do Job Content Questionnaire

Dimensão	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Controle	60,4	11,5	567
Uso de habilidades ^a	30,4	6,7	573
Autoridade decisória ^a	29,9	6,6	572
Demandas psicológicas	34,0	6,7	575
Demandas físicas	10,6	2,8	430
Insegurança no emprego	4,95	1,8	569
Apoio social do supervisor	10,4	3,1	578
Apoio social dos colegas	11,4	2,0	577
Apoio social no trabalho	21,8	4,4	576

Nota. ^a “Uso de habilidades” e “Autoridade decisória” são subdimensões que compõem a dimensão controle.

Realizou-se uma análise de correlação de *Pearson* entre as dimensões do JCQ (Tabela 14) e verificou-se que as variáveis controle e demanda psicológica não estão correlacionadas ($p = 0,087$). Este resultado sugere que as variáveis em questão referem-se a constructos diferentes, o que está de acordo com o modelo teórico subjacente ao instrumento (Karasek, 1979). Portanto, os grupos (baixo desgaste, alto desgaste, trabalho passivo e trabalho ativo) foram, de fato, compostos a partir de variáveis que medem dois fenômenos distintos, conforme idealizado pelo modelo teórico.

Tabela 14

Correlações entre as Dimensões do Job Content Questionnaire

Dimensão	C	UH	AD	DP	DF	IE	ASS	ASC	AST
C	1								
UH	.863**	1							
AD	.858**	.482**	1						
DP	-.072	.057	-.185**	1					
DF	-.311**	-.312**	-.227**	.249**	1				
IE	-.137**	-.122**	-.115**	.187**	.280**	1			
ASS	.420**	.273**	.445**	-.194**	-.211**	-.256**	1		
ASC	.385**	.254**	.404**	-.127**	-.267**	-.212**	.423**	1	
AST	.478**	.315**	.505**	-.198**	-.274**	-.280**	.906**	.767**	1

Nota. C: Controle; UH: Uso de Habilidades; AD: Autoridade Decisória; DP: Demandas Psicológicas; DF: Demandas Físicas; IE: Insegurança no Emprego; ASS: Apoio Social do Supervisor; ASC: Apoio Social dos Colegas; AST: Apoio Social no Trabalho. ** $p < 0,01$.

As demais correlações entre as dimensões do JCQ foram significativas ($p < 0,01$) e também ocorreram na direção esperada. A dimensão controle correlacionou-se negativamente com demandas físicas e insegurança no emprego, e positivamente com as três medidas de apoio social. As demandas psicológicas correlacionaram-se positivamente com as demandas físicas, e ambas, negativamente com o apoio e positivamente com a insegurança no emprego. Esta, por sua vez, correlacionou-se negativamente com as medidas de apoio social.

Realizaram-se análises de variância para comparar as médias das dimensões demandas físicas, insegurança no emprego e apoio social do trabalho entre os grupos baixo desgaste, alto desgaste, trabalho passivo e trabalho ativo. Verificou-se que, nas três dimensões avaliadas, as médias dos grupos foram significativamente diferentes, como pode ser observado na Tabela 15.

Tabela 15

Médias, Desvios-padrão e Valor F das Dimensões Demandas Físicas, Insegurança no Emprego e Apoio Social no Trabalho para os Grupos Alto Desgaste, Trabalho Passivo, Trabalho Ativo e Baixo Desgaste (n=410)

Grupo	Demandas físicas <i>M (SD)</i>	Insegurança no emprego <i>M (SD)</i>	Apoio social <i>M (SD)</i>
Alto desgaste	11,72 (2,83)	5,45 (2,06)	19,54 (4,34)
Trabalho passivo	10,79 (2,70)	4,77 (1,86)	20,68 (3,81)
Trabalho ativo	10,65 (2,55)	4,93 (1,68)	22,94 (4,34)
Baixo desgaste	9,47 (2,42)	4,65 (1,53)	23,97 (3,69)
Valor F	12,08**	5,32*	35,31**

Nota. * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

As análises de *Post Hoc* (Scheffé) indicaram que, na dimensão demandas físicas, o grupo baixo desgaste teve a menor média, seguido do grupo trabalho ativo, com média intermediária, e o grupo alto desgaste com a média mais alta [$F(3,406) = 12,08$; $p < 0,001$]. A média do grupo trabalho passivo não se diferenciou do trabalho ativo nem do alto desgaste. Na dimensão de insegurança no emprego, as médias dos grupos baixo desgaste e trabalho passivo foram inferiores à média do grupo alto desgaste [$F(3,406) = 5,32$; $p < 0,01$]. E, na dimensão de apoio social no trabalho, as médias dos grupos trabalho ativo baixo desgaste foram superiores às médias dos grupos alto desgaste e trabalho ativo [$F(3,406) = 35,31$; $p < 0,001$].

3.2.2.1 Dimensão psicossocial do trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais

Foram realizadas análises de variância (*Post Hoc Scheffé*) e Qui-quadrado para caracterizar os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais (Tabela 16). Dentre as biosociodemográficas, os grupos não apresentaram diferenças significativas quanto ao gênero, porém diferiram em relação à escolaridade e idade. Observa-se que o grupo trabalho passivo teve, proporcionalmente, mais trabalhadores de nível médio e menos de nível superior e pós-graduação, enquanto que o grupo trabalho ativo teve menos pessoas de nível médio e mais de nível superior. Quanto à idade, as análises *Post Hoc* indicaram que o grupo alto desgaste possui média de idade inferior aos grupos trabalho passivo e baixo desgaste.

No que diz respeito às variáveis laborais, os grupos diferiram em relação à maioria delas, com exceção de “setor em que trabalha” e “representação dos funcionários ou delegado sindical” (ver Tabela 16). Quanto ao *status* organizacional, houve mais trabalhadores do nível operacional e menos da gerência média no grupo trabalho passivo, inversamente ao que se encontrou no grupo trabalho ativo. O grupo baixo desgaste teve menos trabalhadores do nível gerência média do que na amostra em geral. No tocante à função, o grupo alto desgaste teve mais caixas e gerentes de contas; o grupo baixo desgaste, menos caixas e mais analistas; o grupo trabalho passivo, mais escriturários e caixas e menos gerentes de contas, inversamente ao grupo trabalho ativo, o qual também teve, proporcionalmente, mais gerentes administrativos e gerentes gerais. O grupo trabalho ativo também foi o que teve maior número de trabalhadores que supervisionam outras pessoas como parte de seu trabalho, enquanto que o grupo trabalho passivo teve menor número de trabalhadores nessa condição.

Os grupos diferiram em relação às horas extras, sendo que nos grupos trabalho ativo e alto desgaste houve maior proporção de participantes que realizam horas extras, ao passo que nos grupos trabalho passivo de baixo desgaste houve menos participantes. Uma ANOVA verificou diferenças quanto ao número de horas extras realizadas e a mesma tendência foi observada: os grupos trabalho ativo e alto desgaste apresentaram médias de horas extras superiores aos outros dois. Quanto ao tempo na função e no banco, constataram-se algumas diferenças entre os grupos. O grupo alto desgaste apresentou tempo médio de trabalho no banco significativamente inferior aos grupos baixo desgaste e trabalho passivo. Este também teve média superior na variável tempo na função, porém em relação ao grupo trabalho ativo.

Tabela 16

Características Biosociodemográficas e Laborais dos Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo

Variáveis	Alto desgaste	Baixo desgaste	Trabalho ativo	Trabalho passivo	Total	<i>p</i>
	% (f) ^a					
Sexo						
Masculino	52,5 (73)	53,1 (77)	58,1 (79)	47,5 (67)	52,8 (296)	0,37
Feminino	47,5 (66)	46,9 (68)	41,9 (57)	52,5(74)	47,2 (265)	
Escolaridade						
N. médio	30,9 (43)	24,8 (36)	18,5 (25) -	43,3 (61)+	29,5 (165)	0,00
N. superior	47,5 (66)	49,7 (72)	57,0 (77)+	41,1 (58) -	48,8 (273)	
Pós-graduação	21,6 (30)	25,5 (37)	24,4 (33)	15,6 (22) -	21,8 (122)	
Setor						
Privado	32,4 (45)	20,7 (30)	24,3 (33)	22,7 (32)	25,0 (140)	0,11
Público	67,6 (94)	79,3 (115)	75,7 (103)	77,3 (109)	75,0(421)	
Status organizacional						
Operacional	59,0 (82)	60,7 (88)	37,5 (51)-	80,9 (114)	59,7(335)	0,00
Gerência média	35,3 (49)	21,4 (31)-	47,1 (64)+	12,8 (18)-	28,9 (162)	
Alta gerência	4,3 (6)	9,0 (13)	10,3 (14)	3,5 (5)	6,8 (38)	
Outro	1,4 (2)-	9,0 (13)+	5,1 (7)	2,8 (4)	4,6 (26)	
Função						
Escriturário	36,0 (50)-	50,3 (73)	36,0 (49)-	56,4 (79)+	44,8 (251)	0,00
Caixa	25,2 (35)+	7,6 (11)-	8,1 (11)-	20,7 (29)+	15,4 (86)	
Gerente contas	30,9 (43)+	17,2 (25)	30,9 (42)+	9,3 (13)-	22,0 (123)	
Gerente adm.	0,0 (0)-	5,5 (8)	8,8 (12)+	1,4 (2)	3,9 (22)	
Gerente geral	5,0 (7)	6,2 (9)	11,8 (16)+	5,7 (8)	7,1 (40)	
Analista	2,2 (3)	10,3 (15)+	2,2 (3)	2,1 (3)	4,3 (24)	
Outro	0,7 (1)	2,8 (4)	2,2 (3)	4,3 (6)	2,5 (14)	
Supervisiona outros						
Sim	30,9 (43)	40,7 (59)	58,8 (80)+	14,2 (20)-	36,0 (202)	0,00
Não	69,1 (96)	59,3 (86)	41,2 (56)-	85,8 (121)	64,0 (359)	
História acid/doença						
Sim	64,0 (89)+	37,5 (54)-	46,3 (63)	52,1 (73)	49,9 (279)	0,00
Não	36,0 (50) -	62,5 (90)+	53,7 (73)	47,9 (67)	50,1 (280)	
Representante func.						
Sim	17,3 (24)	12,4 (18)	11,8 (16)	13,8 (19)	13,8 (77)	0,55
Não	82,7 (115)	87,6 (127)	88,2 (120)	86,2 (119)	86,2 (481)	
Realiza horas extras						
Sim	66,9 (93)+	40,0 (58)-	70,4 (95)+	38,6 (54)-	53,7 (300)	0,00
Não	33,1 (46) -	60,0 (87)+	29,6 (40)-	61,4 (86)+	46,3 (259)	
	<i>M (SD)</i>				<i>F^b</i>	<i>p</i>
Idade	37,84 (9,4)	42,15 (9,5)	39,23 (9,0)	41,51 (9,5)	6,38	0,00
Tempo no banco	12,18 (9,2)	16,86 (11,0)	14,02 (8,8)	16,94 (10,3)	7,69	0,00
Tempo na função	6,45 (6,2)	7,69 (7,6)	5,80 (5,3)	8,73 (7,8)	4,92	0,00
N ^o horas extras	4,37 (5,2)	2,06 (3,2)	4,23 (4,1)	1,68 (2,8)	17,70	0,00

Nota. ^a % de coluna (f). Qui-quadrado: os símbolos + e - significam respectivamente um percentual de casos significativamente maior e menor que o esperado, deslocados para a categoria (+: resíduo padronizado ajustado > 1,96; -: resíduo padronizado ajustado < -1,96). ^b ANOVA (Post Hoc Scheffé).

A variável história de acidente/doença relacionada ao trabalho apresentou variações entre os grupos alto desgaste e baixo desgaste. No grupo alto desgaste, houve, proporcionalmente, maior frequência de trabalhadores que possuíam história de acidente ou doença do trabalho, enquanto que no grupo baixo desgaste, houve menor número de participantes com essa característica. Para complementar essa informação, testaram-se as diferenças entre os grupos em relação às variáveis acidente e doença separadamente, bem como em relação ao assalto no trabalho e ao acidente de trajeto.

Ao investigar essas categorias isoladamente, constatou-se que nas variáveis acidente de trabalho [$\chi^2(3, N = 559) = 2,58, p = 0,46$], acidente de trajeto [$\chi^2(3, N = 559) = 2,04, p = 0,56$] e assalto [$\chi^2(3, N = 559) = 4,15, p = 0,24$] não houve diferenças significativas entre os grupos. Apenas a doença relacionada ao trabalho apresentou diferenças significativas entre os grupos [$\chi^2(3, N = 559) = 27,37, p < 0,001$], com proporção maior de trabalhadores no grupo alto desgaste (49,6%, $n = 69$) e menor no grupo baixo desgaste (22,2%, $n = 32$).

3.2.3 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho foi mensurado pelas Medidas de BET: Escala de Envolvimento do Trabalho, Escala de Comprometimento com o Trabalho e Escala de Satisfação no Trabalho (em relação a cinco fatores). As medidas de tendência central e de dispersão do BET estão apresentadas na Tabela 17. Na Escala de Satisfação no Trabalho, a média mais alta foi em relação aos colegas, seguida pelo contentamento quanto à chefia.

Tabela 17

Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho

Escala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Envolvimento com o trabalho	3,17	1,44	575
Comprometimento organizacional afetivo	3,06	0,99	573
Satisfação – colegas	4,71	1,16	576
Satisfação – chefia	4,38	1,58	575
Satisfação – salário	3,16	1,34	576
Satisfação – promoções	2,96	1,42	576
Satisfação – natureza do trabalho	4,07	1,25	575

Realizou-se uma análise de correlação de *Pearson* entre as medidas de Bem-Estar no Trabalho (Tabela 18). Verificou-se que todas as variáveis correlacionaram-se positivamente. Os coeficientes de correlação variaram de 0,265 a 0,688 ($p < 0,001$), sendo a maioria de

intensidade moderada. Destaca-se a correlação entre a satisfação com o salário e a satisfação com as promoções, cujo coeficiente de correlação foi alto ($r = 0,688$).

Tabela 18

Correlações entre as Medidas de Bem-Estar no Trabalho

		Satisfação						Natureza do trabalho
		ET	COA	Colegas	Chefia	Salário	Promoções	
Satisfação	ET	1						
	COA	.537**	1					
	Colegas	.265**	.435**	1				
	Chefia	.265**	.453**	.547**	1			
	Salário	.324**	.433**	.389**	.404**	1		
	Promoções	.375**	.539**	.385**	.465**	.688**	1	
	Natureza do trabalho	.493**	.593**	.462**	.481**	.468**	.505**	1

Nota. ET: Envolvimento com o Trabalho; COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; Sat. col: Satisfação com os colegas; Sat. chef: Satisfação com a chefia; Sat. sal: Satisfação com o salário; Sat. prom: Satisfação com as promoções; Sat. nat: Satisfação com a natureza do trabalho. ** $p < 0,01$.

3.2.3.1 Bem-estar no trabalho e variáveis biosociodemográficas e laborais

As medidas ou dimensões do bem-estar no trabalho foram caracterizadas em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais, mediante análises bivariadas (correlações de *Pearson*, teste *t* de *Student* e ANOVA). No grupo das variáveis biosociodemográficas, não houve diferenças significativas quanto ao gênero e à escolaridade ($p > 0,05$); apenas em relação à idade. Constatou-se uma tendência da faixa etária acima de 50 anos apresentar maiores níveis de satisfação no trabalho do que as demais. Na satisfação com os colegas, o grupo com mais de 50 anos apresentou médias superiores ($m = 4,99$; $SD = 0,92$) ao grupo de 31 a 40 anos ($m = 4,47$; $SD = 1,21$) [$F(3,568) = 3,24$; $p = 0,02$]. Na satisfação com o salário, os grupos de 18 a 30 anos e 31 a 40 anos apresentaram médias inferiores (respectivamente, $m = 3,02$; $SD = 1,45$ e $m = 2,98$; $SD = 1,29$) ao grupo de mais de 50 anos ($m = 3,62$; $SD = 1,42$) [$F(3,568) = 4,25$; $p < 0,001$]. Na satisfação com a natureza do trabalho, observou-se o mesmo padrão de resultados [$F(3,567) = 6,70$; $p < 0,001$]: o grupo acima de 50 anos com médias superiores ($m = 4,49$; $SD = 1,23$) aos grupos de 18 a 30 ($m = 3,80$; $SD = 1,28$) e de 31 a 40 ($m = 3,87$; $SD = 1,23$).

No que diz respeito às variáveis laborais, houve bastante variação nos resultados. Para a variável setor (público/privado), foi constatada diferença em envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Os trabalhadores dos bancos privados apresentaram média

mais elevada ($m = 3,49$; $SD = 1,52$) do que os dos bancos públicos ($m = 3,06$; $SD = 1,39$) no envolvimento com o trabalho ($t = 3,14$; $df = 573$; $p < 0,01$). Por outro lado, os participantes do setor público tiveram média superior ($m = 3,13$; $SD = 0,93$) em relação aos do setor privado ($m = 2,86$; $SD = 1,12$) no comprometimento organizacional ($t = -2,54$; $df = 571$; $p < 0,02$).

Quanto ao *status* organizacional, houve diferenças em quatro dimensões do bem-estar no trabalho. No envolvimento [$F(3,571) = 6,23$; $p < 0,001$], o nível operacional teve média inferior ($m = 3,00$; $SD = 1,45$) à alta gerência ($m = 3,93$; $SD = 1,24$). No comprometimento organizacional [$F(3,569) = 8,83$; $p < 0,001$], os níveis operacional ($m = 2,94$; $SD = 0,98$), gerência média ($m = 3,15$; $SD = 0,93$) e outro ($m = 2,97$; $SD = 1,03$) apresentaram médias inferiores à alta gerência ($m = 3,75$; $SD = 0,94$). Quanto à satisfação com promoções [$F(3,572) = 12,77$; $p < 0,001$], a gerência média ($m = 3,29$; $SD = 1,43$) e a alta gerência ($m = 3,89$; $SD = 1,18$) apresentaram médias superiores ao nível operacional ($m = 2,71$; $SD = 1,37$). Por fim, na satisfação com a natureza do trabalho [$F(3,571) = 3,77$; $p < 0,02$], a alta gerência ($m = 4,63$; $SD = 1,13$) também teve média mais elevada do que o *status* operacional ($m = 3,97$; $SD = 1,26$).

Tabela 19

Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho para a Variável Supervisor^a

	Supervisiona outras pessoas		<i>t</i>	<i>df</i>
	Sim ($n=198$)	Não ($n=369$)		
Envolvimento	3,50 (1,36)	2,98 (1,46)	-4,12	564
Comprometimento	3,36 (0,96)	2,88 (0,96)	-5,62	562
Satisfação-chefia	4,66 (1,51)	4,23 (1,61)	-3,11	564
Satisfação-colegas	4,91 (1,06)	4,59 (1,21)	-3,22	565
Satisfação-salário	3,43 (1,42)	3,01 (1,29)	-3,51	565
Satisfação-promoções	3,55 (1,45)	2,65 (1,31)	-7,50	565
Satisfação-natureza	4,43 (1,20)	3,88 (1,23)	-5,04	564

Nota. ^a Valores informados: *m* (*SD*). $p < 0,001$

Na variável função, foram encontradas diferenças no envolvimento, comprometimento organizacional e satisfação com promoções. Em relação ao envolvimento [$F(6,567) = 3,25$; $p < 0,01$], houve diferenças entre os grupos escriturário ($m = 2,96$; $SD = 1,42$), com a menor média, e gerente geral ($m = 3,80$; $SD = 1,39$). No comprometimento [$F(6,565) = 4,83$; $p < 0,001$], o grupo gerente geral também apresentou média mais elevada ($m = 3,63$; $SD = 0,94$) do que os grupos escriturário ($m = 2,94$; $SD = 0,96$) e caixa ($m = 2,89$; $SD = 0,99$). Na satisfação com promoções [$F(6,568) = 7,38$; $p < 0,001$], observou-se que tanto o grupo de

escriturários ($m = 2,69$; $SD = 1,34$) como o de caixas ($m = 2,66$; $SD = 1,39$) tiveram médias inferiores do que os grupos de gerente de contas ($m = 3,36$; $SD = 1,42$) e gerentes gerais ($m = 3,76$; $SD = 1,37$).

Para a variável supervisor, houve diferenças em todas as medidas de bem-estar no trabalho. Constataram-se níveis mais elevados de envolvimento, comprometimento e satisfação no trabalho para aqueles que supervisionam outras pessoas como parte de suas funções. As médias e desvios-padrão das dimensões estão apresentadas na Tabela 19.

Em relação à variável representante dos funcionários ou delegado sindical, foram encontradas diferenças significativas nos cinco fatores da satisfação no trabalho. O padrão de resultados foi de menores níveis de satisfação para aqueles que exercem essa função nos bancos. As médias e desvios-padrão da satisfação no trabalho para essa variável estão apresentadas na Tabela 20.

Tabela 20

Médias e Desvios-padrão da Satisfação no Trabalho para a Variável Representante dos Funcionários ou Delegado Sindical^a

	Representante ou delegado sindical		<i>t</i>	<i>df</i>
	Sim ($n=77$)	Não ($n=496$)		
Satisfação-chefia	3,80 (1,64)	4,47 (1,56)	-1,99*	571
Satisfação-colegas	4,46 (1,03)	4,75 (1,18)	-3,48**	570
Satisfação-salário	2,66 (1,25)	3,23 (1,34)	-3,47**	571
Satisfação-promoções	2,46 (1,26)	3,04 (1,43)	-3,33**	571
Satisfação-natureza	3,78 (1,23)	4,12 (1,24)	-2,25*	570

Nota. ^a Valores informados: m (SD). * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Quanto à realização de horas extras, foram encontradas diferenças nas dimensões de envolvimento com o trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com promoções e satisfação com salário. No caso do envolvimento com o trabalho ($t = 2,47$; $df = 571$; $p < 0,02$), os trabalhadores que realizam horas extras apresentaram média superior ($m = 3,30$; $SD = 1,43$) em relação aos que não realizam ($m = 3,00$; $SD = 1,43$). De modo contrário, nos itens de satisfação, os trabalhadores que não realizam horas extras tiveram médias mais elevadas. Isto ocorreu em satisfação com a chefia ($t = 2,60$; $df = 571$; $p < 0,02$), satisfação com o salário ($t = 3,85$; $df = 572$; $p < 0,001$) e satisfação com as promoções ($t = 2,65$; $df = 572$; $p < 0,01$), com as respectivas médias do grupo que realiza horas extras [($m = 4,22$; $SD = 1,64$), ($m = 2,96$; $SD = 1,30$) e ($m = 2,82$; $SD = 1,37$)] e do grupo que não realiza [($m = 4,56$; $SD = 1,50$), ($m = 3,39$; $SD = 1,36$) e ($m = 3,13$; $SD = 1,47$)].

No que diz respeito ao tempo de trabalho no banco e na função, foram encontradas diferenças significativas em poucas dimensões do bem-estar no trabalho. Para a variável tempo no banco, houve correlações positivas significativas, porém de muito baixa intensidade, na satisfação com os colegas ($r = 0,94$; $p < 0,05$), satisfação com o salário ($r = 0,13$; $p < 0,01$) e satisfação com a natureza do trabalho ($r = 0,16$; $p < 0,01$). Quanto ao tempo de trabalho na função, houve correlação significativa negativa com satisfação com promoções ($r = -0,14$; $p < 0,01$).

A variável história de acidente ou doença relacionada ao trabalho apresentou diferenças significativas em relação a todas as medidas de bem-estar no trabalho, conforme pode ser visualizado na Tabela 21. Em todas as dimensões, os níveis de bem-estar no trabalho são inferiores para aqueles trabalhadores que já tiveram um acidente ou uma doença relacionados ao trabalho.

Tabela 21

Médias e Desvios-padrão das Medidas de Bem-Estar no Trabalho para a Variável História de Acidente ou Doença Relacionada ao Trabalho^a

	História de acidente ou doença		<i>t</i>	<i>df</i>
	Sim (<i>n</i> =289)	Não (<i>n</i> =284)		
Envolvimento	2,96 (1,47)	3,38 (1,38)	3,51	571
Comprometimento	2,85 (1,01)	3,28 (0,91)	5,29	569
Satisfação-chefia	3,99 (1,57)	4,77 (1,50)	6,12	571
Satisfação-colegas	4,56 (1,17)	4,86 (1,13)	3,16	572
Satisfação-salário	2,89 (1,25)	3,42 (1,38)	4,78	572
Satisfação-promoções	2,61 (1,28)	3,31 (1,47)	6,10	572
Satisfação-natureza	3,86 (1,22)	4,27 (1,24)	3,97	571

Nota.^a Valores informados: *m* (*SD*). $P < 0,01$

3.2.4 Adaptação psicossocial positiva

A adaptação psicossocial positiva, variável mensurada pela Escala de Adaptação Psicossocial Positiva/Resiliência, obteve média de 5,42 ($SD = 0,63$) para a amostra estudada ($N = 572$). Os escores médios variaram de 1,76 a 6,84, em uma escala de sete pontos.

3.2.4.1 Adaptação psicossocial positiva e variáveis biosociodemográficas e laborais

Realizaram-se análises bivariadas (teste *t* de *Student* e ANOVA) para caracterizar a adaptação psicossocial positiva em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais. Em relação às biosociodemográficas, não foram encontradas diferenças significativas quanto ao gênero e à escolaridade ($p > 0,05$). No que diz respeito à idade, uma ANOVA [$F(3,564) =$

5,19; $p < 0,05$] constatou diferenças significativas entre as faixas etárias extremas, sendo que os mais velhos (acima de 50 anos) apresentaram média superior ($m = 5,61$; $SD = 0,49$) em relação aos mais jovens, faixa de 18 a 30 anos ($m = 5,26$; $SD = 0,71$). Não houve diferenças entre esses grupos e as faixas etárias intermediárias (31 a 40 anos e 41 a 50 anos).

Quanto às características laborais, não se encontraram diferenças nas médias da adaptação psicossocial positiva, com exceção da variável representante dos funcionários ou delegado sindical ($t = 2,29$; $df = 567$; $p < 0,05$). Neste caso, o grupo de representantes ou delegados sindicais apresentou média mais baixa ($m = 5,27$; $SD = 0,75$) do que os trabalhadores que não possuem essa função ($m = 5,44$; $SD = 0,60$).

3.3 Análise exploratória

3.3.1 Análises fatoriais de correspondências múltiplas

A análise fatorial de correspondência múltipla (AFCM) foi utilizada como técnica multivariada exploratória para identificar os padrões de inter-relações entre o assédio moral no trabalho e as demais variáveis principais deste Estudo: aspectos psicossociais do trabalho (controle, demandas psicológicas e apoio social), bem-estar no trabalho (envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) e adaptação psicossocial positiva. Foram realizadas cinco AFCM, progressivamente acrescentando-se variáveis. Assim, os mapas perceptuais gerados pelas AFCM foram tornando-se mais complexos. Em todos os casos, utilizaram-se mapas perceptuais bidimensionais e comparações entre categorias de linhas e de colunas. Todas as variáveis eram, necessariamente, nominais.

As variáveis de assédio moral utilizadas em todas as etapas foram aquelas que mensuraram a vitimização do fenômeno: assédio eventual (dicotômica, representada nos diagramas por ‘Sim AE’ e ‘Não AE’), assédio freqüente (dicotômica, representada nos diagramas por ‘Sim AF’ e ‘Não AF’) e assédio percebido (polinomial, cujas categorias foram representadas no diagrama por: ‘Não AP’ - não assédio percebido, ‘AP Freqüente’ - assédio percebido freqüente e ‘AP Eventual’ - assédio percebido eventual). Na primeira AFCM, introduziram-se as variáveis controle sobre o trabalho e demandas psicológicas, tendo em vista que dizem respeito aos principais constructos teóricos do Modelo Demanda-Controlle (Karasek, 1979). O objetivo foi verificar de que modo a alta/baixa demanda e o alto/baixo controle estariam relacionados com a presença/ausência de assédio moral no trabalho.

Constatou-se que a Dimensão 1 explicou 39,1% da variabilidade nas categorias, e a Dimensão 2, 22,1% (Tabela 22). Também na Figura 11 se pode identificar a importância da primeira Dimensão, que separou a vitimização de assédio moral, no lado direito do diagrama, da não vitimização do fenômeno, no lado esquerdo.

Tabela 22

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Controle e Demandas Psicológicas

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,61	1,95	0,39	39,1%
2	0,12	1,10	0,22	22,1%
Total		3,06	0,61	61,2%
Média	0,43 ^a	1,53	0,30	30,6%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

Além disso, é possível observar proximidade do assédio percebido eventual com as medidas objetivas de assédio freqüente e assédio eventual. O assédio percebido freqüente localizou-se, no plano superior direito, distante do encontro dos eixos, o que está de acordo com a baixa freqüência de participantes que se perceberam como vítimas freqüentes de assédio moral. Ainda assim, encontra-se no mesmo quadrante da medida objetiva de assédio freqüente.

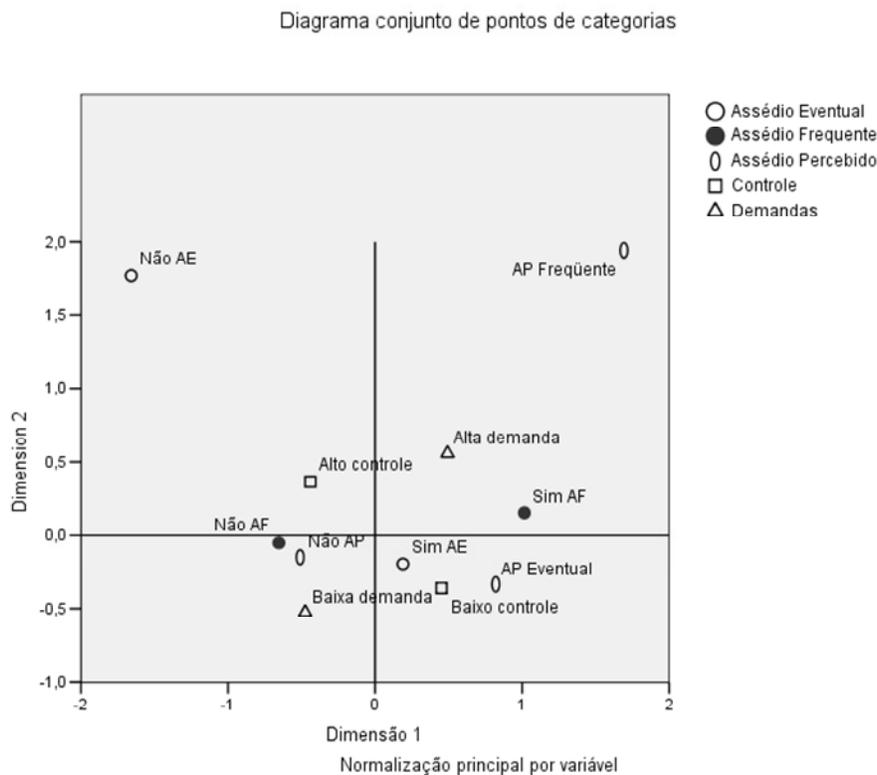


Figura 11. Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, controle e demandas psicológicas

Também se localizou distante do encontro dos eixos o não assédio eventual, no plano superior esquerdo – o que, igualmente, representa a baixa frequência de participantes não classificados em assédio eventual. No plano inferior esquerdo, observa-se a localização das demais categorias que representaram a não vitimização do assédio: a variável objetiva (não assédio freqüente) e a subjetiva (não assédio percebido), as quais estiveram bastante próximas no diagrama. Ainda, na Dimensão 1, constatou-se a separação entre alta demanda e baixo controle, no plano direito, da baixa demanda e alto controle, no plano esquerdo. Na Figura 11, pode-se visualizar, portanto, que a alta demanda psicológica e o baixo controle sobre o trabalho localizaram-se no mesmo plano (direito), e relativamente próximos, da presença de assédio moral no trabalho, enquanto que a baixa demanda e o alto controle estiveram no mesmo plano (esquerdo), e relativamente próximos da não vivência do fenômeno. A partir da análise da Dimensão 2 (Figura 11), observa-se que a maior frequência do assédio moral localizou-se no plano superior (tanto na medida objetiva como na subjetiva), bem como a alta demanda e o alto controle. Inversamente, no plano inferior, concentraram-se a eventualidade ou ausência do assédio e a baixa demanda e controle.

Na AFCM seguinte, substituíram-se as variáveis controle e demandas psicológicas pela variável dos grupos constituídos a partir da combinação entre elas: alto desgaste, baixo desgaste, trabalho passivo e trabalho ativo. Pela Dimensão 1 (Figura 12), verifica-se a manutenção da separação da presença de assédio, no plano direito, da ausência, no plano esquerdo.

A análise do diagrama bidimensional, pela Figura 12, também permite visualizar a localização dos grupos, sendo o alto desgaste à direita e o baixo desgaste à esquerda, ambos no plano superior. Os grupos trabalho ativo e trabalho passivo localizaram-se praticamente paralelos ao eixo Y, porém se observa uma tendência à direita do trabalho ativo e à esquerda do trabalho passivo. Analisando-se a localização dos quatro grupos, verifica-se que o trabalho passivo foi o único no plano inferior e bastante distante dos demais, assim como das variáveis de vitimização do assédio moral no trabalho.

No mapa perceptual gerado (Figura 12), verifica-se a proximidade do grupo alto desgaste com o assédio freqüente (plano superior direito) e do grupo baixo desgaste com o não assédio freqüente (plano superior esquerdo). O grupo trabalho ativo ficou situado em uma posição intermediária entre a presença e a ausência de assédio moral, praticamente no encontro dos eixos X e Y. Verifica-se, à esquerda, proximidade com as variáveis que indicam o não assédio, e, à direita, com o assédio eventual e, em distância maior, com a categoria assédio freqüente.

Diagrama conjunto de pontos de categorias

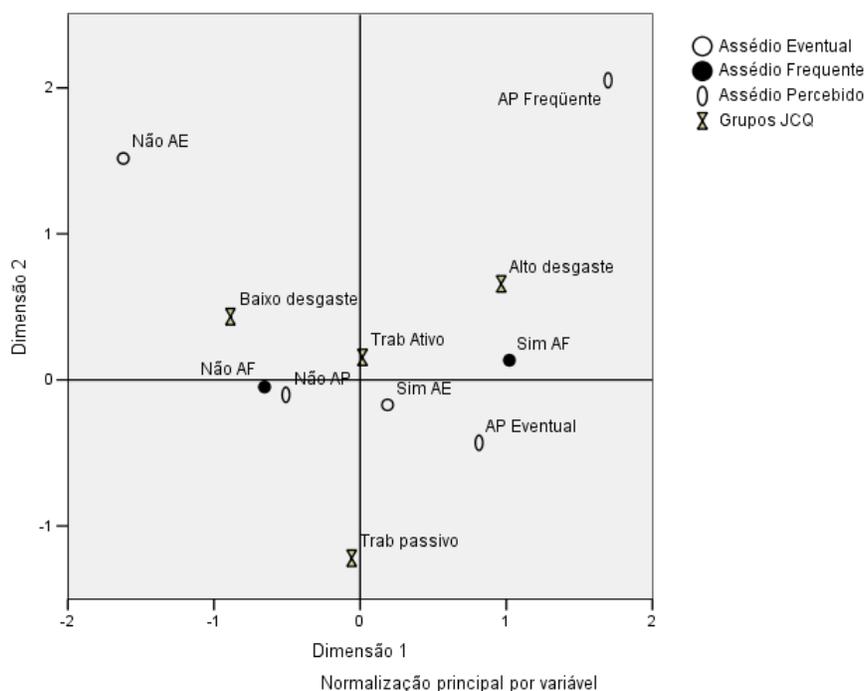


Figura 12. Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral e grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo

A Tabela 23 apresenta o resumo do modelo, que explicou 76,9% da variabilidade das categorias, sendo que a Dimensão 1 foi responsável por 48,4%, e a Dimensão 2, por 28,5%. O percentual explicado pode ser considerado elevado, e a Dimensão 1 foi a principal do modelo.

Tabela 23

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral e os Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,64	1,93	0,48	48,4%
2	0,16	1,13	0,28	28,5%
Total		3,07	0,61	76,9%
Média	0,46 ^a	1,53	0,38	38,4%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

Na terceira AFCM realizada, acrescentou-se o apoio social no trabalho - variável que apresenta as categorias de baixo e alto apoio. A partir da Figura 13, é possível identificar que a localização das variáveis utilizadas na segunda AFCM se manteve praticamente a mesma, tal como na Figura 12. Com a introdução da variável de apoio social, verifica-se, pela Dimensão 1, que o baixo apoio se situou no plano da direita, enquanto que o alto apoio se localizou no plano esquerdo. Na Dimensão 2, identifica-se, ainda, que o baixo apoio ficou no plano inferior, ao passo que o alto apoio, no plano superior.

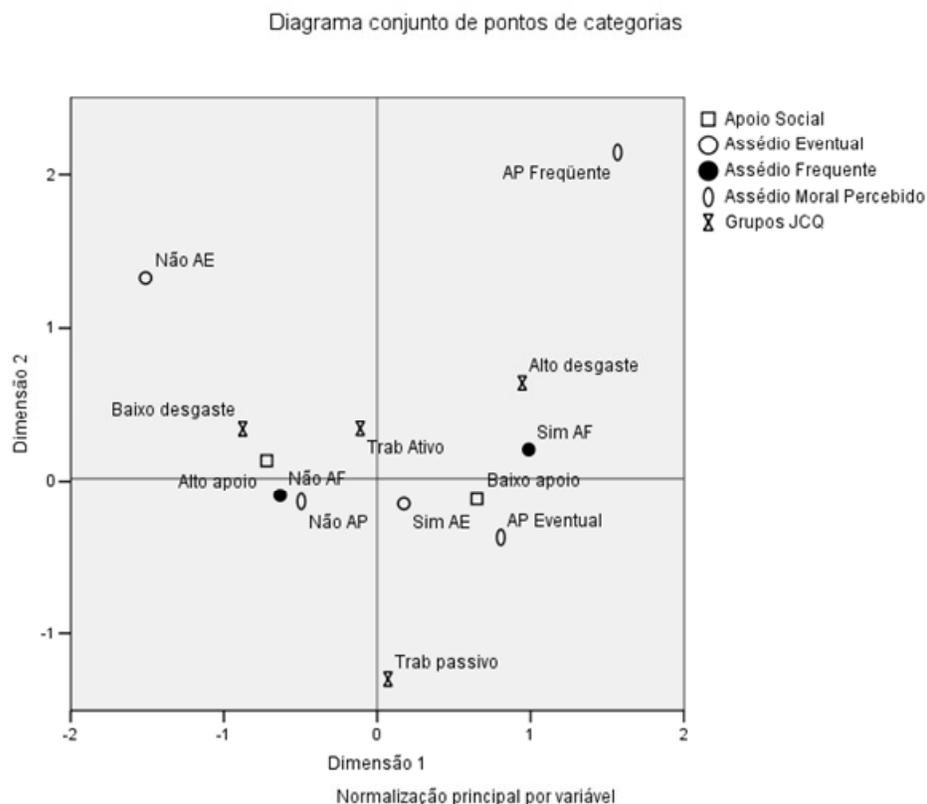


Figura 13. Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo e apoio social

Além disso, na Figura 13, constata-se que o baixo apoio se localizou muito próximo das categorias que representam a presença de assédio moral (assédio freqüente, assédio eventual e assédio percebido eventual), no plano direito. De modo inverso, o alto apoio, no plano esquerdo, situou-se bem próximo das categorias representativas da ausência de assédio moral (não assédio freqüente e não assédio percebido).

Também se destacou a proximidade do alto apoio com o grupo baixo desgaste no quadrante superior esquerdo (Figura 13). A Tabela 24 apresenta o resumo do modelo

resultante da terceira AFCM, o qual apresentou 68,1% de variabilidade explicada, sendo a Dimensão 1 a principal.

Tabela 24

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização de Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo e Apoio Social

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,69	2,25	0,45	45,1%
2	0,16	1,15	0,23	23,1%
Total		3,40	0,68	68,1%
Média	0,51 ^a	1,70	0,38	34,1%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

A quarta AFCM incluiu a variável adaptação psicossocial positiva (representada no diagrama pela sigla ‘APP’, subdividida nas categorias baixa, média e alta APP). A inclusão desta variável modificou o arranjo das variáveis até então utilizadas, no mapa perceptual, conforme pode ser verificado na Figura 14. A presença e a ausência de assédio moral continuaram separadas pelo eixo Y, assim como o baixo e o alto apoio, e os grupos alto e baixo desgaste. Em relação a estes grupos, entretanto, houve a mudança do plano superior para o plano inferior. Os grupos trabalho ativo e trabalho passivo permaneceram paralelos ao eixo Y, porém agora ambos no plano superior e bastante mais próximos do que na AFCM anterior.

As categorias assédio eventual e assédio percebido freqüente, que, nas três primeiras AFCM, estiveram localizadas no plano superior e distantes do encontro dos eixos das coordenadas e abscissas, agora se situaram no plano inferior. Além disso, o assédio percebido freqüente ficou bastante mais próximo de outras variáveis de vitimização (assédio percebido eventual e assédio freqüente).

O baixo apoio permaneceu próximo das variáveis representativas da presença de assédio moral no trabalho, enquanto que o alto apoio em proximidade com as variáveis de não assédio. No que diz respeito à variável adaptação psicossocial positiva, introduzida na quarta AFCM, constatou-se que as categorias correspondentes se situaram em pontos diferentes do mapa perceptual. A alta APP localizou-se no plano inferior esquerdo, tendo à esquerda, no mesmo quadrante, o grupo baixo desgaste, e à direita, já no quadrante inferior direito, o grupo

alto desgaste. Através da Figura 14, constatou-se que a alta APP se encontra em uma posição intermediária e praticamente equidistante desses dois grupos.

A baixa APP, por sua vez, situou-se em cima do eixo X, no plano direito, próxima do baixo apoio e das categorias indicativas da presença de assédio moral. O grupo mais próximo da baixa APP foi o trabalho passivo. Por fim, a média APP localizou-se no plano superior esquerdo e muito próxima do grupo trabalho ativo; no mesmo lado (esquerdo) das categorias indicativas de não assédio, porém distante delas.

Diagrama conjunto de pontos de categorias

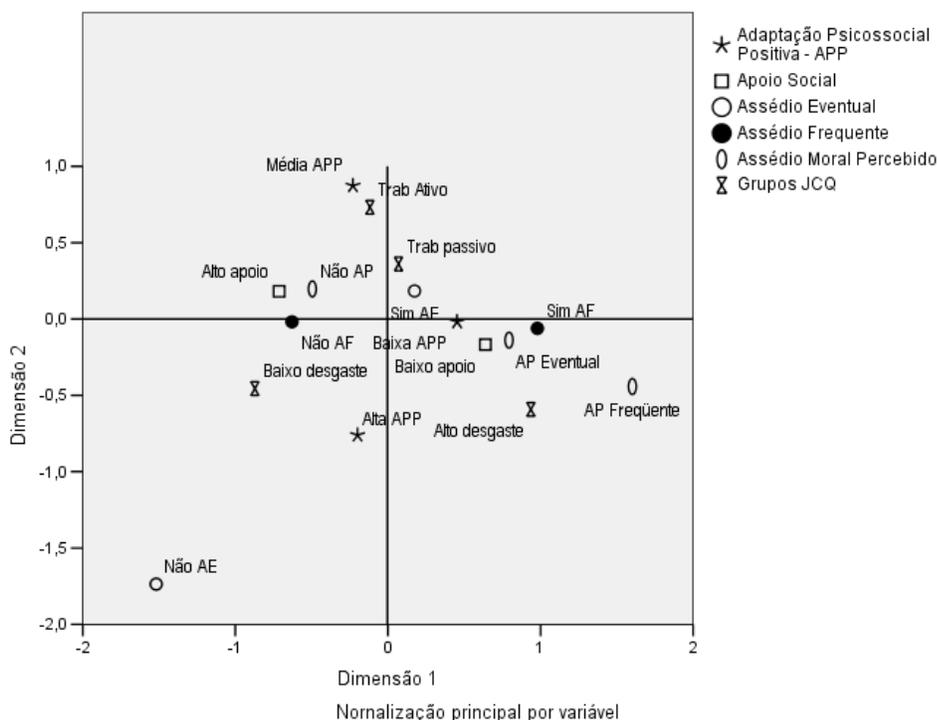


Figura 14. Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, apoio social e adaptação psicossocial positiva

A Tabela 25 apresenta o resumo do modelo da quarta AFCM, que explicou 58% do total da variabilidade. Em relação às análises anteriores, o percentual de variabilidade explicada diminuiu, o que pode ser atribuído ao maior número de variáveis colocadas no mesmo espaço bidimensional. Essa tendência continuou na última AFCM, na qual se adicionaram as medidas de bem-estar no trabalho (envolvimento, comprometimento e satisfação). Na Tabela 25, verifica-se que o percentual de variabilidade diminuiu para 52%, porém ainda pode ser considerado alto, tendo em vista a quantidade de categorias analisadas.

Tabela 25

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo, Apoio Social e Adaptação Psicossocial Positiva

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,68	2,32	0,38	38,7%
2	0,16	1,15	0,19	19,3%
Total		3,47	0,58	58,0%
Média	0,51 ^a	1,73	0,29	29,0%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

Na Figura 15, observa-se o mapa perceptual gerado pela última AFCM, bastante complexo, devido ao número de variáveis introduzidas. Constata-se uma reconfiguração da localização das categorias. Cada grupo situou-se em um quadrante diferente: o trabalho passivo, bem abaixo no plano inferior direito; o trabalho ativo, no plano superior esquerdo; o baixo desgaste, no plano inferior esquerdo próximo ao eixo X; e o alto desgaste, no plano superior direito.

Tabela 26

Resumo do Modelo Resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das Variáveis de Vitimização do Assédio Moral, Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo, Apoio Social, Adaptação Psicossocial Positiva e Medidas de Bem-Estar no Trabalho

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variabilidade explicada		
		Total autovalores	Inertia	%
1	0,79	3,35	0,37	37,3%
2	0,30	1,37	0,15	15,3%
Total		4,73	0,52	52,6%
Média	0,65 ^a	2,36	0,38	26,3%

Nota. ^a O Alpha de Cronbach médio está baseado nos autovalores médios.

As categorias de bem-estar no trabalho foram subdivididas em três níveis de intensidade, para cada dimensão: baixo, médio e alto envolvimento com o trabalho (ET), comprometimento organizacional afetivo (COA) e satisfação no trabalho (ST). Observou-se uma tendência de as três dimensões do bem-estar situarem-se em pontos contíguos para cada

faixa de magnitude (Figura 15). Alto ET, COA e ST localizaram-se bastante próximas entre si, no plano superior esquerdo – mesmo quadrante da alta APP e do grupo trabalho ativo. Médio ET, COA e ST estiveram próximas ao encontro dos eixos e perto do assédio eventual. A média ST localizou-se muito próxima da média APP. Por sua vez, baixo ET e COA ficaram no quadrante inferior direito, juntamente com o grupo trabalho passivo. A baixa ST também se situou no plano direito, em cima do eixo X, porém tendendo para o plano superior, no mesmo quadrante do baixo apoio, da baixa APP, do grupo alto desgaste e da presença de assédio moral.

No quadrante superior direito, destaca-se a proximidade do assédio frequente com o grupo alto desgaste, sendo praticamente justapostas. No plano inferior esquerdo, por outro lado, localizou-se o grupo baixo desgaste, muito próximo do alto apoio e no mesmo quadrante das categorias representativas da ausência de assédio moral.

Diagrama Conjunto de Pontos de Categorias

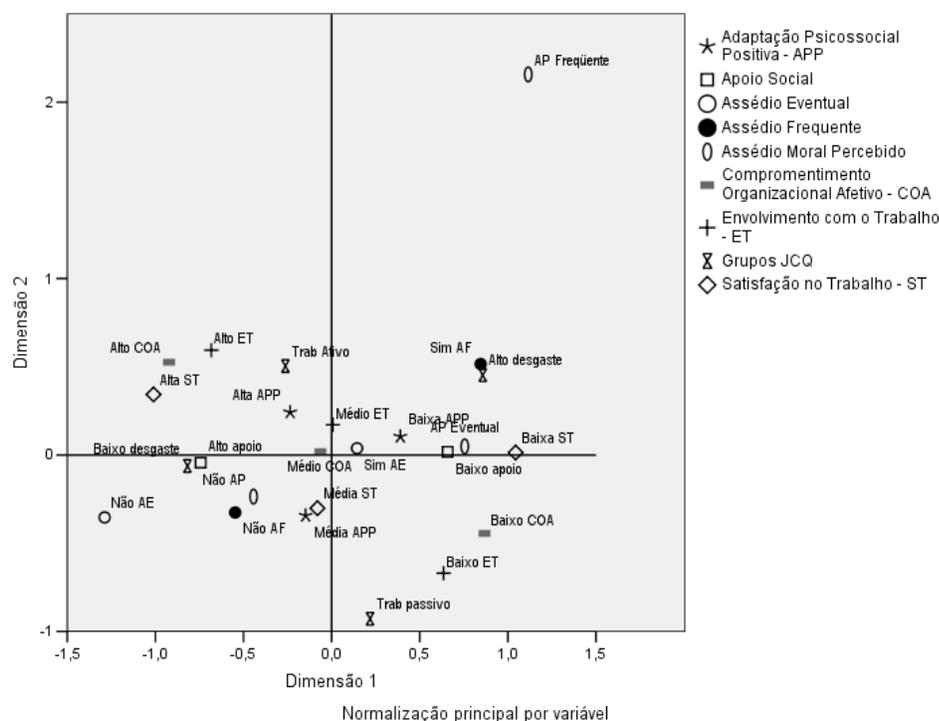


Figura 15. Diagrama resultante da Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas das variáveis de vitimização do assédio moral, grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, apoio social, adaptação psicossocial positiva e medidas de bem-estar no trabalho

A análise da Dimensão 2 permitiu identificar que a magnitude ou intensidade alta das variáveis tendeu a situar-se no plano superior, enquanto que a baixa, no plano inferior. Nesta última AFCM, com todas as variáveis principais em inter-relação, constatou-se, ainda, um arranjo de tal forma que a presença/ausência do assédio moral esteve separada tanto pela Dimensão 1 (que dividiu a presença, à direita, da ausência, à esquerda) como pela Dimensão 2 (que separou a presença, no plano superior, da ausência, no plano inferior). Dessa forma, o mapa perceptual situou as variáveis de presença e de ausência do assédio moral no trabalho em pontos opostos, para as três medidas do fenômeno.

3.4 Análise inferencial

3.4.1 Análises bivariadas

As análises inferenciais foram utilizadas para verificar diferenças entre o assédio moral no trabalho e as demais variáveis principais deste Estudo: aspectos psicossociais do trabalho (controle, demandas e apoio social), bem-estar no trabalho (envolvimento com o trabalho comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) e adaptação psicossocial positiva. Tal como na seção 3.2.1.1, foram utilizadas para as análises três medidas do assédio moral: QAN total (escore médio no QAN); assédio freqüente e assédio eventual (medidas objetivas); e assédio percebido (medida subjetiva).

3.4.1.1 Análises com a variável QAN total

Para a variável QAN total, foram encontradas diferenças significativas entre os grupos em todas as variáveis investigadas, através de análises de variância e testes *t* (ver Tabela 27). Também se analisaram as diferenças para cada um dos 22 itens do QAN e, para a maioria das variáveis, houve resultados significativos quase na totalidade dos itens (Tabelas 1, 2, 3 e 4 no Anexo M).

Analisando-se as relações entre assédio moral e dimensão psicossocial do trabalho (Tabela 27), observou-se que a exposição a atos negativos foi mais elevada em todos os grupos com características desfavoráveis à saúde e ao bem-estar no contexto de trabalho (baixo controle, altas demandas psicológicas, altas demandas físicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social). O padrão de resultados manteve-se quando se analisaram as diferenças para cada um dos 22 itens: em todos eles os grupos altas demandas físicas e baixo apoio tiveram médias mais altas; em 21, foram mais elevadas para o grupo altas demandas psicológicas; e, em 20, para os grupos baixo controle e alta insegurança no emprego (Tabela 1 no Anexo M). Nos demais itens, nessas variáveis, não foram encontradas diferenças significativas ($p > 0,05$).

Esses dados confirmam os resultados da ANOVA que verificou as diferenças entre os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo em relação ao QAN. Constatou-se que o grupo alto desgaste teve a média mais elevada no escore do QAN; o grupo baixo desgaste, a menor, e os grupos trabalho ativo e trabalho passivo apresentaram valores intermediários, não diferindo entre si (Tabela 27). Ao analisar os 22 itens, verificou-se que em 21 deles os grupos alto desgaste e baixo desgaste apresentaram médias diferentes e extremas, sendo mais elevada para o alto desgaste e inferior para o baixo desgaste (Tabela 2 no Anexo M). O item que não diferenciou os grupos alto desgaste e baixo desgaste foi relativo a ameaças de violência ou abuso físico, no qual as diferenças observadas [$F(3,542) = 3,74; p < 0,05$] foram entre o alto desgaste ($m = 1,13; SD = 0,45$) e o trabalho passivo ($m = 1,01; SD = 0,12$). Observou-se que em 10 itens o grupo alto desgaste apresentou média mais alta, diferenciando-se dos outros três grupos; em 5 itens, apresentou médias superiores juntamente com o grupo trabalho passivo; em 3, com o grupo trabalho ativo, e, em outros 3, com ambos (trabalho passivo e ativo). O grupo baixo desgaste, por sua vez, apresentou, isoladamente, médias inferiores em 5 itens; em 4 itens, juntamente com o trabalho ativo; em 6, com o trabalho passivo, e, em 7, com ambos.

Além disso, constatou-se que os grupos trabalho passivo e trabalho ativo diferiram entre si em apenas dois itens. Em ambos (“Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido” e “Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva”) – conforme respectivos resultados das ANOVA [$F(3,542) = 30,51; p < 0,01$] e [$F(3,511) = 55,32; p < 0,01$] –, o grupo trabalho ativo apresentou médias superiores (respectivamente, $m = 1,98; SD = 1,11$ e $m = 2,63; SD = 1,46$) ao trabalho passivo ($m = 1,48; SD = 0,88$ e $m = 1,50; SD = 0,75$).

Quanto às relações entre assédio moral e bem-estar no trabalho, constatou-se exposição a atos negativos mais elevada para os participantes classificados em baixo envolvimento, baixo comprometimento organizacional e baixa satisfação (conforme Tabela 27). Na variável envolvimento com o trabalho, a diferença de médias foi observada apenas entre os grupos baixo e alto envolvimento, e isso se repetiu em 5 dos 22 itens do QAN (Tabela 4 no Anexo M). Na variável comprometimento organizacional afetivo, houve diferenças significativas de médias entre os três grupos (baixo, médio e alto) no escore total e em 19 itens – excetuaram-se aqueles relativos ao abuso físico e à violência explícita. Por fim, na variável satisfação no trabalho, as diferenças foram observadas entre os três grupos (baixa, média e alta), tanto no escore total como nos 22 itens do QAN.

Tabela 27

Análises Bivariadas entre QAN Total, Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	QAN total			
	<i>m</i> (<i>SD</i>)	<i>t</i> ^a	<i>df</i>	<i>p</i>
Controle				
Baixo	1,78 (0,68)	6,16	550	0,00
Alto	1,45 (0,54)			
Demandas psicológicas				
Baixas	1,43 (0,49)	7,44	558	0,00
Altas	1,81 (0,71)			
Demandas físicas				
Baixas	1,43 (0,50)	5,51	423	0,00
Altas	1,78 (0,70)			
Insegurança no emprego				
Baixa	1,52 (0,55)	3,78	552	0,00
Alta	1,85 (0,77)			
Apoio social				
Baixo	1,88 (0,70)	11,59	559	0,00
Alto	1,33 (0,38)			
	<i>m</i> (<i>SD</i>)	<i>F</i> ^b	<i>df</i>	<i>p</i>
Grupos				
Alto desgaste	1,99 (0,74)	32,89	3, 542	0,00
Baixo desgaste	1,29 (0,41)			
Trabalho ativo	1,62 (0,61)			
Trabalho passivo	1,57 (0,64)			
Adaptação psicossocial positiva				
Baixa	1,77 (0,70)	8,41	2, 560	0,00
Média	1,51 (0,54)			
Alta	1,57 (0,62)			
Envolvimento com o trabalho				
Baixo	1,72 (0,64)	4,59	2, 565	0,01
Médio	1,60 (0,59)			
Alto	1,52 (0,66)			
Comprometimento organizacional				
Baixo	1,83 (0,67)	22,31	2, 562	0,00
Médio	1,60 (0,64)			
Alto	1,39 (0,50)			
Satisfação no trabalho				
Baixa	2,06 (0,73)	101,48	2, 564	0,00
Média	1,50 (0,47)			
Alta	1,27 (0,37)			

Nota. ^a Teste *t* de Student para amostras independentes. ^b ANOVA (Post Hoc Scheffé)

No que diz respeito à adaptação psicossocial positiva, as diferenças observadas foram entre o grupo baixa APP, com médias inferiores, e os grupos média e alta APP, ambas com médias superiores, porém não diferentes entre si. Em 12 dos 22 itens do QAN observaram-se diferenças significativas entre grupos (Tabela 3 no Anexo M). Em alguns casos (7 itens), a

diferença foi somente entre o grupo baixa APP, com médias inferiores, e o grupo média APP; sendo que o grupo alta APP não se diferenciou de nenhum dos anteriores. Em outros casos (5 itens), os grupos média e alta APP em conjunto apresentaram médias superiores à baixa APP.

3.4.1.2 Análises com as variáveis assédio freqüente e assédio eventual

As análises bivariadas com a medida objetiva de assédio moral no trabalho (assédio freqüente) também apresentaram diferenças significativas em todas as variáveis estudadas (ver Tabela 28). Semelhantemente ao que se observou nas análises com o QAN total, as médias encontradas foram desfavoráveis para o grupo classificado como assédio freqüente. Os trabalhadores que, pela medida objetiva, sofreram assédio moral no trabalho freqüente, apresentaram médias mais baixas de controle sobre o trabalho e de apoio social, e médias mais altas de demandas físicas e psicológicas, bem como de insegurança no emprego. Esses participantes também apresentaram menores níveis de bem-estar no trabalho (médias inferiores em envolvimento, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, em todos os aspectos – chefia, colegas, salário, promoções e natureza do trabalho). Ainda, os trabalhadores classificados na categoria assédio freqüente apresentaram média mais baixa de adaptação psicossocial positiva, quando comparados aos que não sofreram assédio moral freqüentemente.

Tabela 28

Análises Bivariadas entre Assédio Freqüente e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Assédio freqüente		t^a	df
	Sim	Não		
Controle	55,67 (12,19)	63,37 (10,05)	7,79**	565
Demandas psicológicas	36,92 (6,88)	32,22 (6,06)	8,57**	573
Demandas físicas	11, 53 (2,74)	10,10 (2,74)	5,23**	428
Insegurança no emprego	5,27 (1,97)	4,76 (1,68)	3,15**	567
Apoio social	19,57 (4,25)	23,20 (3,90)	10,45**	574
Adaptação psicossocial positiva	5,34 (0,67)	5,47 (0,59)	2,27*	570
Envolvimento com o trabalho	2,82 (1,47)	3,37 (1,38)	4,36**	573
Comprometimento organizacional	2,69 (1,01)	3,30 (0,90)	7,34**	571
Satisfação - chefia	3,56 (1,63)	4,91 (1,31)	10,41**	573
Satisfação - colegas	4,23 (1,30)	5,02 (0,95)	7,88**	574
Satisfação - salário	2,58 (1,25)	3,53 (1,27)	8,74**	574
Satisfação - promoções	2,38 (1,28)	3,34 (1,38)	8,32**	574
Satisfação - natureza do trabalho	3,46 (1,34)	4,46 (1,00)	9,47**	573

Nota. Valores informados: $m (SD)$. ^a Teste t de Student para amostras independentes. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Também se realizaram análises com as mesmas variáveis utilizando a medida objetiva de assédio eventual (Tabela 29). Os resultados obtidos foram os mesmos do assédio freqüente: em todas as variáveis se encontraram diferenças significativas e na mesma direção. Houve uma exceção quanto à adaptação psicossocial positiva, pois nesta variável não foi encontrada diferença ($p > 0,05$) entre participantes classificados em assédio eventual e não assédio eventual. Esses dados sugerem que o assédio moral no trabalho esteve relacionado à dimensão psicossocial e ao bem-estar no trabalho mesmo quando ocorreu de forma eventual.

Tabela 29

Análises Bivariadas entre Assédio Eventual e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Assédio eventual		t^a	df
	Sim	Não		
Controle	59,79 (11,66)	65,67 (8,90)	4,70**	565
Demandas psicológicas	34,25 (6,84)	32,02 (5,89)	2,46*	573
Demandas físicas	10,74 (2,79)	9,67 (2,97)	2,43*	428
Insegurança no emprego	5,03 (1,85)	4,28 (1,29)	4,08**	567
Apoio social	19,57 (4,25)	23,20 (3,90)	5,57**	574
Adaptação psicossocial positiva	5,41 (0,60)	5,54 (0,86)	1,48	570
Envolvimento com o trabalho	3,11 (1,42)	3,71 (1,48)	2,98**	573
Comprometimento organizacional	3,00 (0,99)	3,61 (0,76)	5,51**	571
Satisfação - chefia	4,26 (1,58)	5,50 (1,15)	7,26**	573
Satisfação - colegas	4,63 (1,17)	5,50 (0,75)	7,68**	574
Satisfação - salário	3,09 (1,33)	3,82 (1,33)	3,90**	574
Satisfação - promoções	2,88 (1,39)	3,75 (1,44)	4,38**	574
Satisfação - natureza do trabalho	3,98 (1,25)	4,85 (0,93)	6,37**	573

Nota. Valores informados: m (SD). ^a Teste t de Student para amostras independentes. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Para verificar a relação entre assédio freqüente e os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, foi realizado um teste Qui-quadrado. Constataram-se diferenças [χ^2 (3, $N = 561$) = 72,08, $p < 0,001$] entre os grupos alto desgaste e baixo desgaste, conforme pode ser visualizado na Tabela 30.

Houve maior porcentagem de trabalhadores classificados como assédio freqüente no alto desgaste (63,3%), e menor no baixo desgaste (14,5%) em relação à amostra em geral (38,1%). Também se realizou um teste Qui-quadrado para verificar as diferenças entre os grupos e a variável assédio eventual. Igualmente, observaram-se diferenças significativas entre os grupos alto desgaste e baixo desgaste em relação ao assédio eventual, seguindo a mesma tendência da variável assédio freqüente [χ^2 (3, $N = 561$) = 17,73, $p < 0,01$]. Os valores estão apresentados na Tabela 30.

Tabela 30

Percentagens (Frequências) e Análises Bivariadas entre Assédio Frequente/Assédio Eventual e Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo

Variáveis	Desgaste		Trabalho		Total	p
	Alto	Baixo	Ativo	Passivo		
Assédio frequente						
Sim	63,3 (88)+	14,5 (21)-	39,7 (54)	36,2 (51)	38,1 (214)	0,00
Não	36,7 (51)-	85,5 (124)+	60,3 (82)	63,8 (90)	61,9 (347)	
Assédio eventual						
Sim	95,0 (132)+	80,7 (117)-	88,2 (120)	92,9 (131)	89,1 (500)	0,00
Não	5,0 (7)-	19,3 (28) +	11,8 (16)	7,1 (10)	10,9 (61)	

Nota. % de coluna (f). Qui-quadrado: os símbolos + e - significam respectivamente um percentual de casos significativamente maior e menor que o esperado, deslocados para a categoria (+: resíduo padronizado ajustado > 1,96; - : resíduo padronizado ajustado < -1,96).

3.4.1.3 Análises com a variável assédio percebido

A terceira variável de assédio moral no trabalho analisada foi a de assédio percebido. Seguindo a tendência das medidas anteriores, também se constataram diferenças significativas em todas as variáveis investigadas (ver Tabela 31).

Tabela 31

Médias (Desvios-padrão) e Análises Bivariadas entre Assédio Percebido e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Assédio percebido			F	df
	Frequente	Eventual	Ausente		
	m (SD)				
Controle	55,32 (10,91)	57,48 (12,01)	62,36 (11,19)	14,19**	2,542
Demandas psicológicas	38,00 (5,38)	36,53 (6,88)	32,32 (6,46)	31,20**	2,550
Demandas físicas	12,36 (2,49)	11,53 (2,51)	10,13 (2,82)	14,72**	2,417
Insegurança no emprego	6,03 (2,03)	5,15 (1,98)	4,76 (1,67)	9,91**	2,544
Apoio social	18,33 (4,01)	19,73 (4,28)	23,17 (3,95)	55,81**	2,551
Adaptação psicoss. positiva	5,21 (0,54)	5,38 (0,66)	5,21 (0,61)	3,55*	2,553
Envolvimento	3,28 (1,46)	2,88 (1,43)	3,28 (1,42)	4,62*	2,558
Comprometimento	2,82 (0,88)	2,66 (0,97)	3,27 (0,94)	24,55**	2,557
Satisfação – chefia	2,70 (1,79)	3,61 (1,55)	4,92 (1,28)	33,57**	2,559
Satisfação – colegas	4,13 (1,28)	4,22 (1,20)	5,00 (1,04)	78,71**	2,559
Satisfação – salário	2,52 (1,32)	2,62 (1,29)	3,48 (1,28)	30,33**	2,559
Satisfação – promoções	2,11 (1,07)	2,46 (1,26)	3,30 (1,43)	29,89**	2,559
Satisfação – natureza do trabalho	3,41 (1,36)	3,67 (1,21)	4,32 (1,18)	22,57**	2,559

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Em relação à dimensão psicossocial do trabalho, as análises de variância (Tabela 31) indicaram que nas variáveis controle, demandas (físicas e psicológicas) e apoio social houve diferenças entre o grupo que relatou vitimização (eventual e freqüente) e o que não relatou. No caso do controle sobre o trabalho e do apoio, as médias foram superiores para os que não sofreram assédio moral. Já para as demandas físicas e psicológicas, as médias foram inferiores para esse grupo. Na variável de insegurança no emprego, o grupo assédio percebido freqüente teve média mais elevada do que os grupos assédio percebido eventual e ausência de assédio. No tocante ao apoio social no trabalho, quando se analisou separadamente o apoio dos supervisores e o apoio dos colegas, constatou-se que, no apoio dos supervisores [$F(2,553) = 43,45$; $p < 0,01$] houve diferenças entre os três grupos, sendo que a média foi menor para o assédio percebido freqüente, seguido do assédio eventual e, este, do não assédio.

Analísaram-se, ainda, as diferenças existentes entre o relato (ou não) de vitimização e os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo, mediante teste Qui-quadrado. A análise indicou diferenças significativas (resíduos ajustados $>$ ou $<$ do que 1,96) na freqüência das três categorias de assédio percebido (freqüente, eventual e ausente) para os grupos alto desgaste e baixo desgaste [$\chi^2(6, N = 539) = 58,58$, $p < 0,001$]. No grupo alto desgaste, constatou-se maior porcentagem de participantes que relataram assédio freqüente (15,9%; $n = 21$) e eventual (43,9%; $n = 58$), e menos que não relataram assédio (40,2%; $n = 53$), comparativamente aos percentuais da amostra em geral (respectivamente, 7,1%; $n = 38$; 30,1%; $n = 162$ e 62,9%; $n = 339$). Por sua vez, no grupo baixo desgaste, o deslocamento das porcentagens foi inverso: houve mais participantes que não relataram assédio (81,4%; $n = 114$) e menos que referiram assédio freqüente (2,9%; $n = 4$) e eventual (15,7%; $n = 22$). Também se constatou que no grupo trabalho passivo houve menor porcentagem de vitimização freqüente (2,9%; $n = 4$).

Para a adaptação psicossocial positiva, observou-se diferença entre o assédio percebido freqüente e o não assédio percebido, sendo que este apresentou média mais elevada. O grupo assédio percebido eventual não se diferenciou dos demais (Tabela 31).

Quanto ao bem-estar no trabalho, as análises *post hoc* revelaram diferença significativa, principalmente entre os grupos que relataram assédio do grupo que não se percebeu vítima do fenômeno. No envolvimento com o trabalho, a diferença ocorreu entre o grupo assédio percebido eventual (com média inferior) e o que não se percebeu assediado. Na satisfação com a chefia, houve diferença entre os três grupos, sendo que o grupo não assédio apresentou média mais elevada, seguido do assédio percebido eventual, e este do assédio percebido freqüente. No comprometimento organizacional afetivo e nas demais variáveis de satisfação no trabalho (colegas, salário, promoções e natureza do trabalho), houve diferenças

entre os dois grupos de assédio percebido (frequente e eventual) e o grupo que não se considerou vítima, sendo que este teve as médias mais elevadas. As médias dos grupos podem ser visualizadas na Tabela 31.

Tabela 32

Análises Bivariadas entre Testemunho de Assédio Moral e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Testemunha		t^a	df
	Sim	Não		
	$m (SD)$			
Controle	58,73 (12,08)	62,31 (10,97)	3,59**	543
Demandas psicológicas	35,85 (6,79)	31,82 (6,20)	7,24**	551
Demandas físicas	11,24 (2,77)	10,03 (2,77)	4,49**	421
Insegurança no emprego	5,21 (2,00)	4,68 (1,55)	3,46**	545
Apoio social	20,38 (4,44)	23,46 (3,83)	8,75**	552
Adaptação psicossocial positiva	5,39 (0,62)	5,45 (0,64)	1,06	554
Envolvimento	3,03 (1,43)	3,28 (1,44)	2,05*	559
Comprometimento	2,86 (0,98)	3,28 (0,96)	5,15**	558
Satisfação – chefia	3,80 (1,65)	5,05 (1,22)	10,28**	559
Satisfação – colegas	4,38 (1,23)	5,08 (0,97)	7,52**	560
Satisfação – salário	2,82 (1,32)	3,55 (1,28)	10,28**	559
Satisfação – promoções	2,56 (1,31)	3,43 (1,42)	6,68**	560
Satisfação – natureza do trabalho	3,81 (1,23)	4,37 (1,21)	5,40**	559

Notas: ^a Foi realizado Teste *t* de *Student* para amostras independentes. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

As mesmas variáveis (dimensão psicossocial, bem-estar e adaptação psicossocial positiva) foram investigadas para os participantes que relataram testemunho e prática de assédio moral no trabalho (Tabelas 32 e 33). No caso das testemunhas, com exceção da adaptação psicossocial positiva, foram encontradas diferenças significativas nas demais variáveis, na mesma direção dos resultados obtidos para as categorias indicativas de vitimização de assédio moral. Desse modo, aqueles que relataram testemunho de assédio moral no trabalho nos últimos seis meses apresentaram média inferior de controle sobre o trabalho e de apoio social, médias mais elevadas de demandas físicas e psicológicas e de insegurança no emprego, bem como médias inferiores de bem-estar no trabalho (valores indicados na Tabela 32).

Entre os participantes que se identificaram como tendo praticado assédio moral nos últimos seis meses, constataram-se demandas físicas mais altas e apoio social mais baixo. Quanto ao bem-estar no trabalho, foram observados menores níveis de satisfação quanto a chefia, colegas, promoções e natureza do trabalho. As médias dessas variáveis podem ser visualizadas na Tabela 33. Não foram encontradas diferenças significativas ($p > 0,05$) nas

variáveis controle, demandas psicológicas, insegurança no emprego, adaptação psicossocial positiva, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e satisfação com o salário.

Tabela 33

Análises Bivariadas entre Prática de Assédio Moral e Dimensão Psicossocial do Trabalho, Medidas de Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Praticou		t^a	df
	Sim	Não		
	$m (SD)$			
Controle	59,11 (10,95)	60,49 (11,78)	0,70	542
Demandas psicológicas	35,79 (7,89)	33,78 (6,72)	1,76	550
Demandas físicas	11,82 (3,06)	10,52 (2,80)	2,10*	419
Insegurança no emprego	5,47 (1,87)	4,93 (1,82)	1,77	544
Apoio social	20,13 (4,50)	21,93 (4,41)	2,42*	551
Adaptação psicossocial positiva	5,25 (0,63)	5,43 (0,63)	1,70	554
Envolvimento	3,05 (1,43)	3,15 (1,44)	0,42	558
Comprometimento	2,98 (1,01)	3,06 (0,99)	0,45	556
Satisfação – chefia	3,84 (1,49)	4,42 (1,59)	2,17*	558
Satisfação – colegas	4,25 (1,20)	4,75 (1,16)	3,03**	559
Satisfação – salário	2,75 (1,40)	3,18 (1,34)	1,91	559
Satisfação – promoções	2,45 (1,24)	3,00 (1,43)	2,92*	559
Satisfação – natureza do trabalho	3,53 (1,39)	4,11 (1,23)	2,72**	558

Notas: ^a Foi realizado Teste *t* de *Student* para amostras independentes. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

As três medidas de assédio moral no trabalho apontaram relações significativas do fenômeno com as variáveis da dimensão psicossocial do trabalho, do bem-estar no trabalho e da adaptação psicossocial positiva. Tais relações também podem ser visualizadas na Tabela 34, que apresenta uma matriz de correlação entre as variáveis principais do Estudo. O assédio moral esteve correlacionado com todas as variáveis e na direção esperada: positivamente com demandas físicas, psicológicas e insegurança no emprego, e inversamente com as demais (controle, apoio social, adaptação psicossocial positiva e variáveis de bem-estar). A magnitude das correlações foi fraca ou moderada, com destaque para as correlações com apoio social no trabalho e satisfação com a chefia, que foram as mais altas. A adaptação psicossocial positiva teve correlações significativas com todas as variáveis, porém muito fracas. Destacaram-se as correlações positivas entre o apoio social no trabalho e as medidas de bem-estar, em especial satisfação com os colegas e satisfação com a chefia, que foram de alta intensidade.

Tabela 34

Correlações entre QAN Total e Variáveis Principais

	QAN	C	DP	DF	IE	AST	APP	ET	COA	S.Co	S.Ch	S.Sa	S.Pr	S.Na
QAN	1													
C	-.328**	1												
DP	.379**	-.072	1											
DF	.342**	-.311**	.249**	1										
IE	.256**	-.137**	.187**	.280**	1									
AST	-.551**	.478**	-.198**	-.274**	-.280**	1								
APP	-.124**	.160**	-.091*	-.134**	-.089*	.123**	1							
ET	-.107*	.358**	-.019	-.207**	-.016	.276**	.163**	1						
COA	-.301**	.452**	-.173**	-.278**	-.271**	.461**	.184**	.537**	1					
S.Co	-.463**	.367**	-.212**	-.236**	-.210**	.651**	.147**	.265**	.435**	1				
S.Ch	-.586**	.351**	-.280**	-.244**	-.223**	.737**	.118**	.265**	.453**	.547**	1			
S.Sa	-.372**	.275**	-.333**	-.234**	-.112**	.369**	.113**	.324**	.433**	.389**	.404**	1		
S.Pr	-.382**	.407**	-.178**	-.245**	-.182**	.455**	.083**	.375**	.539**	.385**	.465**	.688**	1	
S.Na	-.380**	.566**	-.230**	-.288**	-.189**	.455**	.179**	.493**	.593**	.462**	.481**	.468**	.505**	1

Nota. QAN: escore médio no Questionário de Atos Negativos; C: Controle; DP: Demandas Psicológicas; DF: Demandas Físicas; IE: Insegurança no Emprego; AST: Apoio Social no Trabalho; APP: Adaptação Psicossocial Positiva; ET: Envolvimento com o Trabalho; COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; S.Co: Satisfação com os colegas; S.Ch: Satisfação com a chefia; S.Sa: Satisfação com o salário; S.Pr: Satisfação com as promoções; S.Na: Satisfação com a natureza do trabalho. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

3.4.1.4 Análises entre dimensão psicossocial do trabalho, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva

Além das análises bivariadas do assédio moral no trabalho com as demais variáveis principais, também se realizaram análises entre estas. Isto é, foram investigadas as inter-relações entre dimensão psicossocial do trabalho, adaptação psicossocial positiva e bem-estar no trabalho. Tais análises complementaram os resultados obtidos pelas bivariadas que tomaram o assédio moral como variável principal, além de contribuírem para a compreensão das análises exploratórias de correspondências múltiplas.

Foram encontradas diferenças significativas nas médias de adaptação psicossocial positiva (APP) para algumas variáveis da dimensão psicossocial do trabalho. Constatou-se que o grupo de alto controle sobre o trabalho teve média superior de APP ($m = 5,48$; $SD = 0,61$) do que o grupo de baixo controle ($m = 5,36$; $SD = 0,63$), conforme teste t ($t = 2,28$; $df = 553$; $p < 0,05$). Também se observou que a média da APP foi maior para os grupos de baixas demandas físicas e baixas demandas psicológicas (respectivamente, $t = 2,36$; $df = 561$; $p < 0,05$; e $t = 3,04$; $df = 424$; $p < 0,01$). As médias dos grupos de baixas demandas psicológicas e físicas foram, respectivamente, iguais a 5,48 ($SD = 0,57$) e 5,51 ($SD = 0,58$), enquanto que dos grupos de altas demandas psicológicas e físicas foram 5,36 ($SD = 0,67$) e 5,32 ($SD = 0,67$). Não foram encontradas diferenças significativas ($p > 0,05$) para os grupos alto/baixo apoio social no trabalho e alta/baixa insegurança no emprego.

Realizou-se uma ANOVA para verificar diferenças entre as médias de APP para os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo. Foram encontradas diferenças significativas [$F(3,545) = 3,49$; $p < 0,05$] entre os grupos alto desgaste, que teve a média mais baixa ($m = 5,29$; $SD = 0,68$), e baixo desgaste, com média mais elevada ($m = 5,54$; $SD = 0,56$). Também se realizou um teste Qui-quadrado para verificar diferenças quanto aos grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo e a variável categorizada de APP [$\chi^2(6, N = 549) = 13,19$, $p < 0,05$]. Constatou-se que, na baixa APP, houve maior porcentagem de participantes do grupo alto desgaste (31,1%, $n = 57$) e menor do grupo baixo desgaste (19,1%, $n = 35$), comparativamente à amostra em geral (alto desgaste: 24,6%, $n = 135$ e baixo desgaste: 25,9%, $n = 142$). De modo contrário, na alta APP, houve maior porcentagem do grupo baixo desgaste (32,8%, $n = 60$).

As categorias de APP (baixa, média e alta) também foram analisadas em relação às variáveis da dimensão psicossocial do trabalho, mediante análises de variância. Foram encontradas diferenças significativas apenas para as variáveis controle e apoio social. Em relação ao controle sobre o trabalho [$F(2,552) = 5,37$; $p < 0,01$], a média do grupo baixa APP ($m = 58,10$; $SD = 11,38$) foi inferior às médias dos grupos média APP ($m = 61,21$; $SD =$

11,38) e alta APP ($m = 61,90$; $SD = 11,80$). Quanto ao apoio social no trabalho [$F(2,561) = 5,85$; $p < 0,01$], observou-se a mesma tendência: o grupo baixa APP com médias inferiores ($m = 20,96$; $SD = 4,47$) aos demais [$m = 22,10$ ($SD = 4,64$) para a alta APP e $m = 22,43$ ($SD = 4,00$) para a média APP].

As médias de adaptação psicossocial positiva também foram analisadas em relação às variáveis de bem-estar no trabalho (categorizadas em alto, médio e baixo envolvimento, comprometimento e satisfação). Verificaram-se diferenças para todas as variáveis. No envolvimento com o trabalho (ET), constatou-se que o grupo de baixo ET ($m = 5,29$; $SD = 0,73$) apresentou média de APP inferior aos grupos de médio ET ($m = 5,45$; $SD = 0,56$) e alto ET ($m = 5,55$; $SD = 0,53$), conforme ANOVA [$F(2,563) = 8,59$; $p < 0,001$]. No comprometimento organizacional afetivo (COA) [$F(2,561) = 9,52$; $p < 0,001$], a média de APP do grupo alto COA foi superior ($m = 5,59$; $SD = 0,62$) às médias dos grupos médio COA ($m = 5,41$; $SD = 0,60$) e baixo COA ($m = 5,30$; $SD = 0,64$). Por último, a satisfação no trabalho apresentou diferenças nas médias de APP apenas para os grupos extremos, sendo que a baixa satisfação teve média inferior ($m = 5,33$; $SD = 0,67$) à alta satisfação ($m = 5,51$; $SD = 0,65$) [$F(2,563) = 3,95$; $p < 0,05$].

Além disso, quando se analisaram as médias das variáveis de bem-estar no trabalho em relação às categorias alta, média e baixa APP, foram verificadas diferenças entre grupos em quase todas as medidas. Apenas nas variáveis de satisfação com o salário e satisfação com promoções não se encontraram diferenças significativas ($p > 0,05$). Na Tabela 35, apresentam-se os valores referentes às análises de variância. As análises *post hoc* indicaram diferenças entre os grupos baixa e alta APP para o envolvimento com o trabalho e para a satisfação com a natureza do trabalho; assim como média inferior da baixa APP em relação aos grupos média e alta APP para as variáveis comprometimento organizacional afetivo, satisfação com a chefia e satisfação com os colegas. As médias e desvios-padrão dos grupos estão apresentados na Tabela 35.

Tabela 35

Análises Bivariadas entre Bem-Estar no Trabalho e Adaptação Psicossocial Positiva

Variáveis	Adaptação Psicossocial Positiva			F	df
	Baixa	Média	Alta		
	m (SD)				
Envolvimento	2,93 (1,32)	3,16 (1,46)	3,39 (1,49)	4,82**	2,563
Comprometimento	2,83 (0,95)	3,12 (0,95)	3,21 (1,03)	7,87**	2,561
Satisfação – chefia	4,03 (1,63)	4,49 (1,52)	4,62 (1,56)	7,26**	2,563
Satisfação – colegas	4,45 (1,19)	4,84 (1,05)	4,83 (1,21)	7,03**	2,564
Satisfação – natureza do trabalho	3,84 (1,19)	4,13 (1,17)	4,26 (1,34)	5,77**	2,563

Nota: ** $p < 0,01$.

As análises bivariadas entre as variáveis da dimensão psicossocial do trabalho e o bem-estar no trabalho indicaram diferenças quase na totalidade das variáveis. Na Tabela 36, apresentam-se as médias das variáveis de bem-estar no trabalho para os grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo (compostos a partir das variáveis controle e demandas psicológicas). Constataram-se diferenças entre grupos em todas as medidas de bem-estar. De acordo com as análises *post hoc*, no envolvimento com o trabalho e na satisfação com as promoções, os grupos alto desgaste e trabalho passivo apresentaram médias inferiores aos grupos trabalho ativo e baixo desgaste (Tabela 36). No comprometimento organizacional e na satisfação com colegas, chefias e salário, o grupo alto desgaste apresentou a média mais baixa, seguido dos grupos trabalho ativo e trabalho passivo e, estes, do grupo baixo desgaste, que teve a média mais alta (em satisfação com colegas e comprometimento, a média foi mais alta juntamente com o grupo trabalho ativo). E, na satisfação com a natureza do trabalho, os quatro grupos apresentaram médias significativamente diferentes, sendo o baixo desgaste com a média mais elevada, seguido do trabalho ativo, trabalho passivo e, com a média mais baixa, o alto desgaste.

Tabela 36

Médias das Variáveis de Bem-Estar no Trabalho para os Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo

Variáveis	Alto	Baixo	Trabalho	Trabalho	F^a	df
	desgaste	desgaste	ativo	passivo		
	<i>m (SD)</i>					
Envolvimento	2,88 (1,49)	3,59 (1,46)	3,42 (1,37)	2,75 (1,29)	11,60	3,543
Comprometimento	2,55 (0,96)	3,49 (0,88)	3,31 (0,85)	2,87 (0,96)	28,87	3,540
Sat. - chefia	3,48 (1,71)	5,04 (1,35)	4,60 (1,49)	4,31 (1,37)	26,59	3,542
Sat. - colegas	4,12 (1,29)	5,15 (0,96)	4,91 (1,05)	4,58 (1,11)	22,17	3,543
Sat. - salário	2,53 (1,19)	3,76 (1,30)	3,02 (1,34)	3,28 (1,32)	21,56	3,543
Sat. - promoções	2,34 (1,22)	3,59 (1,39)	3,22 (1,43)	2,63 (1,29)	24,47	3,543
Sat. - natureza	3,33 (1,17)	4,82 (0,86)	4,36 (1,19)	3,73 (1,24)	46,92	3,542

Nota. ^a ANOVA (*Post Hoc Scheffé*). Sat.: Satisfação. Em todas as análises $p < 0,001$.

Quanto às demandas físicas, constatou-se que, em todas as variáveis de bem-estar no trabalho, as médias foram mais altas para o grupo que possui baixas demandas físicas, em relação ao grupo de altas demandas físicas (ver Tabela 37). Também se encontraram diferenças significativas em todas as medidas de bem-estar para a variável apoio social no trabalho, sendo que o grupo de alto apoio social teve médias superiores ao grupo de baixo apoio. Em relação à insegurança no emprego, apenas na variável envolvimento com o

trabalho não se encontrou diferença significativa. Nas demais variáveis de bem-estar, as médias foram mais altas para o grupo de baixa insegurança no emprego (Tabela 37).

Tabela 37

Médias de Bem-Estar no Trabalho para Demandas Físicas, Apoio Social e Insegurança no Emprego

Variáveis	Demandas físicas		t^a	df
	Baixas	Altas		
Envolvimento com o trabalho	3,37 (1,33)	2,86 (1,46)	3,66**	423
Comprometimento organizacional	3,31 (0,93)	2,84 (0,98)	4,97**	422
Satisfação - chefia	4,79 (1,53)	4,20 (1,44)	3,98**	423
Satisfação - colegas	5,02 (1,04)	4,50 (1,18)	4,70**	424
Satisfação - salário	3,46 (1,34)	2,97 (1,30)	3,67**	424
Satisfação - promoções	3,30 (1,45)	2,71 (1,33)	4,25**	424
Satisfação - natureza do trabalho	4,40 (1,14)	3,76 (1,25)	5,42**	423
	Apoio social		t^a	df
	Baixo	Alto		
Envolvimento com o trabalho	2,89 (1,40)	3,47 (1,43)	4,89**	559
Comprometimento organizacional	2,71 (0,96)	3,43 (0,87)	9,21**	557
Satisfação - chefia	3,45 (1,45)	5,43 (0,96)	19,20**	559
Satisfação - colegas	4,12 (1,15)	5,36 (0,78)	15,08**	560
Satisfação - salário	2,72 (1,21)	3,65 (1,33)	8,63**	560
Satisfação - promoções	2,42 (1,21)	3,58 (1,41)	10,41**	560
Satisfação - natureza do trabalho	3,63 (1,25)	4,59 (1,03)	9,94**	559
	Insegurança no emprego		t^a	df
	Baixa	Alta		
Envolvimento com o trabalho	3,15 (1,42)	3,14 (1,53)	0,06	552
Comprometimento organizacional	3,19 (0,92)	2,69 (1,06)	5,17**	550
Satisfação - chefia	4,58 (1,52)	3,88 (1,67)	4,68**	552
Satisfação - colegas	4,84 (1,05)	4,33 (1,33)	4,34**	553
Satisfação - salário	3,22 (1,34)	2,98 (1,36)	1,82	553
Satisfação - promoções	3,10 (1,40)	2,63 (1,44)	3,48**	553
Satisfação - natureza do trabalho	4,21 (1,19)	3,71 (1,33)	4,01**	552

Notas: Valores informados: m (SD). ^a Teste t de Student para amostras independentes. ** $p < 0,01$.

3.4.1.5 Análises de variância fatoriais

Foram realizadas ANOVA fatoriais para investigar o efeito da interação de duas variáveis no assédio moral no trabalho (QAN total). Analisaram-se as interações entre as seguintes variáveis: apoio social e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo); adaptação psicossocial positiva e apoio social; adaptação psicossocial positiva e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo); história de acidente/doença do trabalho e apoio social; história de acidente/doença do trabalho e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo); envolvimento com o trabalho e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo);

comprometimento organizacional afetivo e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo); satisfação no trabalho e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo). Foram encontradas interações significativas para as interações: apoio social e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo), e comprometimento organizacional afetivo e grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo).

O resultado da ANOVA fatorial 2 (alto/baixo apoio social) x 4 (grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo) indicou interação significativa destas variáveis na média do QAN total [$F(3,542) = 4,89; p < 0,01$]. Realizaram-se testes t subsequentes, para verificar, em cada um dos grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo), as diferenças entre alto e baixo apoio social. Em todos eles, o alto apoio apresentou médias significativamente inferiores ($p < 0,05$) de assédio moral em relação ao baixo apoio (conforme médias na Figura 16).

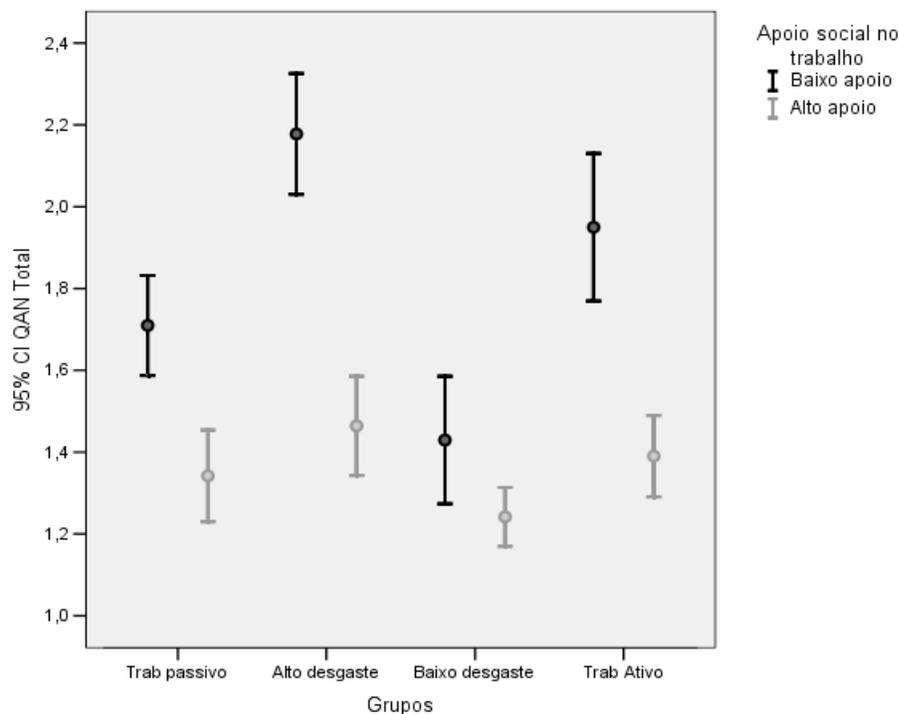


Figura 16. Gráfico de barras de erro com médias e intervalos de confiança de 95% para o QAN total (assédio moral) nas condições alto/baixo apoio social no trabalho nos grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo.

Também se realizaram ANOVA (*post hoc Scheffé*) de um fator para verificar diferenças de médias do QAN entre os grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo) para baixo apoio e alto apoio. Em ambas as análises, foram encontradas diferenças significativas ($p < 0,05$) nas médias do QAN entre os grupos. No baixo apoio [F

(3,284) = 15,90; $p < 0,001$], foram encontradas diferenças entre baixo desgaste, com média inferior ($m = 1,42$; $SD = 0,50$), trabalho passivo e trabalho ativo, com médias intermediárias ($m = 1,70$; $SD = 0,57$ e $m = 1,94$; $SD = 0,67$), e alto desgaste, com média mais elevada ($m = 2,17$; $SD = 0,75$). No alto apoio [$F(3, 250) = 3,70$; $p < 0,05$], houve diferenças entre o baixo desgaste (média mais baixa, $m = 1,24$; $SD = 0,35$) e o alto desgaste (média mais alta, $m = 1,46$; $SD = 0,34$).

Outra análise de variância fatorial que apresentou resultados com significância estatística foi a ANOVA 4 (grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo) x 3 (baixo, médio e alto comprometimento organizacional afetivo). Nesta análise, verificou-se interação significativa das variáveis na média do QAN total [$F(6,540) = 3,79$; $p < 0,01$].

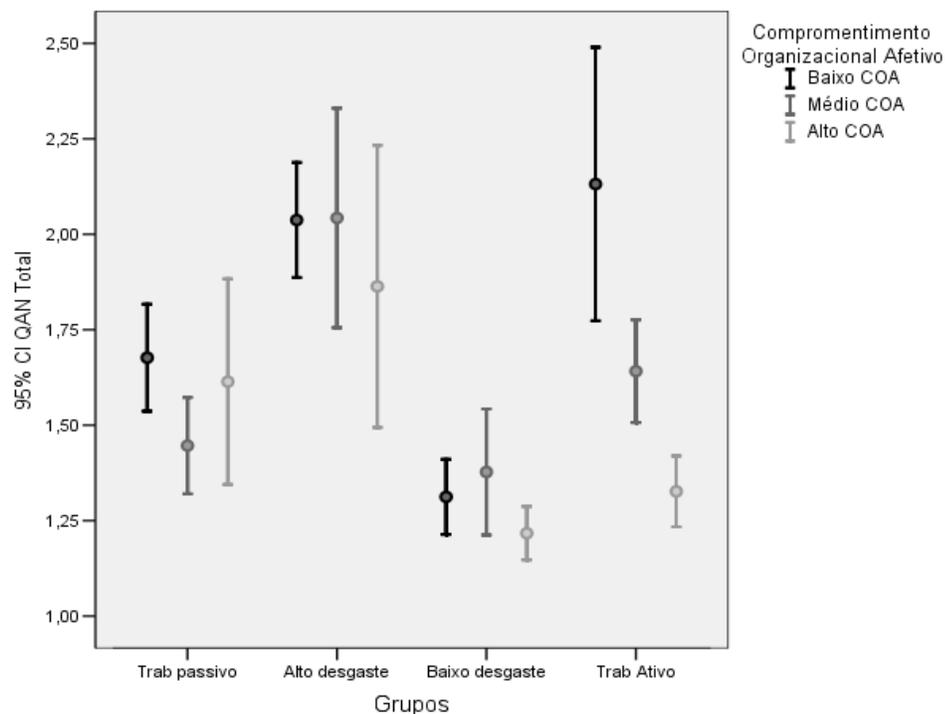


Figura 17. Gráfico de barras de erro com médias e intervalos de confiança de 95% para o QAN total (assédio moral) nas categorias baixo/médio/alto comprometimento organizacional afetivo nos grupos alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo.

Realizaram-se ANOVA de um fator subsequentes para verificar entre quais grupos se encontravam as diferenças. Estas foram verificadas apenas para o grupo trabalho ativo [$F(2,128) = 16,57$; $p < 0,001$], em que as categorias de comprometimento organizacional diferiram na média do QAN total (Figura 17). Segundo análises *post hoc*, constatou-se que o

alto e o médio comprometimento organizacional apresentaram, em conjunto, médias inferiores no QAN (respectivamente, $m = 1,32$; $SD = 0,30$ e $m = 1,64$; $SD = 0,53$) em relação ao baixo comprometimento ($m = 2,13$; $SD = 0,84$). Nos grupos baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo não houve diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as categorias de comprometimento organizacional nas médias do QAN.

Quanto às médias do QAN para os grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo) em relação às categorias de comprometimento organizacional (baixo, médio e alto), foram encontradas diferenças significativas em todas elas. No baixo comprometimento, foram encontradas diferenças entre baixo desgaste, com menor média, seguido do alto desgaste, e, este, do trabalho ativo (Figura 17). No médio comprometimento, o grupo alto desgaste teve média mais elevada do que os demais e, no alto comprometimento, as diferenças significativas foram entre o baixo desgaste, com média inferior, seguido do trabalho ativo e passivo e, este, do alto desgaste.

3.4.2 Análise de regressão linear múltipla

3.4.2.1 Preditores de assédio moral no trabalho

Realizou-se uma análise de regressão linear múltipla para verificar como as variáveis deste Estudo estão relacionadas com o assédio moral no trabalho, de modo a identificar quais são as variáveis preditoras e a contribuição de cada uma delas para explicar o fenômeno. Para realizar a análise, utilizou-se o QAN total como variável de critério.

Tabela 38

Modelo de Regressão Linear Múltipla e Variáveis Preditoras do Assédio Moral no Trabalho

Variáveis	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	2,226	0,218		10,20	0,000
Satisfação – chefia	-0,136	0,023	-0,337	5,91	0,000
Satisfação – colegas	-0,086	0,028	-0,157	3,10	0,002
Demandas psicológicas	0,017	0,004	0,183	4,64	0,000
Demandas físicas	0,026	0,009	0,117	2,94	0,003
Apoio social no trabalho	-0,023	0,009	-0,165	2,68	0,008
Comprometimento organizacional	0,088	0,030	0,139	2,93	0,004
Satisfação – natureza do trabalho	-0,051	0,025	-0,104	2,09	0,037
$R = 0,699$	$R^2 = 0,488$		R^2 ajustado = 0,478		

Nota. Regressão linear múltipla pelo método *Stepwise*.

As variáveis explicativas introduzidas na regressão foram todas aquelas que obtiveram correlação significativa com o QAN total (conforme Tabelas 9 e 34): idade, tempo total de trabalho no banco, controle, demandas físicas, demandas psicológicas, insegurança no

emprego, apoio social no trabalho, adaptação psicossocial positiva, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e variáveis de satisfação (chefia, colegas, salário, promoções e natureza do trabalho). A variável ‘número de horas extras’ também teve correlação significativa com o QAN total. Porém, não foi utilizada na análise, tendo em vista que a variável ‘demandas psicológicas’ já contempla a questão do tempo e ritmo de trabalho, e é considerada mais abrangente.

Na Tabela 38, podem-se visualizar as variáveis que entraram no modelo de regressão; apenas 7 dentre as 15 iniciais. Em conjunto, essas variáveis apresentaram alta correlação com o assédio moral no trabalho ($R = 0,70$) e a variância explicada foi de 48%. A partir da análise dos coeficientes de regressão padronizados (β), constatou-se que a satisfação no trabalho em relação à chefia foi a variável explicativa de maior importância. O sinal negativo indica que, quanto menor a satisfação com a chefia, maior a exposição aos atos negativos no trabalho.

O segundo maior coeficiente β foi relativo à variável das demandas psicológicas (ver na Tabela 38), correlacionada positivamente com o assédio moral no trabalho. Em terceiro lugar de importância, encontra-se o apoio social no trabalho, inversamente relacionado à variável de critério. Isto é, quando o apoio social diminui, aumenta a exposição aos atos negativos no trabalho. Destaca-se que essa variável de apoio social é formada tanto por itens relativos ao apoio do supervisor como dos colegas.

Nesse sentido, constatou-se que a satisfação no trabalho em relação aos colegas obteve o quarto maior coeficiente β , com sinal negativo (Tabela 38), indicando que as relações horizontais no trabalho também são um elemento relevante para explicar o assédio moral. O comprometimento organizacional afetivo, que apresentou coeficiente β positivo com a variável de critério (ver Tabela 38), teve o quinto maior coeficiente padronizado. Este resultado sugere que o assédio moral esteve presente, preponderantemente, na amostra deste Estudo, entre aqueles trabalhadores que apresentavam sentimentos de identificação e afeto positivo com a organização empregadora. As demandas físicas apresentaram o sexto maior coeficiente β , conforme pode ser visualizado na Tabela 38. Este resultado complementa a inclusão das demandas psicológicas no modelo e sugere associação do assédio moral com outros riscos psicossociais do trabalho, tanto de natureza psicológica como física. Com menor valor de β , e também a última variável a ser introduzida no modelo, encontra-se a satisfação no trabalho em relação à natureza da função exercida. Observou-se que o contentamento pela natureza do trabalho foi um fator negativamente relacionado com o assédio moral.

3.4.2.2 Preditores de satisfação no trabalho

Tendo em vista que o presente Estudo teve o objetivo de investigar não apenas o assédio moral no trabalho, mas também aspectos positivos do contexto laboral, realizou-se uma análise de regressão linear múltipla para verificar que variáveis seriam preditoras da satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é uma das dimensões do bem-estar no trabalho, ao lado do comprometimento organizacional afetivo e do envolvimento com o trabalho, conforme modelo teórico proposto por Siqueira e Padovam (2008). Portanto, a investigação do modo como as diferentes variáveis deste Estudo se relacionam com a satisfação no trabalho, através da análise de regressão, pode contribuir para se compreender o bem-estar no trabalho.

A variável de critério utilizada na análise de regressão foi a satisfação total (somatório das cinco variáveis de satisfação: chefia, colegas, salário, promoções e natureza do trabalho). As variáveis explicativas introduzidas na análise foram aquelas que tiveram correlação significativa, as quais coincidiram com as variáveis utilizadas na análise de regressão da seção 3.4.2.1, em que se tomou o assédio moral como variável de critério.

As variáveis que entraram no modelo de regressão podem ser visualizadas na Tabela 39. Em conjunto, as 6 variáveis preditoras apresentaram alta correlação com a satisfação no trabalho ($R=0,82$), sendo que a variância explicada foi de 67% - valor considerado bastante alto para variáveis psicológicas. A contribuição de cada variável explicativa pode ser visualizada através dos coeficientes de regressão padronizados (β). Constatou-se que o apoio social no trabalho foi a principal variável preditora (Tabela 39), a qual esteve positivamente correlacionada com a satisfação, indicando que quanto maior o apoio social, maiores os níveis de satisfação no trabalho.

Tabela 39

Modelo de Regressão Linear Múltipla e Variáveis Preditoras de Satisfação no Trabalho

Variáveis	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	8,680	1,478		5,87	0,000
Apoio social no trabalho	0,395	0,046	0,339	8,66	0,000
Comprometimento organizacional	1,401	0,202	0,268	6,92	0,000
Assédio moral no trabalho	-2,055	0,314	-0,247	6,55	0,000
Envolvimento com o trabalho	0,537	0,134	0,147	4,02	0,000
Demandas psicológicas	-0,074	0,024	-0,098	3,05	0,002
Controle	0,032	0,016	0,073	2,03	0,042
$R = 0,824$	$R^2 = 0,679$		R^2 ajustado = 0,674		

Nota. Regressão linear múltipla pelo método *Stepwise*.

O comprometimento organizacional afetivo apresentou o segundo maior coeficiente β (Tabela 39), também relacionado positivamente com a variável de critério. Era previsto que essa variável fosse incluída no modelo, pois, junto do envolvimento com o trabalho e da satisfação (variável de critério), compõem o constructo multidimensional do bem-estar no trabalho. Em terceiro lugar de importância e com valor β próximo da segunda variável, foi incluído o assédio moral, inversamente relacionado com a satisfação no trabalho. Este dado indica que, quanto maior a intensidade do assédio, menor será a satisfação - associação que faz sentido teórico e, além disso, complementa os resultados obtidos para os preditores de assédio moral (seção 3.4.2.1).

Em quarto lugar de importância, o envolvimento com o trabalho apareceu positivamente relacionado à satisfação (Tabela 39), conforme já era previsto, pois estão intimamente associadas, fazendo parte de um constructo maior (bem-estar no trabalho). O quinto maior coeficiente β foi o da variável demandas psicológicas, com sinal negativo, indicando que segundo aumentam as exigências dessa natureza, diminui o nível de satisfação. Por último, a variável controle também foi incluída no modelo de regressão, sugerindo que quanto mais controle os trabalhadores possuem sobre o seu trabalho, maiores os níveis de satisfação laboral.

Portanto, os preditores da satisfação no trabalho, importante componente do bem-estar no trabalho, incluíram o assédio moral, as principais variáveis do modelo Demanda-Controle (controle, demandas psicológicas e apoio social) e os demais constructos que compõem o bem-estar (comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho). Essas variáveis explicam quase 70% da satisfação no trabalho, e auxiliam a compreender a inter-relação entre as variáveis deste Estudo.

CAPÍTULO IV

DISCUSSÃO DO ESTUDO I

Neste capítulo, serão discutidos os principais resultados encontrados no Estudo I. Para tanto, a seção será dividida na discussão das análises descritivas de cada variável principal e em relação às características biosociodemográficas e laborais; análises exploratórias e análises inferenciais entre as variáveis principais, de acordo com a seqüência apresentada no capítulo dos resultados.

4.1 Discussão das análises descritivas do assédio moral, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva

A combinação das medidas objetiva e subjetiva de assédio moral no trabalho utilizadas neste Estudo mostrou-se válida para uma maior compreensão do fenômeno. A associação entre os dois tipos de medidas (objetiva e subjetiva) e a correlação positiva (0,680) entre o escore médio do QAN e o assédio percebido comprovaram convergência entre as medidas. A percepção de vitimização, a partir da definição de assédio moral apresentada no questionário, esteve ligada ao relato de atos negativos no trabalho. Estudos anteriores obtiveram resultados semelhantes, ainda que com magnitudes de correlação mais fracas, como por exemplo: Maciel e Gonçalves (2008) com 0,494 e Einarsen et al. (2009), com 0,540. Assim, o uso combinado das duas formas de mensurar o fenômeno mostrou-se adequado e permitiu maior aproximação à real prevalência desse tipo de violência para a amostra estudada. Conforme a Tabela 3, a medida objetiva possibilitou o acesso ao número de trabalhadores expostos, freqüentemente ou eventualmente a situações típicas de assédio moral, enquanto que, pela medida subjetiva, foi possível conhecer quantos se sentiram assediados.

Quanto à prevalência de assédio moral encontrada na amostra deste Estudo, as porcentagens, tanto da variável objetiva como da subjetiva, foram mais elevadas em comparação a outros estudos que também utilizaram o QAN. Zapf et al. (2003) citaram a prevalência encontrada em estudos em 11 países do sul e norte da Europa, nos quais o assédio freqüente pela medida objetiva variou de 3 a 7%, e o assédio percebido freqüente, de 1 a 4%. Agervold (2007), na Dinamarca, encontrou 4,7% para o assédio freqüente pela medida objetiva e 1% para o assédio percebido freqüente. Mikkelsen e Einarsen (2001) relataram variações entre 8 a 25% do assédio freqüente pela medida objetiva e entre 2 a 4% da prevalência do assédio percebido em amostras da Dinamarca e Noruega. Na Itália, estudo

recente (Giorgi, 2008) identificou 27,8% de trabalhadores na categoria assédio freqüente (medida objetiva). Einarsen et al. (2009) obtiveram a prevalência de 10,6% de respondentes que se sentiram assediados em uma amostra na Grã-Bretanha, e Trijueque e Gómez (2009) encontraram 14% em trabalhadores espanhóis. Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), nos Estados Unidos, obtiveram prevalência de 28% de trabalhadores assediados pela medida objetiva e 9,4% perceberam-se vítimas. No Brasil, estudos utilizando o QAN são escassos, tendo-se conhecimento apenas da pesquisa de Maciel e Gonçalves (2008), com trabalhadores bancários e de diversos setores, na qual a prevalência de assédio foi de 26% na medida objetiva e 15% na subjetiva. Assim, diante dos resultados de outros estudos, os índices de assédio moral na amostra estudada foram bastante elevados, ainda que mais próximos dos achados obtidos pelos estudos americano e brasileiro, comparativamente aos europeus.

Ainda que nos diversos países a prevalência de assédio moral apresente variações importantes, as diferenças de freqüência do assédio conforme a medida utilizada (objetiva ou subjetiva) têm sido comuns a todos eles. Tal como no presente estudo, a discrepância das freqüências segundo os tipos de medida também foi encontrada em outras pesquisas que utilizaram os mesmos instrumentos (Agervold, 2007; Lutgen-Sandvik et al., 2007; Maciel & Gonçalves, 2008; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Zapf et al., 2003). A tendência encontrada foi a de menor percentual de trabalhadores que se perceberam vítimas de assédio moral no trabalho em relação àqueles classificados como tais pelo critério objetivo.

Essa diferença pode ser atribuída a diversos aspectos. Possivelmente, um dos principais seja a naturalização dos atos abusivos no mundo do trabalho contemporâneo, os quais passam a ser vistos como próprios desse universo. A partir da literatura sobre a ética do trabalho (Dejours, 2000; Gardner et al., 2004; Nardi, 2006; Sennet, 2002), alguns elementos relacionados à naturalização do assédio moral no trabalho incluem: formas de socialização marcadas pelo individualismo e pela falta de apoio; modos de gestão que instigam a competitividade entre os pares; insegurança das relações laborais e medo de perder o emprego. Em conjunto, esses fatores reforçam a submissão dos trabalhadores mesmo diante de situações adversas. Schatzmam et al. (2009) também assinalaram que, nos casos de assédio organizacional, as atitudes abusivas tendem a ser apresentadas sob a forma de discursos organizacionais que justificam tais práticas como necessárias.

Outro aspecto refere-se à falta de informação sobre o que vem a ser o assédio moral no trabalho. Nesse sentido, os trabalhadores desconhecem que comportamentos sutis ou até mesmo algumas estratégias de gestão estão sob o escopo da violência psicológica e do assédio moral no trabalho. Mais ainda, embora os trabalhadores relatem exposição a atos negativos,

eles evitam reconhecerem-se como vítimas, porque tal auto declaração poderia ser associada à fraqueza, passividade e posição de inferioridade. Perceber-se enquanto alguém que sofreu assédio moral está associado a um determinado estigma, e, possivelmente, muitos o evitam por essa razão (Agervold, 2007; Zapf et al., 2003).

Além disso, muitos trabalhadores que vivenciam o assédio moral no trabalho provavelmente se perceberão enquanto vítimas da violência somente depois de certo tempo de exposição, visto que, inicialmente, nem sempre os atos são percebidos como abusivos (Einarsen et al., 2003; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996). Esta suposição é coerente com os achados deste estudo, pois, entre aqueles que se declararam vítimas, a maior parte (82,3%) sofria o assédio há mais de seis meses (Figura 7). No que diz respeito à questão temporal da vivência do fenômeno, também foi interessante observar que, ao investigá-la nos últimos 5 anos, a porcentagem aumentou para todos os tipos de experiência (vitimização, testemunho e prática), comparativamente ao período dos últimos 6 meses. O relato de vitimização foi o que mais aumentou, passando de 35,1% nos últimos 6 meses para 50,7% nos últimos 5 anos, seguido do testemunho, que aumentou de 50,7% para 58,5%, e a prática de assédio teve pequeno aumento de 6,4% para 7%. Além disso, a maioria daqueles que experimentou o assédio nos últimos 5 anos também o vivenciou nos últimos 6 meses, independentemente do tipo de papel assumido. Possivelmente, a percepção dos atos vivenciados num passado mais distante seja mais facilmente aceita do que num momento recente ou atual, não apenas para o relato de vitimização, mas também para a observação e prática de assédio moral. Por outro lado, também é importante ter cautela, no sentido de que a memória de experiências remotas poderia ser afetada por múltiplos fatores.

Ainda, outro aspecto a ser considerado diz respeito ao fato de que, talvez, os trabalhadores que não se perceberam vítimas reconheçam a exposição aos atos abusivos, porém se percebam em condições de enfrentá-los – o que contraria a definição do questionário, que pressupõe uma situação de difícil defesa para os que sofreram a violência. Nesse sentido, os resultados deste Estudo acataram as recomendações de diferentes autores (Agervold, 2007; Cowie et al., 2002; Einarsen, 2009), os quais têm orientado a combinação de medidas objetivas e subjetivas para o estudo do assédio moral no trabalho.

Um tópico relevante para compreender o relato de vitimização diz respeito às diferenças encontradas na prevalência do assédio moral, segundo as duas formas de coleta de dados utilizadas neste Estudo. A frequência de assédio moral foi mais elevada, nas três medidas da variável, para o grupo que respondeu *online*. A esse respeito, Hewson (2008), em estudo de revisão sobre a ferramenta *online* como importante estratégia de coleta de dados,

comentou que uma das vantagens desse método baseia-se na natureza da comunicação *online*. Esta tem sido caracterizada por fornecer, duplamente, altos níveis de interatividade, preservando altos graus de anonimato. Esta combinação de elementos, por sua vez, encorajaria a franqueza dos participantes e lhes despertaria a vontade de responder questões pessoais com menor propensão a fazê-lo de forma socialmente aceitável. O estudo de temas complexos e polêmicos, como o do assédio moral no trabalho, está diretamente implicado por essas questões de sinceridade, comportamentos socialmente desejados e anonimato. Foi possível perceber, com base em relatos verbais dos participantes durante a coleta, que a assinatura exigida no TCLE do modo de coleta tradicional, em papel, foi um entrave significativo para a adesão dos participantes e para que respondessem fielmente à pesquisa. Por outro lado, no modo *online* a versão do TCLE sem a exigência de assinatura física proporcionou maiores níveis de anonimato e, conseqüentemente, de confiança para responder a pesquisa.

No presente estudo, também se investigou o assédio moral eventual, pelas duas medidas, a exemplo de outros pesquisadores (Gonçalves, 2006; Hoel et al., 2001). O percentual de participantes classificados na categoria assédio eventual (medida objetiva) foi muito alto (88,6%), o que, dito de outro modo, significa que apenas um percentual muito pequeno (11,4%) da amostra esteve isento da exposição a esse tipo de violência psicológica. O critério eventual, neste caso, refere-se a atos negativos que ocorreram uma vez por mês ou de vez em quando. A vivência mensal de um ato negativo, portanto, deve ser algo digno de nota, considerando os potenciais prejuízos ao bem-estar dos trabalhadores e ao clima laboral – especialmente quando se trata de múltiplos eventos. Conforme apresentado na Figura 6, em muitos casos os participantes foram expostos a diversos eventos negativos simultaneamente, tendo sido encontrada uma tendência de pelo menos cinco no assédio eventual e de 1 a 5 no assédio freqüente. Além disso, de acordo com o caráter processual do assédio, seria possível supor que os atos negativos hoje eventuais poderão tornar-se freqüentes num futuro. Há um consenso sobre o processo evolutivo gradual do assédio moral entre os diferentes autores (Einarsen et al., 2003; Freitas et al., 2008; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996). O mesmo não ocorreu com o critério da freqüência. Embora Leymann (1996) tenha sugerido que a repetitividade do assédio moral seja traduzida como ocorrência uma vez por semana pelo período de seis meses – e esta definição acabou sendo utilizada como critério do QAN para a criação da variável objetiva de assédio –, outros autores (Freitas et al., 2008; Hirigoyen, 2002; Schatzmam et al., 2009) não especificam dessa forma, apontando apenas a necessidade de que os atos sejam sistemáticos, duradouros e recorrentes. Nesse sentido, considera-se interessante

a identificação da porcentagem de trabalhadores classificados na categoria assédio eventual, visto que há uma tendência de os atos negativos tornarem-se mais frequentes à medida que se estende a exposição (Einarsen et al., 2003).

A frequência dos trabalhadores que testemunharam a violência também tem sido preocupação de outros pesquisadores, tendo em vista que as testemunhas podem ser consideradas vítimas indiretas, e a degradação do ambiente de trabalho, um efeito do assédio moral (Guimarães & Rimoli, 2006; Hirigoyen, 2002; Lutgen-Sandvik et al., 2007). No presente Estudo, o número de participantes que testemunhou situações de assédio moral foi bastante elevado, pois correspondeu à metade da amostra. Dentre eles, um percentual significativo (62%) também havia sofrido a violência, mas ainda assim um bom número de pessoas ($n = 116$) apenas foi observador. Outros estudos encontraram menor prevalência de testemunhas, porém em outros contextos culturais. Agervold (2007) encontrou 3,3% de testemunhas, das quais 29,2% também haviam sofrido; Lutgen-Sandvik et al., 2007 relataram 11% e Mikkelsen e Einarsen (2001), 17,7%.

O mesmo tipo de associação foi encontrado para aqueles que se identificaram como perpetradores: 6,7% assumiram este papel e, dentre eles, 66% também testemunharam e 86% sofreram a violência. Não se tem outros estudos para estabelecer comparações quanto à prevalência de agressores. Entretanto, é interessante observar que um determinado número de participantes se identificou dessa forma e, também relatou testemunhar e sofrer assédio. As associações encontradas entre vitimização, testemunho e prática do assédio moral no trabalho e entre as perspectivas temporais sugerem que a vivência do fenômeno pode se dar, simultaneamente, de múltiplas formas, e, ainda, modificar-se ao longo do tempo. Assim, a experiência do assédio moral no trabalho, possivelmente, diz respeito a algo dinâmico e processual, em que ora se assume um papel, ora outro, ou vários ao mesmo tempo, conforme as circunstâncias e exigências do contexto laboral. Esta hipótese também recebe suporte dos dados apresentados na Tabela 5, na qual se verificou que aqueles que se perceberam vítimas, testemunhas e agressores estariam, de fato, mais expostos a atos negativos no trabalho, tendo médias mais elevadas no QAN. Os resultados da AFCM (Figura 9 e Tabela 4) corroboram esta suposição, pois foi possível observar que a vivência do assédio moral foi separada da não vivência do fenômeno. Além disso, constatou-se proximidade, ou quase justaposição, entre as categorias de vítimas e testemunhas.

A partir disso, sugere-se que a exposição ao assédio, na amostra estudada, tendeu a apresentar um caráter coletivo. Os dados da Figura 8 apóiam essa idéia, pois uma pequena parcela sofreu o assédio sozinho (16,4%), enquanto a maioria esteve exposta à violência

juntamente com vários colegas (62%) ou, até mesmo, com todos do grupo de trabalho (21,6%). Estes dados contrastam com a teorização inicial acerca do tema (Leymann, 1996), de acordo com a qual raramente mais de uma pessoa seria alvo da agressão. Os achados do presente Estudo dão suporte às idéias de autores nacionais (Schatzmam et al., 2009), de acordo com os quais – baseados em suas experiências profissionais do Judiciário, Ministério Público do Trabalho e intervenções organizacionais – a dimensão coletiva do assédio moral tem sido tão ou mais freqüente do que a individual.

Quanto ao tipo de relação estabelecida entre aquele que, num determinado momento, praticou o assédio e aquele que sofreu, constatou-se que a maioria (90,5%) relatou padecer as agressões por parte de instâncias hierárquicas superiores. Porém, quase um terço (29%) informou que os atos foram praticados por colegas. Esses dados foram muito semelhantes aos descritos na literatura em geral e em pesquisa nacional com bancários (Maciel et al., 2007), na qual se encontrou que 81% foram agredidos por superior hierárquico e 28,4% por colegas. Em relação aos dados que apontaram os próprios colegas como perpetradores, ressalva-se que as novas formas de gestão do trabalho priorizaram o trabalho em equipe, porém nem sempre com base nos valores de cooperação e solidariedade. Comumente, a competitividade entre os colegas foi algo provocado pelos processos de gestão contemporâneos (Freitas et al., 2008; Heloani, 2003b; Soboll, 2008). Além disso, na própria literatura sobre assédio moral no trabalho (Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002), tem sido apontado que, em muitas situações, aquele que pratica o assédio, comumente um superior hierárquico, costuma obter “aliados” entre os colegas da vítima ou instigar a agressividade entre seus subordinados, colocando uns contra os outros.

No que diz respeito aos atos negativos mais comuns a que foram submetidos os trabalhadores (Tabela 6), constatou-se uma tendência de os mais freqüentes serem comportamentos mais sutis e, inversamente, os menos freqüentes, relativos à violência mais explícita. Por exemplo, o item “ameaças de violência ou abuso físico” foi o menos citado. Além disso, observou-se que esses comportamentos mais freqüentes e sutis referiram-se a situações mais impessoais e misturadas à gestão do trabalho. Esses itens corresponderam àqueles que, na teorização de Einarsen et al. (2009), seriam de assédio “relacionado ao trabalho”. Seguindo a classificação desses autores, em posições intermediárias de prevalência, apresentaram-se os itens de “assédio interpessoal”, envolvendo ataques mais diretos à pessoa e por último, com menor freqüência, os itens de “intimidação física”.

A classificação dos atos negativos em três grupos, proposta por Einarsen et al. (2009), não define o assédio interpessoal e o assédio organizacional, posto que qualquer um dos itens

pode estar presente em ambos os tipos. Entretanto, observou-se que os resultados apresentaram essa tendência: com médias mais elevadas, o grupo de atos diretamente ligados ao trabalho; depois, os de assédio interpessoal e, por último, os de violência física. Nesse sentido, a natureza dos atos negativos mais comuns, juntamente com outros aspectos investigados, pode orientar a análise do caráter desse assédio. No presente Estudo, esses dados sugerem uma natureza preponderantemente organizacional do fenômeno, pelos tipos de comportamentos mais comuns em associação a outros elementos, como o fato de a maioria dos trabalhadores não sofrer a violência sozinho; a maioria dos agressores ser composta de superiores hierárquicos e a associação entre as relações de vitimização, testemunho e prática do assédio indicar deterioração das relações no contexto de trabalho e mudanças de papéis ou vivências simultâneas.

Os dados qualitativos obtidos sobre outros comportamentos negativos no trabalho (Tabela 7) trouxeram mais elementos para descrever as situações vivenciadas pelos trabalhadores, tendo em vista que as possibilidades de expressão da violência podem ser múltiplas e assumir diferentes demonstrações. Observou-se que as categorias mais frequentes foram relativas a conteúdos da esfera da violência psicológica e do assédio moral: “Atitudes Abusivas”, “Problemas na gestão de pessoas”, “Cobrança Excessiva de Resultados” e “Falta de ética organizacional”. De maneira complementar, os resultados acerca dos aspectos positivos do trabalho (Tabela 8) também informaram a importância das relações sociais no trabalho – dimensão em que se concretiza o assédio moral –, expressando-se na alta frequência da categoria “Apoio no Trabalho”, que citou o respeito e a confiança entre colegas, superiores e subordinados. Da mesma forma, a segunda categoria mais frequente, “Gestão Positiva e Justiça Organizacional”, apontou a relevância de um ambiente de trabalho isento de abusos de poder e de tratamentos desiguais entre os trabalhadores. A categoria “Aspectos negativos”, em resposta a uma questão sobre aspectos positivos do trabalho, sugeriu, nesses casos, a existência de um clima laboral bastante negativo para o bem-estar dos trabalhadores.

A esse respeito, os índices de problemas de saúde decorrentes do assédio moral na amostra estudada foram expressivos (Figura 10). A maioria dos que responderam à questão (72%) relatou impactos na saúde decorrentes do assédio moral, tanto de natureza psicológica como física. Estes resultados estão em consonância com a literatura sobre o tema, que tem relatado tanto sintomas psicossomáticos como problemas de saúde mental entre as vítimas de assédio moral no trabalho, que se acentuam à medida que se estende a agressão (Barreto, 2003; Freitas et al., 2008; Kivimaki et al., 2003; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Zapf et al., 1996).

Quanto à prevalência do assédio moral no trabalho em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais, apresentada nas Tabelas 9, 10 e 11, os dados forneceram informações importantes sobre a caracterização do fenômeno na amostra estudada. Um primeiro aspecto a ser analisado diz respeito ao gênero. Não foram encontradas diferenças significativas nos escores médios do QAN e na medida objetiva de assédio; apenas no assédio percebido, no qual houve maior percentual de mulheres que se reconheceram vítimas – semelhantemente aos resultados de Salin (2005). A variável gênero foi analisada em diversos estudos, os quais não apresentam consenso em relação à maior prevalência do assédio moral entre mulheres. Gil-Monte et al. (2006), Leymann (1996) e Vartia-Väänänen (2003) não encontraram diferenças entre os sexos em seus estudos com trabalhadores de diferentes categorias profissionais. Estudos de revisão também citaram não haver diferenças entre os sexos (Einarsen, 2000) ou preponderância de pesquisas que não encontraram diferenças (Zapf et al., 2003). Por outro lado, os estudos de Maciel et al. (2006), Moreno-Jiménez et al. (2005b) e Trijueque e Gómez (2009) apontaram maior percentual de mulheres afetadas. Essas diferenças remetem à discussão na literatura sobre o papel do gênero: enquanto que alguns defendem que as mulheres são mais afetadas, devido a questões culturais e da organização do trabalho, outros apontam que não haveria diferenças de gênero nessa forma de violência (Moreno-Jiménez et al., 2005b).

O fato de haver mais mulheres, no presente Estudo, na categoria de assédio percebido possivelmente corresponda a aspectos culturais, em que as mulheres relatam mais freqüentemente problemas de saúde e papéis considerados inferiores, como o de vítimas (Minayo, 2006). Entretanto, a equivalência de homens e mulheres em relação à medida objetiva de assédio moral evidenciou que ambos estariam expostos da mesma forma ao fenômeno. Estes dados dão suporte à idéia de que o assédio moral, nesta amostra, não está ligado a questões de violência de gênero ou à maior vulnerabilidade das mulheres no contexto laboral. Tais resultados, junto a outros já discutidos, reforçam o caráter organizacional do assédio para a amostra deste Estudo. A esse respeito, Pezé (2004) assinalou que as novas formas de organização do trabalho, calcadas na competitividade, individualismo e “guerra econômica”, favorecem a virilidade como estratégia de defesa, exacerbando sentimentos de força e de poder. Estas estratégias defensivas contaminam as relações no trabalho, de modo que as mulheres acabam desenvolvendo estereótipos para se manter nesse universo. Nesse sentido, haveria uma padronização das construções identitárias de homens e de mulheres. Para Pezé (2004), trata-se de um assédio de gênero, no sentido de que a organização do trabalho

exige de todos, homens e mulheres, atitudes machistas e estratégias viris de defesa e sobrevivência no trabalho, eliminando possibilidades de expressão do feminino.

Em relação à idade, diferentemente do gênero, não se encontraram tantos estudos de prevalência que tenham investigado essa variável. Na amostra do presente estudo, o assédio moral, tanto objetivo como subjetivo, foi mais freqüente para aqueles com menos idade. Portanto, a faixa etária dos trabalhadores parece ser um elemento importante para se compreender esse processo no contexto de trabalho. Leymann (1996) não identificou diferenças significativas entre as faixas etárias. Entretanto, Trijueque e Gómez (2009) observaram maior freqüência na faixa etária de 31-50 anos, ao passo que Piñuel e Oñate (2002) encontraram maior prevalência nos trabalhadores abaixo de 30 anos. Einarsen (2000), em estudo de revisão, citou que trabalhadores mais jovens estão expostos ao assédio com maior freqüência do que seus colegas de mais idade – tal como apontaram os resultados do presente estudo. Os trabalhadores mais jovens, por estarem a menos tempo no mercado de trabalho e almejem ascender na carreira, tendem a interpretar as práticas de assédio como comportamentos a ser tolerados, o que se modificaria à medida que envelhecem. Estes dados são apoiados pelos resultados sobre o tempo de trabalho no banco, em que aqueles com menos período de empresa foram mais assediados.

Além disso, há uma tendência de os mais jovens ocupem cargos hierarquicamente inferiores, potencialmente mais vulneráveis aos abusos de poder. Por outro lado, também tem sido interessante observar que esses trabalhadores mais jovens se vêem com poucas ou com nenhuma alternativa de defesa diante das práticas de assédio moral, já que no assédio percebido eles também predominaram. Assim, embora os trabalhadores mais jovens tenham suas construções identitárias inseridas na lógica da gestão da excelência, que prioriza a competitividade e a superação de desafios “a qualquer custo” (Chanlat, 1996), eles reconheceram os atos negativos a que foram expostos como práticas de assédio moral. Nesse sentido, é compreensível que a necessidade de sujeição às leis do mercado de trabalho influencie os mais jovens no trabalho, que em seguida incorporam as exigências laborais para garantir seu lugar nesse mundo do trabalho (Asmus, Raymundo, Barker, Pepe, & Ruzany, 2005) – especialmente no contexto de precarização das relações laborais, no qual os jovens constituem um dos grupos mais vulneráveis (Cámara, Sarriera, & Pizzinato, 2004). Por outro lado, como sugerem os resultados do presente estudo, a submissão às leis do mercado, ainda que tolerada pelos mais jovens, tem sido entendida por eles como uma forma de violência. Esta dinâmica pode assumir efeitos prejudiciais no desenvolvimento desses trabalhadores, que se percebem atrelados a uma situação de afronta a sua dignidade, porém sem meios de defesa.

As diferenças quanto ao *status* organizacional e à função foram observadas apenas no assédio percebido. Dessa forma, os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos e funções apresentaram a mesma frequência de exposição a atos negativos no trabalho (assédio moral objetivo). Este resultado indica que se trata de um fenômeno presente no trabalho, independentemente do *status* organizacional ocupado ou mesmo da função exercida. Este resultado está em consonância com achados de outros estudos (Hoel et al., 2001; Zapf et al., 2003). Nesse sentido, o risco de assédio moral parece ser similar para todos os níveis hierárquicos – o que não significa que a vivência seja idêntica para os diferentes níveis, pois a violência pode assumir múltiplas expressões. Embora os grupos do *status* organizacional tenham apresentado a mesma frequência de exposição aos atos negativos, o grupo de gerência média percebeu-se mais assediado do que os demais e o nível operacional, menos. O mesmo foi observado para a função gerente de contas, que é basicamente a que constitui o *status* organizacional de gerência média. Seguindo a mesma tendência, a função escriturário, que compõe majoritariamente o grupo operacional, relatou sofrer menos assédio do que as demais. Tais resultados sugerem que os trabalhadores da gerência média/gerentes de contas vivenciam outros atos negativos, percebidos como práticas de assédio moral, além daqueles listados nos 22 itens do QAN. Também se tem conhecimento de que esses trabalhadores são aqueles mais cobrados pelo cumprimento de metas (Soboll, 2008). Por outro lado, os trabalhadores do nível operacional/escriturários comumente estão alocados em atividades administrativas, fora da área comercial dos bancos, e sobre eles não incidem tantas cobranças de produtividade. Outros elementos da organização do trabalho podem favorecer a percepção de assédio por parte dos gerentes de contas. Mesmo que esses aspectos não façam parte do fenômeno de assédio propriamente dito, é possível que esses trabalhadores se sintam explorados, pressionados, e entendam isso como assédio.

Seguindo essa lógica de pensamento, constatou-se maior prevalência de assédio moral no trabalho entre os trabalhadores que realizam horas extraordinárias. Além disso, dentro esse universo, o assédio moral aumentou conforme o número de horas extras trabalhadas. Estes dados sugeriram associação entre esse tipo de violência e outras demandas da organização do trabalho, como foi o caso da sobrecarga de trabalho e da extensão da jornada laboral.

Outras duas variáveis laborais mostraram-se relevantes para caracterizar a prevalência do assédio moral na amostra: representação sindical e história de acidente ou doença relacionada ao trabalho. O estudo de Trijueque e Gómez (2009) teve resultados semelhantes, pois encontrou maior porcentagem de ocorrências de assédio moral entre trabalhadores associados a entidades sindicais e entre aqueles com antecedentes de licença para tratamento

de saúde. Outros autores (Barreto, 2003; Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002) também apontaram essas características como elementos frequentes nas vítimas de assédio moral no trabalho, em razão de que ambos (representantes e acidentados/adoecidos), comumente, possuem estabilidade no emprego e não podem ser demitidos. Além disso, de alguma forma, apresentavam alguma limitação para a produção, seja pela condição física e mental, seja por contestarem a forma como o trabalho estava organizado e reivindicarem seus direitos.

Em relação aos dados descritivos da dimensão psicossocial do trabalho, as médias encontradas (Tabela 13) apresentaram valores semelhantes às obtidas em outro estudo com trabalhadores brasileiros (Araújo & Karasek, 2008). O dado mais discrepante foi a média do controle sobre o trabalho, mais baixa na amostra estudada (60,4) em relação ao estudo de Araújo e Karasek (2008), que encontrou valores de 64,7 para trabalhadores informais e 65,91 para formais, e também em relação aos estudos internacionais citados por Karasek et al. (1998), nos quais a média variou de 64,99 a 69,82. No presente Estudo, as médias de demandas físicas, insegurança no emprego e apoio social do supervisor foram ligeiramente mais baixas às relatadas no estudo brasileiro (Araújo & Karasek, 2008). Por outro lado, em relação aos estudos internacionais (Karasek et al., 1998), as demandas físicas foram mais altas (10,6, comparadas a 1,7 - 2,7 nos estudos internacionais), assim como a insegurança no emprego (4,95, comparadas a 3,0 - 4,5 nos estudos internacionais). O apoio social na amostra estudada foi mais baixo, tanto proveniente do supervisor (10,4, comparado a 11,0 - 12,8 nos estudos internacionais) como dos colegas (11,4, comparado a 12,0 - 13,2 nos estudos internacionais).

A caracterização dos grupos em alto desgaste, baixo desgaste, trabalho passivo e trabalho ativo em relação às variáveis biosociodemográficas e laborais apresentou-se em consonância com os princípios do modelo teórico Demanda-Controle (Araújo et al., 2003; Karasek, 1979). O dado mais relevante nesse sentido diz respeito à maior porcentagem de trabalhadores com história de doença relacionada ao trabalho no grupo alto desgaste e, inversamente, a menor no grupo baixo desgaste, semelhantemente a outros estudos (Araújo & Carvalho, 2009; Karasek et al., 1998). O modelo Demanda-Controle propõe exatamente que o grupo alto desgaste, como expressa o próprio nome, é o mais propenso a desenvolver estresse e doenças físicas e mentais derivadas do trabalho, já que combina altas demandas psicológicas e baixo controle sobre o próprio trabalho. Também se observou, na amostra, que esse grupo se caracterizou por altas demandas físicas, maior insegurança no emprego e níveis mais baixos de apoio social no trabalho. Ou seja, situações igualmente desfavoráveis à saúde laboral. Além disso, constatou-se que o grupo alto desgaste reuniu mais trabalhadores de funções

conhecidas pela alta exigência (caixas e gerentes de contas), maior número de horas extras, menos tempo no banco e menor média de idade.

O grupo trabalho ativo, por sua vez, que reúne altas demandas psicológicas, mas também alto grau de controle sobre o trabalho, comumente apresentou características em oposição ao grupo trabalho passivo (que resulta da combinação de baixas demandas e baixo controle). Este resultado também sugere conformidade com o modelo teórico (Araújo et al., 2003; Karasek, 1979). Assim, no grupo trabalho ativo, constatou-se menor percentual de trabalhadores de nível médio e maior de nível superior; menos do *status* operacional e mais da gerência média; menos escriturários e caixas e mais gerentes; mais cargos de supervisão e mais horas extras – inversamente ao grupo trabalho passivo. A partir destes dados, observa-se que o grupo trabalho ativo, embora seja caracterizado por funções que demandam exigências psicológicas importantes, também se caracteriza por maior nível de escolaridade, níveis hierárquicos superiores e cargos de chefia – elementos condizentes com maior autonomia e controle sobre o trabalho.

Quanto ao bem-estar no trabalho, na amostra estudada, constataram-se níveis baixos ou indiferentes (conforme valores da Tabela 17). No envolvimento com o trabalho, a média foi considerada frágil, de acordo com a autora das medidas (Siqueira, 2008a). No comprometimento organizacional afetivo, a média encontrada sugere indecisão quanto ao vínculo afetivo com a organização (Bastos et al., 2008). Por fim, nos fatores de satisfação com o trabalho, as médias foram de insatisfação para salário e promoções, e indiferentes para colegas, chefia e natureza do trabalho, segundo critérios da autora (Siqueira, 2008b). Portanto, a amostra estudada apresentou baixos níveis de bem-estar no trabalho em relação ao modelo teórico proposto por Siqueira e Padovam (2008). Esses níveis são coerentes com o alto índice de assédio moral no trabalho encontrado na amostra, trabalhadores com história de acidentes ou doenças, assim como com a frequência e natureza de outros comportamentos negativos descritos pelos participantes (conforme Tabela 7).

A caracterização segundo variáveis biosociodemográficas e laborais permitiu que se detalhasse o bem-estar no trabalho na amostra estudada. Verificou-se que, se os níveis de bem-estar no trabalho são baixos para a amostra em geral, eles são ainda menores para os trabalhadores com história de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho (Tabela 21). Este resultado apresenta sentido teórico, uma vez que esses trabalhadores possivelmente tiveram seus vínculos com o trabalho e com a organização alterados (negativamente) depois desses eventos. É consenso na literatura em saúde do trabalhador que a satisfação e o significado do trabalho tendem a se modificar depois desses eventos, especialmente quando envolvem algum

tipo de afastamento para tratamento de saúde (Lima & Lima, 1998; Merlo, Jacques, & Hoefel, 2001; Sato & Bernardo, 2005). Os trabalhadores tendem a repensar seus vínculos com o trabalho, tanto porque adoeceram devido a algum aspecto da organização laboral, como porque, uma vez adoecidos, nem sempre perceberam reciprocidade, suporte e justiça organizacional. São comuns sentimentos de abandono e exclusão, muitas vezes, baseados em práticas gerenciais que não possibilitam um retorno ao trabalho efetivo e digno (Barreto, 2003; Seligmann-Silva, 1994).

As médias de satisfação laboral foram igualmente menores para os representantes ou delegados sindicais (Tabela 20), o que também é coerente com o fato de que esses trabalhadores se caracterizam por assumir uma postura crítica em relação a seus direitos e quanto aos deveres dos empregadores (Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002). Por outro lado, as médias de bem-estar no trabalho foram mais elevadas para aqueles que possuem cargos de supervisão (Tabela 19). Este resultado faz sentido, pois esses trabalhadores tendem a receber maiores salários e promoções, e, por conseguinte, se sentiriam mais comprometidos e envolvidos com o trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Os trabalhadores dos bancos privados apresentaram maior envolvimento com o trabalho, enquanto que os dos bancos públicos, maior comprometimento organizacional. Estes dados sugerem que os bancários das empresas privadas, comparativamente aos das empresas públicas, possivelmente tenham mais envolvimento com o seu trabalho na medida em que este consome parte significativa do seu tempo e de suas energias. Por outro lado, para os bancários das empresas públicas, diferentemente daqueles dos bancos privados, a identificação com a organização e os vínculos positivos com esta são mais importantes. No que diz respeito ao *status* organizacional e à função, aqueles trabalhadores de níveis hierárquicos superiores apresentaram maiores níveis de envolvimento, comprometimento e satisfação com promoções e natureza do trabalho. Estes resultados dão suporte à noção de que o suposto maior grau de autonomia que essas posições proporcionam, assim como conteúdo de trabalho mais enriquecido, entre outros fatores, estão associados a maiores níveis de bem-estar no trabalho.

As correlações positivas e altamente significativas entre as três dimensões do bem-estar no trabalho dão suporte ao modelo teórico proposto por Siqueira e Padovam (2008). Entretanto, tais correlações foram de intensidade no máximo moderada. Além disso, alguns dados são controversos. Para os trabalhadores que realizam horas extras, os níveis de envolvimento com o trabalho foram mais elevados, enquanto que aqueles que não realizam horas extras tiveram maiores níveis de satisfação. Estes resultados sugerem que este tipo de

envolvimento com o trabalho não é, necessariamente, positivo para a saúde dos trabalhadores, na medida em que está associado à sobrecarga de trabalho e extensão da jornada – fatores conhecidamente relacionados com problemas de saúde. Tanto é que, no presente Estudo, as horas extras estiveram associadas ao grupo alto desgaste. Nesse sentido, faz-se necessário ter cautela em relação ao envolvimento com o trabalho enquanto uma dimensão do bem-estar, visto que a natureza desse envolvimento não necessariamente está em prol da qualidade de vida dos trabalhadores.

Por fim, quanto à adaptação psicossocial positiva, o escore médio da amostra (5,42) foi semelhante ao de outros estudos com adultos, ainda que um pouco inferior: 5,79 (Paula-Couto, 2007) e 5,91 (Wagnild & Young, 1993). Esses estudos tinham amostras de outra faixa etária, como de idosos, e parte das diferenças dos escores pode ser explicada nesse sentido. Na amostra estudada, também se observou que os participantes mais velhos, acima de 50 anos, apresentaram médias mais elevadas do que a faixa etária mais jovem. Observou-se que a adaptação psicossocial positiva não apresentou diferenças em relação às variáveis biosociodemográficas, com exceção da idade, e laborais, com exceção da representação sindical, que teve valores abaixo da média. É possível pensar que estes trabalhadores tenham tido médias inferiores por serem mais críticos na sua visão de mundo, questão aferida pela escala através da dimensão ‘aceitação de si mesmo e da vida’ (Wagnild & Young, 1993).

4.2 Discussão das análises exploratórias entre assédio moral no trabalho, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva

Os resultados das cinco Análises Fatoriais de Correspondências Múltiplas (AFCM) possibilitaram que se conhecessem os padrões de inter-relações entre o assédio moral e as demais variáveis principais do estudo: aspectos psicossociais do trabalho, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva. A primeira AFCM (Figura 11) revelou que a presença do assédio moral no trabalho está associada a outros riscos derivados da organização laboral: a alta demanda psicológica e o baixo controle sobre o próprio trabalho. Isto foi confirmado pela segunda AFCM (Figura 12), que evidenciou a proximidade do assédio moral freqüente com o grupo alto desgaste – justamente o mais desfavorável para o bem-estar dos trabalhadores, pois combina altas demandas e baixo controle. Essa análise também revelou o grupo trabalho ativo (alta demanda e alto controle) próximo do assédio moral, especialmente do eventual. Tal aproximação indica que esse grupo também está associado ao assédio moral, sugerindo que, mesmo na presença do controle sobre o trabalho, as altas exigências psicológicas da atividade estão relacionadas à vitimização. A análise demonstrou, ainda, que o

grupo baixo desgaste – o ideal do ponto de vista da preservação da integridade física e mental dos trabalhadores – esteve próximo da ausência de assédio moral.

Com a inclusão da variável apoio social no trabalho, na terceira AFCM (Figura 13), observou-se que o baixo apoio também se associou ao assédio moral. Nesse sentido, tal análise corroborou a idéia de que esse tipo de violência psicológica no trabalho ocorre de maneira associada a outros riscos psicossociais do trabalho (baixo controle, altas demandas psicológicas e baixo apoio social). Este resultado também evidencia que o apoio social, tão importante para o enfrentamento das adversidades, é baixo justamente nos trabalhadores expostos ao assédio moral no trabalho, às altas demandas e ao baixo controle. Diferentes estudos apontam o apoio social no trabalho como um importante mecanismo amortecedor dos riscos à saúde (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski, & Nair, 2003; Karasek et al., 1998; Siqueira & Padovam, 2007). O apoio social, principalmente quando proveniente dos pares, tem papel moderador do impacto de relações hierárquicas abusivas na saúde e satisfação (Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009). Trabalhadores com alto apoio social, dentro ou fora do trabalho, como apontou Einarsen (2000), são menos vulneráveis quando confrontados com práticas de assédio moral, assim como menos suscetíveis de desenvolver problemas de saúde em longo prazo. Assim, a partir das análises exploratórias, percebeu-se que, na amostra estudada, o alto apoio esteve próximo das situações laborais mais favoráveis (grupo baixo desgaste e ausência de assédio moral), ao invés de estar presente junto à vitimização.

Em uma etapa seguinte da análise exploratória, incluiu-se a adaptação psicossocial positiva (APP). Verificou-se que a baixa APP se localizou no mesmo quadrante da vitimização, do baixo apoio e do alto desgaste (Figura 14). Essa aproximação pode indicar que, diante desses riscos laborais, os trabalhadores apresentaram baixos níveis de adaptação psicossocial positiva, sugerindo que se percebem com poucas competências pessoais para enfrentar essas situações adversas, além de baixa aceitação de si e da vida. Por outro lado, sem perder de vista o aspecto dinâmico e recíproco dos processos proximais que os trabalhadores estabelecem no contexto laboral, pode-se entender que a baixa APP se constitui, dialeticamente, a partir desses aspectos ambientais negativos. Nesse sentido, constatou-se que a alta APP se associou ao grupo laboral mais favorável à saúde: o baixo desgaste (no quadrante inferior esquerdo). Estes resultados remetem à literatura contemporânea sobre resiliência, que a apresenta como um processo resultante da combinação de fatores individuais e ambientais, e que varia conforme as interações dinâmicas de fatores de risco e proteção (Koller & Lisboa, 2007; Luthar et al., 2000; Yunes & Szymanski, 2001). Pode-se compreender a adaptação psicossocial positiva como um elemento relacionado a esses fatores

pessoais da resiliência, em interação com fatores ambientais da organização do trabalho. Diante disso, os resultados obtidos estão em consonância com estudos sobre resiliência e trabalho (Amrani-Cohen, 1998; Edward, 2003), que apontaram associação da resiliência com equipes coesas, apoio entre os pares, autonomia no trabalho, baixa ambigüidade de papéis e baixa carga de trabalho.

Finalmente, na quinta AFCM, ao reunir a totalidade das variáveis principais, com a inclusão das medidas de bem-estar no trabalho (envolvimento, comprometimento e satisfação), foi possível conhecer as inter-relações de todas em conjunto. Foi interessante observar que cada grupo laboral (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo) localizou-se em um quadrante (Figura 15) e, portanto, estiveram associados a variáveis específicas. Ainda que o tipo de análise realizada não dê suporte para inferências causais, supõe-se, com base nos referenciais teóricos do modelo Demanda-Controlle (Araújo et al., 2003; Karasek, 1979) e do bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008), que os elementos psicossociais do trabalho de controle e demandas têm prioridade ontológica sobre as dimensões do bem-estar no trabalho, já que dizem respeito à forma como o trabalho está organizado. Por outro lado, o bem-estar (envolvimento, comprometimento e satisfação) refere-se a uma dimensão de atitudes e vínculos afetivos derivados, ao menos em parte, daqueles elementos da organização do trabalho.

Nesse sentido, o trabalho passivo (que envolve baixo controle e baixa demanda) esteve associado a baixo envolvimento e comprometimento organizacional, sugerindo tratar-se de atividades laborais que não despertam vínculos afetivos positivos. Ao contrário, o trabalho ativo associou-se com altos níveis de envolvimento, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, bem como alta adaptação psicossocial positiva. Esses resultados sugerem que a experiência de alto controle e de altas demandas (trabalho ativo) poderia favorecer vínculos afetivos de alta intensidade com o trabalho e com a organização, bem como com adaptação psicossocial positiva.

Além disso, ao estarem todas as variáveis em inter-relação, evidenciou-se ainda mais a associação do assédio freqüente com o grupo alto desgaste, que ficaram justapostos. Também faz sentido que tenham se localizado no mesmo quadrante do baixo apoio social, da baixa adaptação psicossocial positiva e da baixa satisfação no trabalho. Seguindo a mesma tendência das análises de correspondência anteriores, as situações de risco no trabalho mantiveram-se associadas (assédio moral, alto desgaste e baixo apoio) e, nesta última AFCM, relacionadas à insatisfação laboral. Inversamente, as situações mais favoráveis também

estiveram associadas (ausência de assédio moral, baixo desgaste e alto apoio) e confirmou-se, mais claramente, a associação entre baixo desgaste e alto apoio.

De um modo geral, as análises exploratórias permitiram visualizar a total separação entre presença e ausência do assédio moral no trabalho, de modo que a vitimização esteve relacionada com outros riscos psicossociais do trabalho, e o não assédio, por sua vez, com situações mais favoráveis do ambiente laboral. Com base nesses resultados e no referencial teórico, sugere-se que os níveis de bem-estar no trabalho seriam resultantes, ao menos em parte, da interação entre esses aspectos psicossociais do trabalho. Entretanto, não se pode assegurar devido às características do tipo de análise realizada. Da mesma forma, constatou-se a baixa adaptação psicossocial positiva relacionada aos fatores de risco, enquanto a alta adaptação apresentou-se próxima de situações mais favoráveis, como alto apoio social e alto controle sobre o próprio trabalho (já que se localizou entre o trabalho ativo e o baixo desgaste, ambos possuindo o alto controle). Em suma, as análises exploratórias indicaram que o assédio moral não ocorre isoladamente de outros riscos do contexto de trabalho e que o conjunto desses riscos está relacionado a implicações sobre o bem-estar no trabalho.

4.3 Discussão das análises inferenciais entre assédio moral, dimensão psicossocial, bem-estar no trabalho e adaptação psicossocial positiva

As análises inferenciais bivariadas e multivariadas confirmaram os resultados obtidos através das análises exploratórias. O assédio moral esteve mais presente entre os trabalhadores que possuem baixo controle sobre o trabalho, altas demandas físicas e psicológicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social (conforme as Tabelas 27, 28 e 31). Portanto, a inter-relação entre o assédio moral e os aspectos psicossociais do trabalho foi de associação entre vitimização e características laborais desfavoráveis à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Assim, considerando os grupos constituídos a partir do modelo Demanda-Controle, confirmou-se que o assédio moral foi maior para o grupo alto desgaste e menor para o baixo desgaste, enquanto que os grupos trabalho ativo e passivo apresentaram níveis intermediários de exposição à violência. As análises de correspondência já haviam sinalizado esses padrões de relação entre assédio moral e variáveis psicossociais do trabalho.

Esses resultados estão em consonância com uma vasta literatura que vem apontando a relação do assédio moral no trabalho com a organização laboral (Einarsen et al., 2003; Freitas et al., 2008; Gosdall, Soboll, Schatzmam, & Eberle, 2009; Moreno-Jiménez, 2005a; Soboll, 2008; Zapf et al., 1996). No presente Estudo, os fatores da organização do trabalho foram mensurados através da dimensão psicossocial, pois as demandas físicas e psicológicas e o

controle que os trabalhadores têm sobre elas referem-se diretamente ao modo como o trabalho está organizado. Essas variáveis estão relacionadas ao conteúdo e à natureza do trabalho, às exigências que a atividade impõe aos trabalhadores e ao grau de autonomia. Além disso, as variáveis de apoio social e insegurança no emprego também dizem respeito à organização do trabalho. O apoio social seria um dos aspectos das formas de socialização predominantes num dado contexto de trabalho, ligado a diversos fatores, como relações de poder e políticas de gestão de pessoal. A insegurança no emprego, por sua vez, está relacionada às formas de contrato de trabalho e ao contexto mais amplo da economia global.

As evidências de maior frequência do assédio moral entre os trabalhadores que possuem baixo controle sobre o trabalho, maiores demandas físicas e psicológicas e baixo apoio social remetem a estudos anteriores que encontraram a mesma tendência de resultados com essas variáveis (Cantisano, Depolo, & Domínguez, 2007; Hoel & Salin, 2003; Leymann, 1996; Zapf et al., 1996). Nestes estudos, enfatizaram-se a falta de controle sobre o tempo necessário para execução do trabalho, a complexidade das tarefas e a ambigüidade de papéis – aspectos que dizem respeito, simultaneamente, ao controle e às demandas psicológicas. Assim, é compreensível que, na amostra estudada, tenha havido maior assédio moral no grupo alto desgaste, que combina as piores condições: baixo controle e altas demandas. Nesse sentido, os resultados estão em conformidade aos achados da literatura e sinalizam que o assédio moral está relacionado ao conteúdo e às exigências da atividade profissional. Os resultados da análise de regressão confirmaram essa idéia, já que demandas psicológicas, demandas físicas e satisfação quanto à natureza do trabalho (relação inversa) estiveram entre as variáveis preditoras (Tabela 38).

Além disso, a maior presença de assédio moral entre os trabalhadores que relataram alta insegurança no emprego apóia a tese dessa forma de violência enquanto expressão de fatores sociais e organizacionais. A insegurança no emprego está intimamente associada à precarização das relações laborais na globalização econômica (Chappell & Di Martino, 2006; Karasek et al., 1998). Estudos anteriores também encontraram a insegurança no emprego como um elemento importante para predizer o assédio moral no trabalho (Hoel & Salin, 2003; Moreno-Jiménez, 2005b). A partir desses dados, sugere-se que a instabilidade laboral aumenta a vulnerabilidade ao assédio, na medida em que existiria uma tendência de os trabalhadores se tornarem menos resistentes às pressões gerenciais e mais indefesos em relação aos abusos no trabalho.

Outro elemento essencial da organização do trabalho para a compreensão do assédio diz respeito ao apoio social. Constatou-se que o assédio moral foi mais freqüente para os

trabalhadores com baixo apoio social no trabalho. Entretanto, a interação significativa entre apoio social no trabalho e grupos do modelo Demanda-Controle na média do QAN (Figura 16) permitiu verificar que o alto apoio esteve relacionado com médias inferiores de assédio moral nos quatro grupos (alto desgaste, baixo desgaste, trabalho ativo e trabalho passivo). Portanto, ao analisar o apoio em interação com as variáveis controle e demandas (que compõem os grupos), pôde-se verificar que assume um papel amortecedor diante do risco de assédio moral. Esse resultado destaca-se, em especial, para o grupo alto desgaste. Apesar de se constituir no grupo mais prejudicial para a saúde e bem-estar dos trabalhadores – pois combina altas demandas e baixo controle –, a presença de alto apoio social no trabalho diminuiu a média de exposição a atos negativos potenciais de assédio moral. O apoio social também foi uma das variáveis preditoras no modelo de regressão (Tabela 38), inversamente relacionado ao assédio moral. A partir desses resultados, constata-se a importância do apoio social como um elemento que minimiza a ocorrência ou a frequência de situações abusivas no trabalho, tal como previram outros estudos (Einarsen, 2000; Zapf et al., 1996). Também se confirmou a teorização do modelo Demanda-Controle, que concebe o apoio social como mediador dos impactos dos fatores estressores na saúde (Karasek et al., 1998).

Os resultados das análises inferenciais também possibilitaram compreender melhor as relações entre assédio moral e bem-estar no trabalho. Observou-se que tanto os trabalhadores declarados vítimas quanto aqueles expostos ao assédio moral objetivo apresentaram níveis mais baixos em todas as dimensões do bem-estar: envolvimento, comprometimento organizacional e satisfação. Quanto à dimensão psicossocial do trabalho, os menores níveis de bem-estar foram observados no grupo alto desgaste, nos trabalhadores com altas demandas físicas, baixo apoio social e alta insegurança no emprego (Tabela 37).

O conjunto desses resultados dá suporte à idéia de que as dimensões do bem-estar no trabalho são resultantes da organização laboral e dos aspectos psicossociais do trabalho. Tal como assinalado na discussão das análises de correspondência, o delineamento deste Estudo não possibilita deduções causais. Entretanto, supõe-se que os elementos psicossociais do trabalho tenham prioridade ontológica sobre as dimensões do bem-estar no trabalho, já que se referem à organização laboral, enquanto que aquelas dizem respeito às atitudes e sentimentos estabelecidos pelos trabalhadores na interação com essa organização (Araújo et al., 2003; Karasek, 1979; Siqueira & Padovam, 2008). De acordo com tal concepção, é coerente interpretar os baixos níveis de bem-estar no trabalho enquanto resultantes das circunstâncias laborais difíceis (alto desgaste, altas demandas físicas, baixo apoio social e alta insegurança no emprego).

Na mesma lógica, entendem-se os baixos níveis de bem-estar como efeitos também das situações de assédio moral. Estudos conceituais e empíricos sobre assédio moral no trabalho apóiam a tese de que as dimensões do bem-estar no trabalho seriam afetadas por essa forma de violência. Diferentes autores assinalam que o assédio moral é responsável pela degradação do clima de trabalho, tendo como conseqüências desmotivação, insatisfação laboral, diminuição do comprometimento organizacional e da produtividade (Cantisano et al., 2007; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996; Vartia-Väänänen, 2003). Em outros estudos, foram apontados os efeitos organizacionais do assédio, entre eles a queda de produtividade (Einarsen, 2000; Hoel, Einarsen & Cooper, 2003), questão intimamente ligada à satisfação no trabalho (Siqueira, 2008b). Não se tem o intuito, entretanto, de tratar algumas variáveis como causas e outras como conseqüências do assédio moral, pois isto tenderia a um reducionismo de fatores psicossociais e organizacionais altamente complexos. A abordagem ecológica entende os fenômenos de forma processual, dinâmica e recíproca, com múltiplas configurações possíveis dependendo das particularidades contextuais e ao longo do tempo. Além disso, de acordo com essa perspectiva, os próprios resultados de desenvolvimento (por exemplo, o bem-estar no trabalho) retroalimentam os processos proximais que os trabalhadores estabelecem no contexto laboral, modificando-os ou redirecionando-os, de forma dialética (Bronfenbrenner, 2005; Bronfenbrenner & Morris, 1998).

Nesse sentido, foi interessante observar que o modelo de regressão incluiu diversas variáveis do bem-estar no trabalho entre as preditoras de assédio moral: satisfação com a chefia, satisfação com os colegas, comprometimento organizacional afetivo e satisfação com a natureza do trabalho (Tabela 38). As variáveis de satisfação tiveram relação inversa com o assédio moral. A insatisfação com a natureza do trabalho remete à discussão anterior sobre o conteúdo do trabalho. A satisfação com a chefia e com os colegas evidenciaram a importância das relações sociais, tanto estabelecidas com superiores hierárquicos quanto com pares, pois quanto maior a insatisfação com essas relações, maior o assédio. Esses dados são compreensíveis na medida em que as práticas de assédio moral, mesmo quando institucionalizadas, concretizam-se por meio das relações sociais no trabalho. Portanto, estas estariam afetadas diante de situações de assédio. Ainda, estudos têm assinalado o estilo de liderança como um fator importante para a compreensão do assédio, de modo que tanto lideranças rígidas como inexistentes dificultariam a resolução de conflitos, levariam a maiores níveis de estresse, ambigüidade de papéis e valores contraditórios, favorecendo práticas de assédio moral (Moreno-Jiménez, 2004a). Além disso, faz sentido que a satisfação com a

chefia tenha sido a variável com maior valor preditivo no modelo, pois os participantes relataram o superior hierárquico como aquele que praticou a violência em 90,5% dos casos.

O comprometimento organizacional afetivo, por sua vez, esteve correlacionado positivamente com o assédio moral no modelo de regressão. A partir daí, sugere-se que o assédio foi mais freqüente, preponderantemente, para aqueles trabalhadores que apresentavam sentimentos de identificação e afeto positivo com a organização empregadora. Este resultado tem sentido teórico, na medida em que o assédio moral vem sendo tratado como um produto das transformações em curso no mundo do trabalho (Dejours, 2000; Freitas et al., 2008). Segundo esta concepção, é compreensível que quanto mais fiéis e ligados aos objetivos e valores organizacionais, mais tolerantes os trabalhadores se tornam diante de situações que ultrapassam os limites daquilo que é moralmente aceitável. Conforme apontado por Chanlat (1996), quanto mais “drogados” da empresa, mais vulneráveis se tornam os trabalhadores aos riscos – dentre os quais se pode incluir o risco de assédio moral no trabalho.

A interação significativa entre os grupos do modelo Demanda-Controlle e o comprometimento organizacional afetivo na média do QAN (Figura 17) possibilitou constatar que, no grupo trabalho ativo, os participantes com médio e alto comprometimento tiveram médias menores de assédio moral. Esses dados sugerem que esses trabalhadores, por possuírem alto controle sobre o seu trabalho (ainda que também possuam altas demandas psicológicas) estariam menos expostos ao assédio moral. Possivelmente, esses trabalhadores possuem elevado grau de autonomia no trabalho e ocupam posições estratégicas na organização que os protegem, ao menos em parte, do risco de sofrer assédio. Entretanto, esse resultado aplica-se apenas para um grupo particular e reduzido de trabalhadores (cerca de 25% da amostra).

Em relação à adaptação psicossocial positiva, a média foi mais baixa apenas para os trabalhadores classificados como assédio freqüente, não havendo diferenças para o assédio eventual. Também se verificou que os trabalhadores declarados como vítimas freqüentes apresentaram médias mais baixas de adaptação psicossocial positiva comparativamente aos que não relataram vitimização. Esses dados sugerem que identificar-se enquanto vítima da violência está relacionada com a percepção de menos competências pessoais para enfrentar as adversidades.

Diversos estudos (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996) têm apontado que as conseqüências pessoais do assédio moral são mais graves e persistentes quando se trata de uma exposição freqüente ou de longa duração – correspondendo ao que foi observado no presente Estudo. Dentre as conseqüências pessoais do assédio, esses estudos

têm focado sintomas físicos e psicológicos, ao lado de sentimentos de impotência e baixa auto-estima, os quais têm íntima relação com a adaptação psicossocial positiva. Os trabalhadores identificados como vítimas se consideram em menores condições de enfrentar os problemas advindos do trabalho (Barreto, 2003). Estudos (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Niedl, 1996) constataram, ainda, uma tendência de os trabalhadores expostos ao assédio freqüente utilizarem menos estratégias de *coping* focadas no problema, já que estas são utilizadas quando as pessoas se percebem em situações passíveis de controle – ao passo que o assédio se caracteriza justamente por uma situação de difícil defesa para aquele que a sofre. Nesse sentido, para o presente Estudo, entende-se que a baixa adaptação psicossocial positiva seria reflexo do senso de baixa auto-eficácia.

Além disso, comprovaram-se as associações apresentadas nas análises de correspondência, isto é, a relação entre baixa adaptação psicossocial positiva e situações laborais desfavoráveis à saúde dos trabalhadores (grupo alto desgaste, altas demandas físicas e baixo apoio social). Inversamente, confirmou-se a relação entre altos níveis de bem-estar no trabalho e alta adaptação psicossocial positiva. A partir desses resultados e com base nos estudos sobre resiliência (Koller & Lisboa, 2007; Luthar et al., 2000; Yunes & Szymanski, 2001), sugere-se que a baixa adaptação psicossocial positiva, na amostra estudada, seria resultante de uma combinação de situações de risco para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, em interação com fatores individuais dos trabalhadores.

Com exceção da adaptação psicossocial positiva, as análises inferenciais demonstraram que o assédio, mesmo quando eventual, está relacionado com a dimensão psicossocial e com o bem-estar no trabalho igualmente ao assédio freqüente. Da mesma forma, as diferenças observadas nos trabalhadores que testemunharam o assédio moral foram iguais às das vítimas (Tabela 32). Esses resultados dão suporte às teorizações de que as testemunhas também são afetadas pelo assédio moral no trabalho (Einarsen & Mikkelsen, 2008; Freitas et al., 2008; Lutgen-Sandvik et al., 2007). Também sugerem que as testemunhas compartilham riscos da organização do trabalho com as vítimas, como baixo controle, altas demandas, e, portanto, são vítimas em potencial. Os resultados indicaram, ainda, que os trabalhadores que relataram ter praticado assédio não estavam isentos de situações de trabalho desfavoráveis, uma vez que apresentaram, em relação aos que não praticaram, menos apoio social, mais demandas físicas e menores índices de satisfação no trabalho, exceto o salário.

O interesse pela promoção de contextos de trabalho positivos para a saúde dos trabalhadores justificou a análise de regressão para verificar as variáveis preditoras da satisfação laboral. O modelo de regressão para os preditores da satisfação no trabalho

apresentou variância explicada de 67%, percentual considerado muito satisfatório (Tabela 39). As variáveis preditoras, segundo ordem de poder explicativo foram: apoio social, comprometimento organizacional afetivo, assédio moral (relação inversa), envolvimento com o trabalho, demandas psicológicas (relação inversa) e controle. Assim, verifica-se que o modelo incluiu as demais dimensões que compõe o bem-estar no trabalho, o assédio moral e as principais variáveis do modelo Demanda-Controle (apoio, demandas psicológicas e controle). Estes resultados sugerem que não se pode conceber o bem-estar no trabalho sem considerar os aspectos da organização laboral e a dimensão psicossocial. As variáveis preditoras estão em consonância com estudos anteriores (Meleiro & Siqueira, 2005; Padovam, 2005; Siqueira, 2003; 2005), os quais assinalaram os fatores sócio-organizacionais (percepções de suporte, justiça e reciprocidade organizacional) como os mais importantes para compreender as variações da satisfação no trabalho. Nesse sentido, a percepção dos trabalhadores de organizações justas e preocupadas com seu bem-estar seria sensivelmente afetada por práticas gerenciais inadequadas – o que se confirmou pela inclusão do assédio moral como variável preditora correlacionada negativamente com a satisfação no trabalho.

A análise conjunta dos resultados do presente Estudo dão suporte ao conceito de assédio moral organizacional (Araújo, 2008; Einarsen et al., 2003; Shatzmam et al., 2009) e sugerem que, na amostra estudada, essa parece ser a forma preponderante de expressão da violência psicológica no trabalho. São diversas evidências que, em conjunto, apóiam essa tese: a prevalência do assédio moral na amostra estudada foi elevada, evidenciando uma problemática coletiva e não circunscrita a poucas pessoas; a maioria dos trabalhadores vitimizados não sofreu o assédio moral sozinho, e sim junto com colegas ou com todos do grupo de trabalho; a maior parte dos agressores ocupava cargos de chefia, portanto tinham acesso a mecanismos legitimados institucionalmente para praticar o assédio; os papéis vivenciados na situação eram, simultaneamente, múltiplos ou reconfiguraram-se ao longo do tempo e conforme as circunstâncias; os atos negativos mais comuns foram relativos ao assédio moral diretamente ligado ao trabalho. Além disso, as diferenças de prevalência apontaram alguns grupos mais vulneráveis: os mais jovens, possivelmente porque mais moldados segundo a lógica da gestão contemporânea; os representantes sindicais, pois impõe alguma resistência a essa lógica, reivindicando direitos e contestando as formas de organização laboral; e os trabalhadores acidentados ou adoecidos pelo trabalho, que expõe os problemas da organização do trabalho no seu processo saúde/doença e que, comumente, passam a apresentar limitações à produtividade. Mais ainda, a associação entre a vitimização e os aspectos psicossociais do trabalho mais desfavoráveis à saúde (alto desgaste, altas

demandas físicas, baixo apoio social e alta insegurança no emprego) evidenciaram que essa forma de violência incide juntamente com outros riscos laborais, derivados da organização do trabalho. Nesse processo, a adaptação psicossocial positiva não entrou no modelo de regressão, denotando que os fatores do contexto laboral são mais importantes para explicar o fenômeno. Em relação ao bem-estar no trabalho, sugere-se que essa dimensão é negativamente afetada pelas práticas de assédio moral e, ao mesmo tempo, os baixos níveis de bem-estar retroalimentam os processos proximais trabalhador-trabalho, configurando degradação do ambiente de trabalho e das relações sociais ali estabelecidas.

CAPÍTULO V

OBJETIVOS E MÉTODO ESTUDO II

5.1 Objetivos

O Estudo II teve por objetivo geral investigar e compreender como os trabalhadores experienciam o assédio moral no trabalho, a partir de suas vivências nos papéis de vítimas, testemunhas e agressores. Dentre os objetivos específicos, foram identificadas as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o assédio moral no trabalho e com as emoções desencadeadas pelo mesmo, em especial quando vivenciaram o papel de vítimas desse tipo de violência. Identificaram-se, ainda, fatores e processos que promoveram o desenvolvimento psicológico sadio das vítimas e, ainda, as conseqüências do assédio moral na sua saúde e vida privada, bem como no ambiente de trabalho.

Objetivou-se, também, compreender o significado que as testemunhas de assédio moral atribuíam a este fenômeno, o apoio social prestado às vítimas e as possíveis identificações com os papéis de vítima e de agressor. Buscou-se, ainda, conhecer as motivações e as justificativas dadas pelos trabalhadores que se identificaram como perpetradores dos atos negativos, examinando os significados que atribuíam a essas práticas e as possíveis relações com as políticas de gestão do trabalho. Quanto aos trabalhadores que simultaneamente se identificaram como vítimas e agressores, buscou-se analisar os conflitos gerados por tais vivências, as relações entre os diferentes papéis e as explicações para tais eventos.

De maneira geral, foram investigadas, em todos os casos, as possíveis transições ecológicas entre os papéis de vítima, testemunha e agressor. Ainda, objetivou-se coletar informações acerca dos fatores pessoais e organizacionais que influenciavam o bem-estar no trabalho e favoreciam as práticas de assédio moral, bem como a existência de políticas organizacionais para lidar com este tipo de violência no contexto de trabalho.

5.2 Método

5.2.1 Delineamento

Para dar conta dos objetivos propostos, realizou-se um estudo qualitativo, transversal, de acordo com a metodologia de estudo de casos múltiplos sugerida por Yin (2001). O delineamento de estudo de casos múltiplos foi eleito, nesta pesquisa, para estudar um

fenômeno em comum vivenciado pelos participantes – o assédio moral no trabalho. Não se teve o intuito de analisar os casos dos trabalhadores enquanto indivíduos, e sim os fatores e processos por eles vividos em relação ao fenômeno investigado. Assim, para aproximar-se do objeto deste Estudo (assédio moral no trabalho), foram estudados casos de participantes envolvidos em situações de vida que abarcam esse fenômeno. Em todos os casos, as mesmas questões foram reaplicadas, conforme recomendação de Yin (2001).

5.2.2 Participantes

Quatro trabalhadores bancários que atuam em Porto Alegre e região metropolitana, identificados a partir do Estudo I. Os casos foram escolhidos de forma aleatória, mediante sorteio, sendo um caso de vítima, um caso de testemunha, um caso de agressor e um caso de vítima-agressor. O sorteio foi feito entre os casos de cada uma dessas categorias. Utilizou-se como critério para a classificação em vítimas, testemunhas e agressores, as questões do Estudo I relativas ao assédio moral percebido (vítima), assédio moral testemunhado e assédio moral praticado, em todos os casos no período dos últimos seis meses. Assim sendo, tratavam-se de trabalhadores que eles próprios se identificaram como vítimas, testemunhas e/ou agressores de assédio moral no trabalho.

As características biosociodemográficas e laborais dos participantes estão apresentadas nas Tabelas 40 e 41. Dentre os quatro trabalhadores sorteados, dois eram do sexo masculino e dois do sexo feminino.

Tabela 40

Características Biosociodemográficas dos Participantes por Categoria Relacionada ao Assédio Moral no Trabalho (N = 4)^a

Nome	Classificação	Cidade	Idade	Escolaridade	Estado civil	N ^o Filhos
Gilberto	Vítima-agressor	Porto Alegre	47	Nível médio	Separado/Divorciado	2
João	Agressor	Porto Alegre	30	Superior inc.	Solteiro	0
Patrícia	Vítima	Porto Alegre	34	Pós-graduação	Solteira	2
Lorena	Testemunha	Esteio	32	Superior inc.	Solteira	1

^aNota. Os nomes dos participantes são fictícios, a fim de manter a sua confidencialidade.

Foi possível ter acesso a diferentes realidades laborais, já que os participantes sorteados exerciam funções distintas nas empresas em que atuavam. Os homens trabalhavam em um banco público e as mulheres trabalhavam em bancos privados de grande porte. Houve

variabilidade quanto a variáveis como turno de trabalho (um noturno e três diurnos); tempo de trabalho no banco (de dois a 27 anos); ser delegado sindical (os dois homens exerciam esta função) e situação laboral no momento da entrevista (uma das participantes estava afastada do trabalho para tratamento de saúde e os demais na ativa).

Tabela 41

Características Laborais dos Participantes por Categoria Relacionada ao Assédio Moral no Trabalho (N = 4)

Nome	Classificação	Setor do banco	Anos no banco	Função	Turno	Delegado sindical	Situação laboral
Gilberto	Vítima-agressor	Público	27	Escriturário	Noturno	Sim	Trabalhando
João	Agressor	Público	2	Caixa	Diurno	Sim	Trabalhando
Patrícia	Vítima	Privado	10	Gerente de contas	Diurno	Não	Trabalhando
Lorena	Testemunha	Privado	9	Assistente de gerência	Diurno	Não	Afastada

5.2.2.1 Breve descrição dos participantes

Gilberto, classificado como vítima-agressor, foi o participante mais velho da amostra e com maior experiência profissional, tendo 47 anos de idade e 27 de banco. Trabalha em uma área meio, de apoio à atividade fim, em um banco público e exerce suas atividades laborais no período noturno, em um prédio de departamentos do banco no centro de Porto Alegre. Atua há um ano no setor de compensação dos cheques; antes estava na área de expedição. Possui cargo de comissionamento há muitos anos, tendo sido o escriturário responsável pelo setor e pelo pessoal que ali trabalhava.

Foi transferido para o atual local de trabalho após um processo de reestruturação das áreas meio do banco. Ainda possui comissionamento; entretanto, segundo o entrevistado, naquele momento “o cargo de chefia é apenas simbólico”. Relatou, ainda, haver “pessoas mais antigas no departamento superiores e que tomam as decisões”. Os trabalhadores terceirizados e estagiários estavam subordinados a ele; porém, tal subordinação era relativa apenas à supervisão do trabalho e não incluía gerenciamento de pessoal. Não tinha autonomia, por exemplo, para liberar funcionários, aceitar atestados médicos etc. Relatou que “essa redução de autonomia diminuiu o seu bem-estar no trabalho”. Entretanto, salientou “bastante comprometimento com a organização, embora existam pessoas que a distorcem quando ocupam determinados cargos de poder”.

Havia sido delegado sindical há quase dez anos e seguia como tal. Informou que *“desde então, não ganhou nenhum tipo de promoção”*. O participante atribuiu isso ao fato de *“ser um braço do sindicato dentro do banco”*. Ainda assim, garantiu que continuaria *“exercendo a função de delegado sindical para levar informações ao local de trabalho e ajudar os colegas – mesmo sendo um papel conflitante com o cargo de comissionamento”*. Definiu-se como *“uma pessoa que gosta de ajudar o próximo”*. Era doador de sangue e desejava *“ingressar em algum partido de minoria que lute a favor dos mais pobres”*.

Trabalhava desde os 14 anos e, dentro de dois, pretendia aposentar-se. Iniciou no banco como digitador e relatou problemas nos braços decorrentes do exercício de suas atividades laborais. Também mencionou um acidente de trabalho há cerca de seis anos, *“ao cair de uma escada sem corrimão e romper o tornozelo”*. Possuía uma seqüela dessa lesão, que o *“incomoda em alguns momentos”*.

Possuía duas filhas, de 19 e 17 anos, sendo o responsável por seus cuidados. Relatou que, durante o dia, *“dedica-se às filhas, à mãe e às tarefas domésticas e, no final da tarde, vai para o trabalho”*. Alguns anos atrás, possuía um emprego diurno simultâneo ao banco. Porém, o *“abandonou para poder dedicar-se ao cuidado das filhas depois que a esposa os deixou quando as meninas ainda eram bebês”*.

De acordo com os instrumentos respondidos por Gilberto no Estudo I, relatou buscar apoio no sindicato diante de situações adversas no trabalho; classificou-se na categoria de assédio moral percebido eventual, tendo assinalado 12 itens freqüentes no Questionário de Atos Negativos (QAN), e, 9, eventuais. A partir de suas respostas no *Job Content Questionnaire (JCQ)*, foi classificado no grupo trabalho passivo (baixo controle e baixas demandas psicológicas), possuía altas demandas físicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social no trabalho. Também apresentava alto envolvimento com o trabalho e alto comprometimento organizacional, porém baixa satisfação laboral em geral, segundo respostas nas Medidas de Bem-Estar no Trabalho. Analisando-se os cinco fatores da satisfação no trabalho, apresentou nível alto apenas para o fator colegas e nível médio para a natureza do trabalho, sendo os demais (chefia, salário e promoções) níveis baixos. Quanto à adaptação psicossocial positiva (APP), foi classificado na categoria de alta APP, de acordo com as respostas à Escala de Adaptação Psicossocial Positiva.

João, classificado como agressor, foi o participante mais jovem, com 30 anos de idade, e com menor tempo de banco, dois anos. Ingressou na empresa mediante concurso público. Iniciou suas atividades como caixa em uma agência grande no centro de Porto Alegre e relatou não ter recebido nenhum tipo de treinamento para a função. Aproximadamente 45 dias

antes da entrevista, havia sido transferido para um setor de cobrança em um posto da agência dentro de um órgão do Poder Judiciário. Associou a transferência ao pleito para delegado sindical, no qual foi eleito, que ocorreu dois dias antes da troca de setor. Considerou que houve um rebaixamento de função, inclusive com redução salarial. Entretanto, no que diz respeito às demandas físicas e psicológicas do trabalho, relatou que *“no atual setor é bem mais tranquilo do que no caixa”*.

No momento da entrevista, dois supervisores, que eram funcionários designados, realizavam uma supervisão genérica do seu trabalho. A chefia de maior nível hierárquico era o gerente da agência à qual pertencia o posto. Não possuía nenhum funcionário subordinado. Seu trabalho consistia em atender a clientela, presencialmente e pelo telefone, entrar em contato com os clientes que possuíam pendência com o banco e, eventualmente, supria o caixa. Não tinha obrigação de vender; porém, *“era orientado a não perder as operações dos clientes e, sempre que possível, oferecia os produtos do banco”*.

Apesar de pouco tempo no banco, possuía bom conhecimento dos produtos e operações, e se considerava bastante comprometido com o trabalho. Não teve acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho. Todavia, enfatizou *“o estresse diário quando na função de caixa”*, bem como situações de atos negativos recentes, praticados por uma supervisora, que o deixaram bastante mobilizado.

Estudava direito, residia com os pais e possuía namorada. Informou ser doador de sangue. Demonstrou um vocabulário culto. Praticamente não relatou elementos de sua história de vida ou características individuais.

Segundo os instrumentos respondidos por João no Estudo I, relatou buscar apoio nos colegas e na família diante de situações adversas no trabalho. Assinalou assédio moral percebido eventual, tendo marcado 7 itens frequentes no QAN, e, 13, eventuais. De acordo com as respostas no JCQ, foi classificado no grupo trabalho passivo (baixo controle e baixas demandas psicológicas), possuía altas demandas físicas, baixa insegurança no emprego e baixo apoio social no trabalho. Segundo as Medidas de Bem-Estar no Trabalho, apresentava médio comprometimento organizacional afetivo e níveis baixos de envolvimento e de satisfação com o trabalho. Analisando-se os cinco fatores da satisfação no trabalho separadamente, apresentou nível alto para os fatores chefia e natureza do trabalho, nível médio para promoções e baixo para salário e colegas. Conforme suas respostas à Escala de Adaptação Psicossocial Positiva, foi classificado na categoria de baixa APP.

Patrícia, classificada como vítima, possuía 34 anos de idade e dez de trabalho no banco. Sempre trabalhou na área comercial da empresa e relatou prazer em atender pessoas.

Estava no cargo de gerente de contas. Porém, no momento da entrevista, na prática, exercia função de assistente de gerência em uma agência do centro de Porto Alegre. A gerente da agência era sua chefia e Patrícia não possuía subordinados.

Esteve afastada do trabalho durante oito meses por motivo de doença relacionada ao trabalho. Retornou às atividades laborais cinco meses antes da entrevista, após reabilitação profissional do INSS, que reconheceu seus problemas de saúde como relacionados ao trabalho – distúrbios osteomusculares e depressão. Após a reabilitação, o INSS destacou que sua função seria a mesma, porém com restrições para esforços físicos e deslocamentos de longa distância. Contudo, *“no banco, me retiraram a parte mais nobre do cargo de gerência, isto é, análise de créditos, investimentos, carteira de clientes, tomada de decisões e poder de mando”*. Relatou uma história de *“grande envolvimento com o trabalho no banco”*. Porém, verbalizou muito descontentamento quanto à situação atual e aos eventos que motivaram o seu afastamento (assédio moral), comprometendo seu envolvimento e compromisso com o banco.

A entrevistada informou que *“esse foi meu único afastamento do trabalho e foi por recomendação psiquiátrica: já não conseguia cuidar das filhas de maneira adequada”*, apresentando desgaste físico e emocional recorrente. Também relatou que *“possuía sintomas de lesões por esforços repetitivos há mais tempo, mas não dava a devida importância”*.

Antes de se afastar, o último local de trabalho foi como gerente de um posto dentro de uma fábrica em Gravataí, onde esteve por oito meses. Mencionou que sua transferência para esse local *“esteve relacionada a rivalidades com a chefia e práticas de assédio moral no trabalho”*. Comenta ter tido péssimas condições de trabalho nesse local, deslocamentos diários de 80 quilômetros, falta de auxílio transporte e difícil conciliação com a vida privada, culminando em seu afastamento para tratamento de saúde.

Considerou-se inteligente; formou-se em Economia aos 21 anos e possuía dois cursos de pós-graduação. Começou a trabalhar aos 16, quando seu pai faleceu, e passou a ser o *“chefe da casa”*. Embora descreva sua família como de classe média alta, viu-se nessa obrigação para ajudar a mãe, que sempre foi *“muito perdida”*, e as duas irmãs mais novas. Antes de entrar no banco, trabalhou em consultorias. *“Sentia-se insegura quanto ao futuro profissional”*, conforme expressou, *“embora que antes não fosse assim, pois se considerava uma pessoa segura e decidida”*. Possui duas filhas gêmeas de três anos. Separou-se há pouco tempo. Considerava ter uma *“vida boa”*: filhas saudáveis, namorado, muitos amigos, apartamento e carro próprios. Quando estava fora do banco, sentia-se bem consigo mesma.

Conforme os instrumentos respondidos por Patrícia no Estudo I, relatou buscar apoio no sindicato diante de situações adversas no trabalho. Classificou-se na categoria de assédio

moral percebido freqüente, tendo assinalado 16 itens freqüentes no QAN, e, 5, eventuais. Segundo suas respostas no JCQ, foi classificada no grupo alto desgaste (baixo controle e altas demandas psicológicas), possuía altas demandas físicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social no trabalho. De acordo com as respostas às Medidas de Bem-Estar no Trabalho, apresentava alto envolvimento com o trabalho, médio comprometimento organizacional afetivo e baixa satisfação no trabalho (tanto em geral quanto nos itens separadamente: colegas, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho). Quanto à Escala de Adaptação Psicossocial Positiva, foi classificada na categoria de média APP.

Lorena, categorizada como testemunha, possuía 32 anos de idade e estava há nove no banco. Sempre exerceu a função de assistente de gerência. Encontrava-se afastada do trabalho há praticamente um ano, na data da entrevista, devido ao assédio moral sofrido no trabalho. Seu último local de trabalho foi em uma agência grande, no centro de Canoas, onde atuou por quatro anos. Relatou “*pânico de pensar no trabalho e não conseguia sequer entrar em uma agência bancária*”.

Aproximadamente um ano e meio antes desse último afastamento, havia solicitado licença para realizar uma cirurgia de retirada de um tumor cerebral. Nos exames pré-operatórios, descobriu ser portadora de HIV e iniciou tratamento com antiretrovirais. Em decorrência disso, esteve mais tempo afastada (quatro meses) do que o previsto inicialmente (um mês). Decidiu comentar o fato do HIV com sua gerente, no intuito de justificar esses meses longe do banco. Relatou que, nesse retorno, “*passaram a ocorrer diversas situações de atos negativos praticados contra ela, que se somaram a outros já vividos anteriormente*”.

Além do último afastamento, que ela descreveu “*como decorrente de assédio moral*”, relatou outras situações ligadas à saúde e segurança no trabalho. Mencionou episódios de desmaios na agência, inclusive com boletins de ocorrência, devido ao estresse do volume de clientes para atender e às más condições de trabalho. Também relatou tendinite, “*não podendo digitar por muito tempo*”. Ainda, possuía problema de audição, “*que seu médico suspeitou estar relacionado ao trabalho, pois surgiu após a função de telefonista, a primeira exercida no banco, quando era funcionária terceirizada*”. Além disso, relatou uma queda da escada, sem seqüelas.

Possuía uma filha de 13 anos e vivia apenas com ela. Não se casou com o pai da menina: “*eram adolescentes*”. Seu pai faleceu quando ela tinha nove anos, mas obteve “*bastante apoio de sua mãe*”. No momento da entrevista, dedicava-se à criação da filha e a seu tratamento de saúde. Segundo a participante, “*a contaminação por HIV se deu através do companheiro, em seu último relacionamento – que havia se desfeito pouco antes de ela*

descobrir o fato”. Relatou sentir-se “*orgulhosa por ter conseguido conquistar e adquirir coisas por ela mesma, como a educação da filha e a casa própria*”. Descreveu-se como uma “*pessoa determinada e auto-confiante; porém, que hoje se vê um tanto insegura diante dos eventos laborais e de vida*”.

De acordo com os instrumentos respondidos por Lorena no Estudo I, relatou buscar apoio no sindicato, em serviços de saúde e na família, diante de situações adversas no trabalho. Classificou-se na categoria de assédio moral percebido eventual, tendo assinalado 1 item freqüente no QAN e 18 eventuais. De acordo com suas respostas no JCQ, foi classificada no grupo alto desgaste (baixo controle e altas demandas psicológicas), possuía altas demandas físicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social no trabalho. Segundo as Medidas de Bem-Estar no Trabalho, apresentou níveis baixos em todas as medidas de bem-estar: baixo envolvimento, baixo comprometimento organizacional e baixa satisfação no trabalho (tanto em geral quanto nos itens separadamente: colegas, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho). Quanto à Escala de Adaptação Psicossocial Positiva, foi classificada na categoria de alta APP.

5.2.3 Instrumentos

Neste estudo, privilegiou-se a visão dos trabalhadores acerca do assédio moral no trabalho e dos recursos que poderiam ser mobilizados para o seu enfrentamento. Nesse sentido, utilizou-se uma entrevista individual semi-estruturada em profundidade para coleta de dados (Anexos I, J e L). O instrumento foi utilizado como roteiro de entrevista, ou seja, a ordem das perguntas era flexível, de modo a favorecer o relato das situações vivenciadas pelos participantes e informações acessórias que eles considerassem importantes.

As questões abordaram o cotidiano de trabalho dos entrevistados, os fatores pessoais e organizacionais que influenciavam o bem-estar no trabalho, os atos negativos que configuravam práticas de violência psicológica e assédio moral no trabalho, assim como os papéis assumidos nesses processos. Também se investigaram as especificidades de acordo com o caso (vítimas, testemunhas e agressores). Por exemplo, no caso dos trabalhadores vítimas de assédio moral, focalizou-se a trajetória ocupacional depois do evento, o apoio social recebido, os efeitos na saúde, as implicações familiares e afetivas. O foco da entrevista era o contexto de trabalho dos indivíduos, as relações sociais aí estabelecidas e as práticas de assédio moral. Não se teve o intuito de abordar características individuais e história de vida; contudo, alguns participantes expuseram conteúdos dessa natureza espontaneamente.

Os questionários que os entrevistados responderam no Estudo I foram retomados para que fosse possível conhecer o que eles haviam assinalado nas escalas e nas questões

descritivas de assédio moral no trabalho. Assim, antes das entrevistas com cada participante, já se tinha algum conhecimento sobre o seu contexto de trabalho e era possível acrescentar ou aprofundar questões.

5.2.4 Procedimentos de coleta de dados

O estudo foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Protocolo n^o 08/24 de 06/06/2008). Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), na ocasião do Estudo I, no qual lhes foi assegurado o sigilo de sua identidade e das informações prestadas. Os participantes sorteados para o Estudo II foram contatados por telefone pela pesquisadora, para expor os objetivos desta etapa da pesquisa e convidá-los a participar. Dos quatro sorteados, apenas uma se negou, alegando dificuldades de deslocamento pelo oitavo mês de gestação. Assim, contactou-se o próximo sorteado da lista, que aceitou colaborar.

As entrevistas foram realizadas, individualmente, em salas cedidas pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, em horários acordados com cada participante. No caso da participante Patrícia, a entrevista foi realizada no carro em estacionamento próximo ao seu local de trabalho durante o intervalo de almoço, a fim de compatibilizar o horário livre da entrevistada e sua participação no estudo.

A duração média das entrevistas foi de uma hora e trinta minutos; sendo que, no caso de Patrícia, realizaram-se dois encontros, pois seu horário disponível era reduzido (50 minutos). Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com o consentimento dos participantes.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO II

As entrevistas foram transcritas na íntegra e constituíram o *corpus* do estudo, sendo submetidas à análise de conteúdo qualitativa, a partir da metodologia proposta por Bardin (1977/2007). Foi realizada uma categorização semântica, através da qual se identificaram os conteúdos para categorias temáticas previamente definidas (*a priori*), com base na literatura existente. Novas categorias surgiram no decorrer da análise, de acordo com particularidades do conteúdo das entrevistas, e foram agregadas *a posteriori*.

O processo de categorização foi realizado, paralelamente, pela autora e por uma juíza, de modo a medir a fidelidade da classificação. Antes de proceder à categorização, a autora estabeleceu os critérios de inclusão dos conteúdos nas categorias previamente estabelecidas (Tabela 43), transmitindo-os à juíza. As categorias que emergiram *a posteriori* foram analisadas em conjunto pela autora e pela juíza, até se obter um consenso a respeito das mesmas. Após essa classificação, foi calculado o *índice Kappa* [$K = (\text{n}^\circ \text{concordâncias} / \text{n}^\circ \text{total} (\text{n}^\circ \text{concordâncias} + \text{n}^\circ \text{discordâncias}))$], tradutor do nível de anuência entre juízes. O índice foi calculado para o total do conteúdo e para cada entrevista individualmente. A categorização do total de entrevistas obteve um índice Kappa igual a 0,68, o qual pode ser considerado bom, segundo Robson (1993). Os índices calculados individualmente para cada entrevista também apresentaram resultados bons, conforme a Tabela 42. Para Robson (1993), o valor do índice situado entre 0,40-0,60 deve ser considerado suficiente; entre 0,60-0,75, bom, e superior a 0,75, excelente. Portanto, esse resultado indicou que as categorias temáticas classificadas neste Estudo apresentaram um bom nível de fidedignidade.

Tabela 42

Freqüências no Nível de Concordância/Discordância e Total de Categorização das Entrevistas Calculado pelo Índice Kappa

Entrevista	Classificação	Nº concordâncias	Nº discordâncias	Nº total	K
Gilberto	Vítima-agressor	64	30	94	0,68
João	Agressor	52	22	74	0,70
Patrícia	Vítima	69	36	105	0,65
Lorena	Testemunha	79	33	112	0,70
	Total	264	121	385	0,68

De acordo com a lógica da replicação, subjacente ao estudo de casos múltiplos (Yin, 2001), uma teoria deve ser testada pelas repetições dos resultados nos casos analisados. Assim, foram estudadas tanto as especificidades de cada caso como aquilo que houve de comum e regular entre eles. Além disso, os casos foram analisados transversalmente, buscando-se a compreensão teórica acerca das semelhanças e dos contrastes encontrados. Nesse sentido, este Estudo II buscou uma “generalização analítica”, termo proposto por Yin (2001), para designar a articulação dos dados obtidos com a teoria. Não há o intuito de generalizar os resultados para populações, e sim o de alcançar generalizações analíticas, de modo que os achados possibilitem ampliar a compreensão teórica acerca do assédio moral no trabalho.

Tabela 43

Unidades Temáticas, Categorias de Análise e Definições

Unidade temática	Categoria temática	Definição
Contexto de trabalho	Condições de trabalho	Localização, ambiente físico, higiene, segurança, características do posto de trabalho.
	Organização do trabalho	Jornada laboral, demandas físicas e psicológicas, controle, autonomia, cobrança de produtividade, políticas de gestão de pessoal.
	Relações sociais no trabalho	Relações de mando e subordinação, com colegas e clientela. Excluem-se relações sociais que envolvam práticas de assédio moral.
	Acidente/doença do trabalho ^a	História de acidente ou doença relacionada ao trabalho prévia aos eventos de assédio moral. Fatores laborais que trazem sofrimento.
Violência psicológica e assédio moral no trabalho	Envolvimento ^a	Ligações afetivas com o trabalho e com a organização. Desempenho no trabalho.
	Situações vivenciadas	Descrição das situações de assédio moral que ocorreram, seja nos papéis de vítima, testemunha ou agressor.
	Reações diante dos eventos	Sentimentos vivenciados na ocasião, estratégias de enfrentamento, apoio solicitado ou fornecido.
	Repercussões	Conseqüências no ambiente de trabalho, desempenho laboral, saúde e bem-estar. Processos de adoecimento decorrentes do assédio moral no trabalho.
	Compreensão do fenômeno	Conceito de assédio moral no trabalho. Fatores individuais e organizacionais identificados para explicar sua ocorrência; avaliações do contexto, de si mesmo e dos demais envolvidos.
	Políticas de prevenção	Políticas de prevenção e de enfrentamento do problema já existentes e/ou sugeridas.

Nota. ^a Categorias temáticas definidas *a posteriori*.

As categorias foram agrupadas de acordo com duas unidades temáticas: Contexto de trabalho e Violência psicológica e assédio moral no trabalho, com base da Abordagem Ecológica do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 2005; Bronfenbrenner & Morris, 1998). Conforme pode ser visualizado na Tabela 43, na unidade “Contexto de trabalho”, encontram-se categorias temáticas que dizem respeito ao cotidiano laboral dos entrevistados, à descrição do ambiente de trabalho, tanto físico como no que tangia às relações interpessoais, o envolvimento que estabeleciam com o trabalho e com a organização, bem como a história de acidentes ou doenças do trabalho. A unidade “Violência psicológica e assédio moral no trabalho” concentrou as categorias temáticas que descreviam o fenômeno central deste Estudo, a natureza e as características dos eventos, as reações dos trabalhadores, as repercussões e as tentativas de explicação dos fatos ocorridos e sugestões de prevenção.

A seguir, estão descritas as categorias temáticas, os conteúdos encontrados que se apresentaram regulares entre os participantes, bem como as especificidades dos casos. Em cada categoria, estão apresentados trechos dos depoimentos dos participantes para ilustrar a descrição e a análise. A discussão dos dados à luz do referencial teórico está realizada ao longo da apresentação dos resultados, no final de cada categoria temática.

6.1 Unidade temática: Contexto de trabalho

Nesta unidade temática, exploraram-se os conteúdos relativos ao contexto de trabalho dos participantes, com o objetivo de conhecer como se configurava o seu microsistema laboral. A presente unidade temática foi composta de categorias que descreviam as condições e a organização do trabalho, a qualidade das relações sociais, as ligações afetivas com o trabalho e a organização, bem como as possíveis relações entre o trabalho e o processo saúde/doença e as questões de segurança. Partindo-se do pressuposto de que as práticas de assédio moral no trabalho não ocorrem dissociadas do contexto laboral, foi relevante caracterizar este ambiente e saber como os trabalhadores interagiam com os diferentes aspectos ali presentes. Assim, analisaram-se o contexto e os processos proximais do microsistema laboral, de acordo com a Ecologia do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 2005).

6.1.1 Condições de trabalho

Esta categoria temática foi breve, tendo em vista que os participantes relataram poucos aspectos das condições materiais de seu trabalho. O próprio roteiro de entrevista não dava enfoque a esta questão. Portanto, a descrição do contexto de trabalho foi majoritariamente

relativa à organização do trabalho e às relações sociais. Ainda assim, surgiram alguns conteúdos específicos de condições de trabalho, por parte de todos os entrevistados.

Os participantes homens relataram aspectos gerais de seus locais de trabalho. Gilberto descreveu o mobiliário, o espaço físico de seu setor e cargas físicas do trabalho (malotes que precisavam ser carregados). De modo semelhante, João detalhou como se configurava o arquivo em que realizava parte de suas funções quando era caixa. Ambos os relatos foram apenas descritivos, isto é, não apontaram particularidades das condições de trabalho que poderiam trazer bem-estar ou mal-estar.

Por outro lado, as participantes mulheres destacaram aspectos das condições de trabalho que lhes traziam desconforto. Lorena salientou o excesso de clientes, diariamente, na agência, e mencionou esse fato ao lado de outras situações laborais geradoras de estresse. Mencionou que o volume de serviço e as diferentes demandas do trabalho, juntamente com a quantidade de clientes a atender, a deixavam “zonzas”.

“Imagina assim um espaço, a agência até era grande, mas imagina um espaço com cinco vezes o que teria que ser de clientes ali dentro (...)” (Lorena, 32 anos)

Patrícia foi ainda mais direta ao relacionar, explicitamente, as condições do seu último posto de trabalho com questões de saúde e bem-estar. Relatou muito desconforto por ter de deslocar-se cerca de 80 quilômetros diários para trabalhar no distrito industrial de Gravataí. Também relatou descontentamento com as péssimas condições do posto bancário do qual era gerente, conforme ilustra o seu depoimento:

“(...) era uma sujeira, um pó, a gente ganhava insalubridade, não tinha janela, eram só aquelas coisas tipo de banheiro assim, ventarola, janela lá em cima, sabe? Não via nem a cor do céu, porque nem janela tinha! Era uma coisa horrível!” (Patrícia, 34 anos)

Gilberto apontou uma situação específica do prédio em que trabalhava no tocante à segurança. Relatou que o comportamento de colegas de trabalho fumantes colocou em risco a segurança de todos em diversas ocasiões, sendo que em uma delas houve princípio de incêndio. Segundo o entrevistado, os colegas têm o hábito fumar escondido nos banheiros e corredores, de modo que os restos de cigarro nem sempre eram corretamente descartados. O relato a seguir é ilustrativo dessa situação:

“...é proibido fumar lá dentro (...) no banheiro teve até um princípio de incêndio. Porque o pessoal bota o cigarro dentro de um copinho e pediram para não botar mais. Daí botaram dentro da cesta do lixo e pegou fogo, lá no 10º andar. Daí o que que eles fizeram? Ao invés de ir nos funcionários e dizer ‘Olha, não pode fumar.’, eles só começaram a tirar o lixo (...) Mas não cortaram o mal pela raiz. Tiraram só o perigo.” (Gilberto, 47 anos)

Gilberto acrescentou que a forma encontrada pela administração de pessoal para diminuir o descumprimento da proibição de fumar foi através de uma instrução normativa (IN) que orienta os funcionários a denunciarem o nome do colega que burlou a regra. Além disso, conforme a IN, a denúncia não pode ser anônima.

No tocante às condições de trabalho dos entrevistados, assinala-se a precariedade de certos aspectos (higiene, segurança, localização, dimensionamento da agência etc.), especialmente para as participantes mulheres. A deterioração proposital das condições de trabalho pode ser considerada uma prática de assédio moral (Hirigoyen, 2002). Mesmo que nos casos apresentados as condições ruins de trabalho não tenham sido intencionalmente projetadas para essas trabalhadoras especificamente, não se pode desconsiderar que eram fonte de sofrimento no trabalho e constituíam uma forma de violação de direitos. Do ponto de vista do conceito de trabalho decente (OIT, 2002), pode-se considerar que essas condições de trabalho configuravam um contexto de violência no trabalho, ao lado das outras situações que serão descritas neste Estudo, em especial na seção 6.2.1.

Além disso, foi interessante observar, tal como assinalado pelo participante Gilberto, que a empresa não abordou a questão da segurança em sua complexidade. As questões de segurança no trabalho, quando impostas autoritariamente, tendem a ser desrespeitadas pelos trabalhadores (Dejours & Abdouchelli, 1994). Estratégias de gestão mais participativas poderiam aproveitar o ensejo para dialogar com os trabalhadores, por exemplo, sobre a proibição do fumo no local de trabalho, buscando soluções alternativas.

6.1.2 Organização do trabalho

Nesta categoria temática, reuniram-se conteúdos como jornada de trabalho, demandas físicas e psicológicas, autonomia, controle sobre o trabalho, cobrança de produtividade e políticas de gestão de pessoal. Todos os participantes relataram conteúdos dessa natureza em resposta a questões que abordavam o cotidiano de trabalho e situações geradoras de sofrimento ou bem-estar. Muitas vezes, tais conteúdos também emergiram em um contexto de relato de eventos de assédio moral no trabalho, para explicar o funcionamento de determinados processos organizacionais. Entretanto, as situações específicas de assédio moral estão relatadas na seção 6.2.1.

Quanto à remuneração, todos os entrevistados fizeram alguma referência positiva. Gilberto destacou que o trabalho noturno lhe traz um adicional, e este foi um dos motivos que o levou a trabalhar à noite. Também relatou que o comissionamento lhe proporcionava um aumento significativo no salário. João deu especial atenção às participações nos lucros, afirmando:

“Isso muitas vezes te dá aquele alento assim, tipo bah, valeu a pena ouvir o hospedamento do cidadão, né. Eu, às vezes, penso isso assim, né, nessa época de PLR. Valeu a pena todo o sofrimento.” (João, 30 anos)

Patrícia, Lorena e Gilberto coincidiram afirmando estar satisfeitos com o salário, através do qual podem sustentar suas casas e dependentes com dignidade, conforme ilustra o seguinte depoimento:

“As coisas boas, assim ó: a questão do próprio salário, não que o salário seja bom, entendeu, mas eu acho assim que dá para me sustentar, dá para minhas filhas e tudo, eu acho que está razoável (...).” (Patrícia, 34 anos)

No que diz respeito à jornada laboral, ritmo e horários de trabalho, houve bastante variabilidade entre os entrevistados. Gilberto foi o único a exercer suas funções no turno da noite. Relatou a existência de menor presença de chefias nesse período e a flexibilidade do horário de saída, o qual ocorre tão logo se conclua a demanda daquele dia. João, por sua vez, cumpria uma jornada de 6 horas e, na maior parte dos dias, seu trabalho se dava por encerrado com o término do expediente externo, raramente havendo horas extras. Realizou comparações com a função de caixa, exercida anteriormente, na qual não sabia o horário preciso em que sairia do banco, conforme depoimento a seguir:

“Antes, bah, ‘Eu não sei que horas eu vou sair, não sei que horas eu vou sair!’ Se tu estás no caixa, se dá uma diferença faltando 500 pila, vamos olhar a fita, vamos olhar documento por documento, contar de novo o dinheiro, todo um procedimento que hoje eu já não tenho.” (João, 30 anos)

Nesse sentido, João destacou que seu cotidiano de trabalho atual, no setor de cobrança, é mais tranqüilo. Relatou, por exemplo, liberdade para ir ao banheiro quando sente necessidade, enquanto que, no caixa, havia reclamações por parte do supervisor quando ia ao banheiro, interrompendo o atendimento à clientela:

“(...) nós não éramos barrados nas cadeiras assim, mas ‘Pô, ôôô!’ Sabe, tinha aquela coisa. Pô, tu trabalhar assim daqui a pouco dá até diferença, porque não estou conseguindo me concentrar, bexiga apertada, enfim, ...não tem mais concentração. ‘Ô, olha a fila!’ Sabe? No caixa é assim.” (João, 30 anos)

O entrevistado também observou maior tranqüilidade para realizar o horário de almoço, que no caixa, muitas vezes, era suprimido ou substituído por um lanche rápido nos dias de maior movimento. No caso de Patrícia, também foi possível observar uma rotina de trabalho caracterizada por ausência de pausas durante a jornada no posto bancário de uma fábrica em Gravataí. Cumpria sua jornada de oito horas como gerente de contas, porém o deslocamento até o trabalho era bastante extenso devido à longa distância de sua residência.

Não fazia intervalo de almoço, pois, segundo a entrevistada, não havia ninguém que a substituísse, conforme relato a seguir:

“Almoço não me pertencia, eu fiquei oito meses, se tu olhares o meu ponto, fiquei oito meses sem almoço (...) a chefia achava assim ó, ‘Se só tem tu então tu não podes sair’. Então assim eu não almocei todo esse tempo porque não tinha outra pessoa para botar no meu lugar. Se tu olhares o meu ponto tu ficas apavorada. Era o dia inteiro lá!” (Patrícia, 34 anos)

Segundo Patrícia, as longas jornadas, devido ao deslocamento diário de 80 quilômetros, trouxeram dificuldades de conciliação do trabalho com a vida privada. A trabalhadora era a única responsável pelo cuidado de suas duas filhas pequenas, de modo que os horários de trabalho tornaram-se praticamente incompatíveis com as demandas domésticas e familiares. A entrevistada foi designada por seu gerente para ocupar esse posto, em uma fábrica em Gravataí, por pertencer à unidade geral de postos, na qual os trabalhadores passam por um rodízio entre postos bancários dentro de empresas em uma determinada área geográfica. Patrícia observou, entretanto, que poderia ter sido pensado outro arranjo, que não a desfavorecesse tanto. Segundo a entrevistada, havia gerentes, como ela, que residiam na zona norte de Porto Alegre e poderiam ser designados para o posto de Gravataí, assim como empresas mais próximas para ela trabalhar. Seu relato a seguir ilustra a organização do trabalho na unidade geral de postos:

“(...) ninguém queria vir pra UGP [Unidade Geral de Postos], a UGP era mal vista. Porque tu ficavas tipo assim ‘Ah, está lá atirada num posto.’, sabes aquela coisa? E todo mundo na UGP entra no rodízio. [E é um sorteio? Como é feito?] Não, é o gerente da agência. Ele que escolhe ‘Ah, agora vai’ tipo assim: ‘Acordei de mau humor e vou botar a Patricia lá.’ É mais ou menos assim. E não interessa, agora eu não sei como é que está porque eu ainda não fiz rodízio nenhum, né [depois do retorno de licença saúde], mas não interessa onde tu moras, não interessa.” (Patrícia, 34 anos)

Para Lorena, as jornadas de trabalho eram de oito horas diárias, caracterizadas por intensa atividade. Comentou que a hora de almoço era rigorosamente cumprida, diferentemente dos outros participantes, pois havia sido instalado um ponto eletrônico. Por este mesmo motivo, não realizava horas extras. Entretanto, salientou que o horário de trabalho era exaustivamente preenchido por atendimento à clientela e vendas de produtos.

Os entrevistados relataram tanto demandas de natureza física como psicológica no exercício de suas funções, porém enfatizaram esta última. João salientou as demandas provenientes do atendimento à clientela, por telefone, no setor de cobrança. Patrícia, por sua vez, comentou que hoje, no atendimento geral da agência, atende apenas público em geral, assim descrito por ela: *“ali eu atendo só coisinha”*. A entrevistada avaliou esse atendimento como inferior ao que ela realizava antes, enquanto gerente de contas, quando então realizava

atendimentos mais complexos, análises de créditos e investimentos, enfim, lidava com os clientes de sua carteira e com problemas os quais ela podia efetivamente resolver. Patrícia também descreveu demandas físicas intensas quando era gerente no posto bancário da fábrica, relacionadas à digitação.

Lorena, por sua vez, apontou que a estrutura da agência onde trabalhava não dava o suporte necessário para que ela e seus colegas atendessem adequadamente as demandas trazidas pelo grande volume de clientes. O depoimento a seguir é expressivo:

“É humanamente impossível uma criatura trabalhar lá dentro, tinha muitos clientes. É um volume muito grande para poucos funcionários atender. (...) Então não tinha como, a gente não dava conta de atender todos os clientes. Tinha que engavetar muita coisa, deixar para o outro dia, aí o cliente retornava, xingava com razão (...).” (Lorena, 32 anos)

Lorena também relatou muitos xingamentos por parte da clientela que, segundo ela, o faziam com razão, devido ao mau atendimento. Outra função desempenhada por ela era a cobrança de depósitos por telefone, para os clientes que o necessitavam. A entrevistada acrescentou, ainda, que além dessas demandas, havia metas de vendas de produtos – o que tornava seu cotidiano de trabalho bastante exaustivo. Salientou que a agência era muito grande, portanto havia um grande volume de clientes, porém poucos funcionários.

Em relação ao controle sobre o trabalho, constatou-se uma relação positiva entre autonomia e bem-estar no trabalho. Os participantes relataram que, quando possuem algum controle sobre o seu trabalho, este se torna mais prazeroso e menos desgastante. João considerou que possuía certa liberdade na forma de realizar suas tarefas e de organizar-se diante das demandas de trabalho. Avaliou que esse grau de autonomia tem sido positivo tanto para seu bem-estar como para o próprio rendimento do seu trabalho. Ainda que algumas demandas não possam ser postergadas, como o atendimento presencial de clientes, outras podem ser ajustadas ao longo da jornada:

“Eu acho bem tranqüilo, eu acho que da forma como está sendo feito assim que eu estou tendo certa liberdade de ditar o meu ritmo, até que estou produzindo bastante. Às vezes eu fico surpreso assim pela quantidade de negócios que eu fecho num dia.” (João, 30 anos)

Gilberto associou a liberdade de tomar as decisões por conta própria, por ser funcionário comissionado, ao bem-estar no trabalho. No passado, em outro setor, sentia-se ainda melhor por ter autonomia para resolver problemas cotidianos do setor, providenciar consertos, liberar funcionários, entre outras coisas. No atual setor, apesar de ter um carimbo, não exerce efetivamente o cargo de chefia, devendo se reportar a superiores antes de tomar qualquer decisão. Patrícia relatou algo semelhante, pois quando exercia efetivamente o cargo de gerente, podia resolver problemas, possuía outro *status* e isto era fonte de bem-estar:

“Porque antes eu resolvia mais problemas, eu tinha alçada, me deram a bala e me tiraram! (...) não é que tu não venda tanto, tu vendes também, mas assim tu analisas mais, tu não atendes tanta coisa, tu dominas as pessoas, entendeste? E é claro que tu ganhas bonificação, tu ganhas um monte de coisinha por ser gerente.” (Patrícia, 34 anos)

Lorena, por sua vez, relatou não possuir praticamente nenhum controle sobre suas demandas. Segundo ela, o gerente geral distribui o trabalho de modo que cada um possui uma tarefa bem definida. Entretanto, segundo a entrevistada, a tarefa é impossível de ser cumprida devido às demandas que se sobrepõe, acarretando em sobrecarga de trabalho. A entrevistada possui poucas possibilidades de controle sobre o seu trabalho, especialmente sobre o ritmo:

“Cada um tem uma tarefa. Só que não dá pra cumprir. É impossível. Quando abre a agência é muita gente e pouco funcionário pra atender, então tudo aquilo que a gente tem para fazer durante o dia, não dá para fazer (...) Então, até as 11 horas a gente consegue ligar para os clientes, né, só que aquela montanha de documentação que a gente tem, que são os clientes que vão deixando para darmos um retorno, também não é feito. É feito um pouco, depois fica uma bagunça.” (Lorena, 32 anos)

No que diz respeito à cobrança de produtividade, observaram-se duas modalidades: a supervisão direta, por superior hierárquico, e o controle realizado por sistemas de informática. No caso de Gilberto, não havia alguém controlando diretamente o seu trabalho. Entretanto, referiu que o controle do que cada trabalhador faz se dava através do sistema de informática. Ele explicou que cada funcionário é responsável por um aspecto do processo de trabalho, então aquilo que é produzido individualmente fica registrado nesse sistema. Ao ser questionado sobre a forma de controle da produtividade, ele respondeu:

“O próprio sistema, o próprio sistema. Porque assim ó, eu controlo dois tipos de sistemas. Então, se der alguma coisa errada, ‘Era o fulano que estava fazendo.’ Todo mundo sabe pelo serviço.” (Gilberto, 47 anos)

Para os demais entrevistados (João, Lorena e Patrícia), observou-se uma combinação das duas formas de cobrança do desempenho: sistemas de informática e chefia. No caso de João, parte de seu trabalho era controlado pelo sistema, já que as pendências que ele devia cobrar dos clientes eram cadastradas na sua matrícula de funcionário, diretamente no sistema.

“(...) está ali na tua matrícula, né, e aquilo vai aumentando, vai aumentando. A qualquer momento pode chegar a supervisão e dizer ‘Bom, mas tu não tá trabalhando?’” (João, 30 anos)

Ao abrir o sistema, ele tem acesso às pendências cadastradas em seu nome, e a gerência supervisiona o andamento das cobranças *online*. O entrevistado relatou que, nas reuniões semanais com o gerente geral, é exigida a redução das pendências e que, a partir daí, ele próprio vai administrando aquelas cadastradas em sua matrícula. Também verbalizou que,

no final do dia, seu supervisor costuma lhe perguntar sobre o andamento das cobranças e exigir relatórios. João assinalou, entretanto, que a cobrança de produtividade é mais direta e explícita para os operadores de negócio, da área comercial, pois possuem metas para redução de pendências, vendas, captações de clientes, etc. Observou que esses funcionários possuem sobrecarga de trabalho:

“Eles têm que atender os clientes que sentam na frente deles no banco, têm que cobrar as dívidas da carteira deles, eles têm que vender, para cumprir as metas, têm que atender o cliente que ligou, que quer aplicar, que quer baixar, que quer não sei o quê. Entende? Então tem toda uma demanda para desempenhar em 6 horas, né.” (João, 30 anos)

A observação de João a respeito dos bancários da área comercial foi confirmada pelos depoimentos das duas entrevistadas - ambas da área comercial. Elas descreveram seu trabalho como constituído, principalmente, por vendas de produtos para a clientela e com forte cobrança de metas de produtividade. Os depoimentos a seguir ilustram essa exigência:

“Tu tinhas só que vender, vender, vender. Todo o cliente que estava na tua frente tu tinhas que te preocupar em vender e as necessidades do cliente em si tu tinhas que negligenciar.(...) A gente tinha uma meta de fechar uma planilha no computador que ela se abria todo dia e tu tinhas que cobrir toda ela porque o gerente geral fiscalizava, ele podia ver do computador dele. De vez em quando, ele até ligava para alguns para ver se a gente fazia tudo certinho.” (Lorena, 32 anos)

“É claro que eu sei que nós não trabalhamos numa instituição de caridade. Nós temos metas para fechar e eu tenho total noção disso. Até porque os gerentes também são cobrados. Eu até entendo, como eu te falei, eu até entendo ele [chefia], ele é cobrado. Nós somos todos funcionários, né.” (Patrícia, 34 anos)

O relato de Patrícia contextualizou que essas exigências de metas fazem parte da lógica de produtividade dos bancos, e que as pessoas que ocupam cargos de gerência também precisam prestar contas a instâncias hierárquicas superiores. Além da cobrança de produtividade por meios eletrônicos, Lorena relatou reuniões semanais com a gerência para tratar das metas. Participavam dessas reuniões todos os bancários da área comercial.

“Nas reuniões era dito que a gente tinha que continuar vendendo porque tinha as metas, né. Então, na verdade, a gente tinha um espaço bem curto, só o da manhã mesmo, só que tinha que cumprir toda aquela meta e vender para os clientes que estavam na nossa frente. (...) Fechava a semana daí tinha reunião, aí era um estresse porque o pessoal não tinha batido a meta, daí ficava todo mundo louco.” (Lorena, 32 anos)

Mesmo no caso de João, que não pertencia à área comercial, observou-se certa exigência de vendas. O entrevistado enfatizou que não existia uma cobrança explícita para esse quesito, mas, segundo ele, os funcionários que o fazem são valorizados pela gerência, que sugere as vendas de produtos como forma de aumentar a remuneração:

“Eu não sou obrigado a vender. Mas sempre é lembrado ‘Teu salário vai aumentar se tu venderes.’, né. ‘Ah, tenta segurar essa operação. Além de ser bom para o banco é bom para ti também.’ Sempre assim: ‘Ofereçam os produtos do banco.’ ” (João, 30 anos)

Contraditoriamente, João apontou que suas atitudes de iniciativa, com o intuito de melhorar o processo de trabalho, não eram valorizadas. Exemplificou que, para tornar o atendimento no caixa mais ágil, deslocava-se para a fila, auxiliando os clientes na organização de documentos e procedimentos. Porém, essa iniciativa não foi bem vista pela gerência, que lhe recomendou: *“Tu eres mais importante aqui, puxando a fila, do que lá, evitando que a fila tranque.”* Ele complementou que outros colegas com o mesmo perfil que o seu (*“pessoal mais novo, que entrou por esse último concurso e vem com todo o gás”*) não eram tão valorizados quanto os funcionários *“que fazem o seu servicinho, não agregam nada àquilo que está sendo pedido e vão embora no final do dia”*. João destacou, ainda, que nas reuniões com os funcionários, as decisões já foram tomadas em instâncias superiores.

Gilberto também apontou dificuldades nas políticas de promoção de pessoal em seu setor de trabalho. De acordo com o entrevistado, os funcionários que trabalhavam bem e *“diziam amém”* para tudo, nunca conseguiam promoções ou transferências para agências. Contudo, aqueles *“(…) que brigavam, que questionavam, esses aí, mesmo sem reposição: ‘Essa aí enche muito o saco, manda embora.’ Então, quer dizer, o que que acontecia, existia uma inversão de valores.”*

De acordo com os entrevistados do banco público, as políticas de promoção de pessoal são bastante influenciadas por questões político-partidárias. Eles descreveram que o partido do governo determina os cargos de confiança, e pessoas-chave com influência política indicam funcionários para ascender no banco. Gilberto expôs dificuldades de promoção de pessoal que vivenciou por não fazer parte de nenhum partido:

“Como eu não tinha partido, eu sempre fiquei ali...mas se eu tivesse algum partido, algum QI, com certeza, isso aí não tem dúvida. Ali é assim... Por exemplo, eu, faz 10 anos que eu não ganho promoção, justamente porque foi exatamente quando eu entrei para delegado sindical, porque eu sou um braço do sindicato lá. (...) o banco, eles têm uma política assim ó, eles são contra esse tipo de pessoas que estão ligadas ao sindicato.” (Gilberto, 47 anos)

O fato de ser delegado sindical apresentou-se nos dois entrevistados como um impeditivo para promoções ou, no caso de João, provavelmente motivou seu rebaixamento para funções menos valorizadas (foi retirado do caixa e realocado no setor de cobrança, com perda salarial). Ainda que não exista uma prova explícita que ligue a transferência de função à eleição, o trabalhador considerou forte suspeita. Para Gilberto, o preconceito em relação aos delegados sindicais ocorre devido às reivindicações do sindicato durante a campanha salarial.

Ele também comentou não saber como ainda possui seu cargo de comissionamento, já que este pressupõe cargo de confiança da direção do banco, ao passo que também é de confiança do sindicato. Acredita estar inserido em uma categoria que permanece com o cargo até aposentar-se, por já possuí-lo há muitos anos.

Constatou-se que as entrevistadas dos bancos privados também mencionaram políticas de promoção de pessoal que não seguem regras absolutamente transparentes. Apontaram favoritismos freqüentes e promoções comumente pautadas por critérios não necessariamente profissionais, conforme relato a seguir:

“Quem escolhe [quem vai ser gerente de conta] é o gerente geral, geralmente. [Ele segue algum indicador?] Não, ele por ele assim. Sempre foi assim. Nunca vi ‘Ah, aquele merece’ e todo mundo concordar. Não, sempre, geralmente, é ou porque a guriuzinha ali é mais bonitinha, entendeu, sempre essa coisa assim. Não é pelo profissional, nunca vi ser pelo profissional. [Não é uma regra clara de promoção?] Não, não é porque vende mais, porque eu vejo umas gurias que tem lá esforçadas que querem ser gerente e fazem de tudo né, e não são reconhecidas. Lá na agência tem uns 4 casos assim.” (Lorena, 32 anos)

Em relação às políticas de treinamento de pessoal, constatou-se, no caso de João, ausência de qualquer atividade dessa natureza. O entrevistado relatou que aprendeu a função de caixa na medida em que foi desempenhando a atividade, tendo recebido apenas algumas dicas de colegas mais antigos:

“Me tiraram da rua e me botaram no caixa, sabe! ‘O senhor foi aprovado no concurso. Sente-se no caixa e trabalhe.’ E aí tu vais, olhas aquela fila assim fazendo três voltas no saguão e a responsabilidade de atender as pessoas é tua!” (João, 30 anos)

Um conteúdo que emergiu dos casos de Gilberto e João foram as diferenças entre funcionários concursados, terceirizados e estagiários. Gilberto apontou que os estagiários e terceirizados trabalham muito e são os que menos recebem. Também relatou que, em determinada época do ano, é comum as empresas terceirizadas atrasarem os salários. Quando isto ocorre, os funcionários do quadro do banco emprestam dinheiro para os terceirizados. Segundo Gilberto, isso ocorre porque existe uma relação de dependência, já que todo o trabalho de força física é feito pelos estagiários e, principalmente, terceirizados. Esclareceu que, no setor, os funcionários do quadro possuem aproximadamente 50 anos e não apresentam condicionamento físico adequado para atender tais demandas.

“São os que menos ganham e os que mais trabalham. Os gurus ganham um salário mínimo. Trabalham que nem uns cachorros. Assim ó, dá pena, porque eu conheço eles, né, tudo. Os gurus trabalham, mas são todos terceirizados. E outra, essas firmas aí toda hora estão trocando. Tu acreditas que tem gente que está há 10, 15 anos e nunca tirou férias?! Essas terceirizadas são um horror. Isso aí também impacta, assim ó.(...)” (Gilberto, 47 anos)

João também apontou que os estagiários, muitas vezes, realizam as mesmas funções que os funcionários. Porém, não recebem equivalência salarial, tampouco os benefícios a que teriam direito se fossem contratados, como décimo terceiro, tempo de serviço para aposentadoria, entre outros.

Em geral, a organização do trabalho descrita pelos participantes está em consonância com os relatos cotidianos de trabalhadores bancários, conhecidos mediante a prática profissional da autora junto a essa categoria profissional. Os conteúdos também coincidem com vasta literatura que tem se dedicado ao estudo do trabalho bancário e de seus impactos na saúde, bem-estar e subjetividade dos trabalhadores (Campello, 2004; Ferreira & Seidl, 2009; Grisci, 2008; Hoefel, 2002; Paiva & Borges, 2009; Soboll, 2008).

No tocante à remuneração, o significado que os participantes atribuíram ao salário está inserido na lógica das relações de trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Em todos os casos estudados, o salário fixo, mensal e considerado digno para a sobrevivência funcionava como um importante elemento de envolvimento dos trabalhadores com as empresas empregadoras. A valorização do salário foi ainda mais acentuada para os trabalhadores com filhos, pois mencionaram a necessidade de um sustento digno para suas famílias. Nos casos de Patrícia e Lorena, apesar de terem vivenciado situações de assédio moral, a remuneração parecia atuar como um fator impeditivo para a saída da organização. Para Lorena, o recebimento do salário “*todo dia 25 do mês*” era o único fator positivo que restava do trabalho. No depoimento de João também se constataram subsídios que indicam a sujeição a condições laborais adversas em troca de um salário. Quando ele recebia as participações nos lucros, pensava que “*valia a pena*” agüentar a hostilização sofrida. No mundo do trabalho contemporâneo, o medo do desemprego atua como importante elemento de submissão dos trabalhadores às pressões do trabalho, principalmente as de natureza psicológica oriundas dos métodos de gestão (Dejours, 2000; Hirigoyen, 2002). Segundo estudo de Paiva e Borges (2009), com bancários, aqueles que não vislumbram outro emprego com facilidade são mais vulneráveis a vivenciar afetos negativos, bem como depressão e tensão emocional.

A jornada e o ritmo de trabalho caracterizaram-se, primordialmente, por ausência de pausas, pressão de tempo para cumprir múltiplas tarefas, intensificação da jornada e, em alguns casos, jornadas extensas devido a horas extras ou deslocamentos de longa distância. O somatório da intensificação e extensão das jornadas laborais tem sido associado a diversos agravos à saúde relacionados ao trabalho (Ministério da Saúde do Brasil, 2001). A extensão das jornadas laborais também diz respeito a um importante aspecto da qualidade de vida no trabalho, uma vez que dificulta a conciliação entre vida profissional e vida privada (OIT,

2002; Walton, 1973). No decorrer da jornada laboral, a qualidade de vida no trabalho também era afetada por questões disciplinares ligadas ao tempo. O controle sobre o ritmo de trabalho era exacerbado em algumas situações, como as descritas por João sobre a fiscalização das idas ao banheiro. Barreto (2003) apontou esse tipo de inspeção como uma prática comum entre as estratégias de assédio moral.

As demandas do trabalho incluíram, também, atendimento ao público, vendas de produtos, esforços físicos e sobrecarga de trabalho, relatados pelos entrevistados como fontes de desgaste. Outros estudos já identificaram esses fatores e também observaram que as atividades ligadas às vendas são cada vez mais predominantes no trabalho bancário (Grisci, 2008; Hoefel, 2002; Soboll, 2008). O desgaste mental do trabalho bancário está historicamente ligado ao alto esforço cognitivo e à responsabilidade próprios das atividades nas instituições financeiras. A essas cargas, somam-se outros riscos, como a diminuição de pessoal, o alto volume de trabalho, o público a ser atendido e o cumprimento de prazos e metas muitas vezes inatingíveis. Ao mesmo tempo, novas formas de gerenciamento estimulam a competitividade, impõem exigências de qualificação constantes e valorizam um padrão único de comportamento, intensificando o trabalho e incrementando ainda mais as exigências de produtividade e de dedicação ao banco (Campello, 2004; Grisci, 2008; Segnini, 1999; Soboll, 2008). Nesse sentido, constatou-se que o microssistema laboral dos entrevistados se configurava a partir dessas características e de múltiplas demandas a atender.

A cobrança de produtividade relacionada às metas foi acentuada pelas entrevistadas da área comercial, embora o discurso das vendas esteja presente também para trabalhadores de outros setores, como expressou João. No seu relato, pode-se perceber um discurso sedutor por parte da gerência, que aponta as vendas de produtos como forma de os trabalhadores aumentarem a sua remuneração. As novas práticas de gestão caracterizam-se, justamente, por estratégias sutis e sedutoras como meio de alcançar a disciplina e o comprometimento dos trabalhadores (Heloani, 2003b; Lima, 1996). Também tendem a ser mais sutis as formas de controle sobre a produtividade. Os entrevistados relataram tanto a supervisão direta, por parte de seus gestores, como os meios eletrônicos e sistemas de informática enquanto ferramentas de controle do desempenho. A esse respeito, Grisci (2008) assinala que o controle, no novo paradigma tecnológico do trabalho bancário, pode assumir múltiplas formas, nas quais a tecnologia o torna sutil e impessoal. Assim, a eficácia do controle é maior do que na lógica binária vigilante-vigiado, pois opera de maneira invisível e dá margem para que os trabalhadores se sintam livres, mesmo que isto seja temporário ou apenas aparente.

Além disso, observou-se o convívio com valores contraditórios na organização do trabalho. Os trabalhadores mencionaram a existência de um discurso gerencial que valoriza

competências de iniciativa e flexibilidade, ao lado de proibições e punições às propostas concretas dos trabalhadores para mudanças no processo de trabalho. Nesse sentido, a literatura tem apontado que o modo de gestão baseado na excelência valoriza a autonomia dos trabalhadores mais como um discurso do que como prática efetiva no cotidiano de trabalho (Chanlat, 1996; Heloani, 2003b). Os participantes reconheceram a importância do controle sobre o trabalho, relatando satisfação pela resolução de problemas e possibilidade de agir sobre as situações laborais. De fato, o controle tem sido apontado como um dos principais elementos definidores da saúde mental no trabalho (Codo, 2006; Sato, 2002). Por outro lado, as diversas situações relatadas e o depoimento de João, ao afirmar que “*as decisões já vem tomadas em instâncias hierárquicas superiores*”, sugerem que a valorização da autonomia dos trabalhadores é um tanto relativa.

As políticas de promoção de pessoal descritas foram marcadas por influências político-partidárias e favoritismos, contrariando discursos contemporâneos de gestão de pessoas, como o modelo baseado nas competências (Kilimnik & Sant’Anna, 2006). Um estudo sobre as especificidades no estilo brasileiro de administrar (Prates & Barros, 1997) apontou as redes de relacionamento pessoal como alternativas encontradas, no Brasil, em resposta à rigidez institucional. Nesse sentido, constatou-se que, apesar de as empresas empregadoras dos entrevistados constituírem-se em organizações modernas, com estruturas organizacionais complexas e alta tecnologia, as políticas de gestão de pessoas caracterizavam-se pelo poder das influências informais. Neste contexto, alguns são favoritos para promoções, enquanto que outros, como os delegados sindicais, acabam sendo preteridos.

Os relatos dos entrevistados evidenciaram, ainda, que a divisão de trabalho contempla terceirização de algumas funções e mão de obra de estagiários. Ainda que executem tarefas semelhantes e no mesmo espaço físico dos trabalhadores do quadro do banco, terceirizados e estagiários recebem salários inferiores e não têm os benefícios e as garantias do emprego sob o regime da CLT. Esse panorama descrito pelos entrevistados é reflexo da precarização do trabalho, em que as empresas tendem a subcontratar as atividades meio (Ruduit, 2002). A terceirização, assim como a mão de obra dos estagiários, pode estar vinculada à falta de treinamento adequado, ausência de preocupação com a saúde desses trabalhadores, e convivência entre trabalhadores com diferentes *status* dentro da organização.

Em suma, a análise do microsistema laboral dos entrevistados revelou que os trabalhadores estão inseridos em um contexto complexo, no qual convivem com discursos e práticas muitas vezes contraditórios. Estímulos à competitividade, alta tecnologia como ferramenta de trabalho e discursos gerenciais modernos convivem com mecanismos disciplinares que remetem aos modos de gestão tayloristas, caracterizados pelo controle de

tempos e movimentos (Heloani, 2003b). Além disso, a ausência de políticas claras de gestão de pessoal, principalmente quanto às promoções, revelou estilos administrativos baseados em favoritismos e critérios pessoais ao invés de profissionais. O conjunto dessas características, em um contexto laboral que exige altas metas de produtividade, sugere o favorecimento de um terreno fértil para a prática do assédio moral no trabalho.

6.1.3 Relações sociais no trabalho

O objetivo desta categoria foi descrever as relações sociais estabelecidas no interior das organizações em que os entrevistados trabalham, tanto as de mando e subordinação, como aquelas entre colegas e com a clientela atendida. Todos os entrevistados apresentaram conteúdos desta natureza, tendo em vista que era um dos principais focos da investigação. Não se teve o intuito de caracterizar, nesta seção, relações sociais que envolvessem práticas de assédio moral. Entretanto, partiu-se do pressuposto de que são fenômenos intimamente relacionados; pois, ao menos em parte, as práticas de assédio moral são uma expressão da forma como se pautam as relações humanas no trabalho, em uma determinada organização laboral.

No que diz respeito às relações de mando e subordinação, os entrevistados apresentaram conteúdos ligados principalmente ao seu relacionamento com superiores hierárquicos – condizente com o próprio *status* organizacional dos participantes (operacional ou gerência média). Ainda assim, três dos quatro entrevistados relataram situações nas quais ocuparam cargos de chefia e descreveram as relações que mantiveram com seus funcionários subordinados (João, Gilberto e Patrícia).

João relatou possuir mais de uma chefia: o gerente geral da agência, o gerente adjunto e dois funcionários designados, que são, na verdade, os que realizam a supervisão diária de seu trabalho. Comentou que, em geral, mantém uma boa relação com “*as figuras de autoridade*”:

“Eu brinco com o pessoal que eu sou bem mandado, né. ‘Ah, João, tem que carregar essas caixas aqui.’ Aí eu ia lá e carregava. Só que tem ordens e ordens, né. Tem ordens que são quase um pedido, que aí tu ‘Ah, vou fazer, quebrar o galho e tal.’ ” (João, 30 anos)

O entrevistado assinalou que valoriza a cordialidade nas relações de trabalho. Considerou o respeito pelo outro fundamental, exemplificando situações das relações hierárquicas: “*Eu penso ‘Não, tu estás me pedindo, tu não estás me obrigando, se tu me obrigares eu não vou gostar. Afinal de contas eu estou aqui trabalhando e tenho direito a ter uma hora de almoço e tu não vais me obrigar a não fazer.’ ”* Todavia, reconheceu que,

comumente, quando ocupam cargos de supervisão, as pessoas abusam do poder, conforme relato a seguir:

“É que tem pessoas e pessoas, né, tem pessoas que sabem mandar, tem pessoas que não sabem mandar. Tem pessoas que no cargo de supervisor se acham mais, assim, acima, esquecem que não são nada, que a qualquer momento a chefia pode alterar e tu voltares para o caixa, né, porque tu não estás comissionado, tu só estás designado.” (João, 30 anos)

O abuso de poder também foi citado por Lorena. Ela estava subordinada a duas chefias: a gerente administrativa, que cuidava diretamente da gestão de pessoal, e acima desta, o gerente geral, que cobrava as metas da agência e dos funcionários. A entrevistada apontou características do tratamento dispensado por esses gerentes para os funcionários que podem ser configuradas como práticas de assédio moral (portanto, serão descritas na seção 6.2.1). Lorena relatou que, apesar disso, procurava manter seriedade e demonstrar-se comprometida com seu trabalho. Uma prova disso foi o fato de comunicar à gerente administrativa o diagnóstico de HIV, tendo justificado da seguinte forma:

“(...) contei para ela [sobre a descoberta do HIV], né, porque assim ó, eu fiquei com medo de... eu fiquei com medo do banco pensar que por uma simples cirurgia eu ficasse todo aquele tempo por nada, por besteira, e eu ir para rua depois. E eu precisava do plano de saúde, então eu resolvi abrir para ela.” (Lorena, 32 anos)

Patrícia descreveu as relações com os gerentes, em geral, como boas, pois ela sempre produziu o que era solicitado, atingindo as metas. No entanto, fez uma ressalva de que não aceitava certas ordens ou modos de tratamento dos superiores, especialmente com o gerente que a transferiu para Gravataí. O relato a seguir é ilustrativo:

“(...) eu não aturo certas coisas. Eu batia mais de frente, porque o [chefia] ele queria, ele era um guri bem novinho. Ele nem sabia nada de banco, tinha um ou dois anos e colocaram ele para cuidar de postos. Eu achei isso assim um absurdo. E aí assim, ele mandava todo mundo a...longe. E as pessoas ‘Ele é o chefe.’” (Patrícia, 34 anos)

Os participantes descreveram algumas situações nas quais não se observava igualdade de tratamento para com os funcionários. Patrícia relatou descontentamento com o superintendente do banco, que ligou para um colega, parabenizando-o pelo aniversário, porém não fez o mesmo com ela, que fazia anos naquele mesmo dia.

“(...) por que o superintendente ligou para ele e não ligou para mim? [silêncio] Aí aquilo ali, eu fiquei assim ó, não sou bem quista. Porque o cara deve ter uma relação dos aniversários dos funcionários da região dele. Olhou: ‘Tiago, vou ligar.’ Olhou: ‘Patrícia, essa aí eu não vou ligar’.” (Patrícia, 34 anos)

Gilberto, por sua vez, relatou situação ocorrida quando foi transferido para o setor atual, no qual havia outros funcionários com o mesmo *status* que o seu. Segundo o

entrevistado, esses funcionários, baseados na sua antigüidade e popularidade no setor, destituíram o poder efetivo de Gilberto no tocante à função de comissionado. Isso significa que ele permaneceu com a remuneração e o carimbo de comissionado, porém o seu campo de atuação ficou bastante restrito. O depoimento abaixo ilustra a situação:

“Se eles tivessem dentro do meu departamento, com certeza, eu ia manter a igualdade, mas como eu fui pro deles, eles não mantém essa igualdade. Eles é que tomam a última decisão. Então isso aí causa até às vezes uma frustração. Por exemplo, assim ó, às vezes a minha mãe me diz: ‘Ah meu filho, eu não estou bem, quem sabe tu vens.’ Daí eu digo ‘Ah, mãe, tenho que falar com o cara aqui primeiro.’ Se fosse antes, não, eu já delegava algum funcionário para ficar responsável e tinha plena confiança, que eu sei que se acontecesse alguma coisa ele me ligava e eu voltava.” (Gilberto, 47 anos)

Também relatou que esse grupo era extremamente fechado, por se tratar de pessoas que trabalhavam juntas há muito tempo. Gilberto ficou responsável pela supervisão operacional do trabalho de estagiários e terceirizados. Avaliou-se como um supervisor tranqüilo, que dialoga com todos quando surgem problemas – mesmo que sua tarefa se constitua em um controle estritamente operacional e não administrativo. Também se avaliou enquanto chefia, analisando seu exercício efetivo nessa função no setor anterior. Relatou que mantinha uma postura cordial e de apoio aos subordinados e, quando necessário, conversava com todos coletivamente, evitando repreensões individuais – que, segundo ele, podem originar clima ruim e “gozações” entre os funcionários. No entanto, fez a ressalva de que, na presença de sua chefia, teria de mostrar-se mais contundente com a cobrança de resultados:

“Quando vinha essa minha chefia maior, eu ‘Vamos lá, pessoal, vamos lá, precisamos terminar o serviço.’ Mas quando ela não estava não, eu dizia ‘Ó, pessoal, vamos fazer o serviço, mas vamos assim ó, a qualidade é o principal.’ Como eu dizia assim ó ‘Quando ela não estiver aqui, tá tudo light.’” (Gilberto, 47 anos)

Gilberto comentou que não mantinha boa relação com essa chefia anterior, porque observava “muita injustiça dela com outras pessoas”. Este participante também comentou como se deu sua transição de funcionário para comissionado, destacando que, inicialmente, houve uma reação de resistência do grupo de colegas. Depois, entretanto, conseguiu conquistar a confiança do grupo.

“Porque foi uma luta, para mim, quando eu passei para ser comissionado. Porque a gente trabalha com um grupo, todo mundo é funcionário, daí de repente eles escolhem a ti para liderar e o grupo às vezes não aceita muito bem (...) ‘Eu estou aberto, a gente pode conversar’, daí eu me mantive o mesmo, daí a coisa foi melhorando.” (Gilberto, 47 anos)

Outra particularidade que Gilberto descreveu quanto ao seu estilo de gestão foi sua flexibilidade tanto para aceitar funcionários no setor, como para liberar aqueles que solicitassem transferência. Conforme ele relatou,

“Eu nunca tranquei ninguém de sair, e nunca neguei ninguém no meu setor. No meu setor ali eu aceitava todo mundo, as pessoas que mais eram diferentes, que ninguém queria, vinham para o meu setor. Tanto é que eu me dou bem com todo mundo.” (Gilberto, 47 anos)

A análise do caso de Patrícia sugere que ela adotava um estilo de liderança semelhante ao de Gilberto. Enquanto gerente, possuía dois agentes comerciais e uma assistente subordinados a ela. Relatou que buscava o diálogo com os funcionários e procurava motivá-los. Eventualmente, organizava um café da manhã para tornar o ambiente mais acolhedor. Avaliando sua postura, comparativamente com a de seus gestores, considerou-se mais humana: *“Eu acho que eu, no meu caso, eu sou mais humana. Eu entendo as pessoas. Não sei se é porque eu sou mulher.”* A entrevistada mencionou a importância de colocar-se no lugar do outro e compreender circunstâncias na vida das pessoas que podem acarretar algum prejuízo momentâneo no desempenho laboral, como separação conjugal, gestação, maternidade, etc. Relatou que, ao ser compreensiva diante dessas situações, o funcionário tenderia a ter mais consideração por sua chefia e estaria mais comprometido com seu trabalho. Além disso, Patrícia relatou que se considerava muito alegre e motivada:

“Então assim eu acho que eu passo muita energia para as pessoas. Eu passo energia positiva. Eu sou espontânea, eu sou extrovertida, ou pelo menos me acho, né, fazendo uma análise de mim. Então eu acho que eu colocava um gás neles.” (Patrícia, 34 anos)

João também teve a experiência de ocupar um cargo de supervisão, ainda que apenas temporariamente, para substituir um colega durante as férias deste. Por 20 dias, foi funcionário designado. Salientou que também procurava manter uma postura de diálogo e de cooperação, até mesmo porque ele era o funcionário com menos tempo de empresa e reconhecia que os colegas possuíam maior domínio do funcionamento organizacional.

“(…) não tinha poder nenhum de mando, só poder operacional! Eu que ficava de receber o carro forte, digitar a senha do alarme no final do dia para ativar. E ponto. Eu não ia dizer ‘Ai colega, agora tu faz isso, agora tu faz aquilo’. Até porque eu procurava sentar com os colegas assim no final do dia ‘O que que vocês acham que a gente pode fazer pra mudar isso?’ Até porque eu tenho pouco tempo de banco!” (João, 30 anos)

Ao avaliar sua postura pautada pelo diálogo, João apontou que esse tipo de conduta é uma exceção entre as chefias do banco. A maioria dos supervisores e gestores, segundo o entrevistado, adotam uma visão conservadora de *“Eu mando e tu obedece e tu não discute o que tá sendo dito.”* João comentou que discorda desse tipo de atitude, pois considera que *“qualquer ordem pode ser discutida se for pra agregar: nós não estamos em guerra, do tipo ‘Vai lá e derruba aquela patrulha lá.’”*

Quanto às relações sociais com os colegas, Lorena apontou competitividade e falta de solidariedade: *“(…) eu enxergo cada um querendo derrubar o outro, entendeu?”* Ao ser

questionada sobre o motivo dessa rivalidade, buscou explicações na política de promoção de pessoal, que gera competição entre os assistentes para alcançar o cargo de gerente de contas. Para a entrevistada, é comum que funcionários com menos tempo de empresa ou que vieram de outros bancos sejam promovidos antes dos mais antigos. A principal questão apontada pela participante é que essas promoções não ocorrem a partir de critérios bem estabelecidos, conforme apresentado na seção 6.1.2. Por conta desse contexto, Lorena descreveu que os funcionários “*ficam de picuinha*” e “*se pegando*”, não existindo apoio entre eles. De fato, relatou que, dentro do banco, não encontra nenhum apoio junto a seus colegas, mas considerou que “*estão todos no mesmo barco, tá todo mundo desesperado e ninguém fala!*”. Esclareceu que mantinha boa relação profissional com todos, porém não podia contar com os colegas para compartilhar sentimentos e dificuldades. Também relatou que, pelo mesmo motivo, não freqüentava reuniões sociais fora do horário de trabalho.

Patrícia relatou um contexto semelhante ao de Lorena. Também descreveu “*picuinha, fingimentos e fofocas*” entre os colegas. Assim como Lorena, apontou que adotava uma postura de “*profissionalismo*”, porém sem intimidade com os colegas, devido à falta de confiança:

“Eu estou tentando falar superficial, eu não estou falando nada assim das minhas coisas (...) eu chego, faço meu trabalho, eu falo o que tenho que falar, mas não falo muito assim e dou bastante risada. Às vezes é difícil para mim, mas eu tento.” (Patrícia, 34 anos)

De modo semelhante à entrevistada Lorena, Patrícia assinalou que não é comum haver apoio entre os colegas, ou entre chefia e subordinados. Relatou que “*Apoio emocional só tem quando acontece alguma coisa. Tipo, a [fulana] está se separando, ela estava chorando, nós fomos ali conversar com ela. Mas fora isso não tem!*” Comentou sua experiência pessoal, na época de sua separação, atentando para o fato de que não recebeu nenhum apoio:

“Eu chegava atrasada, porque eu tinha audiência, ou ia falar com a minha advogada, ‘Onde é que tu andavas? O que houve que tu chegaste a essa hora?’ Ai, não sabem! Eu compenso depois, vendo até pela avó deles, mas me deixem um pouco! E eu não me pintava, estava meio assim, e a minha mesa era no fundo, porque os gerentes são no fundo. E eu ficava mais quieta, sem pintura. E o gerente dizia ‘Ai, vai te pintar!’” (Patrícia, 34 anos)

Gilberto descreveu um ambiente de trabalho caracterizado por bastante hostilidade entre os pares. Citou que uma situação bastante comum ocorre nos dias de jogo de futebol. Nessas ocasiões, exacerbam-se as rivalidades entre “colorados” e “gremistas”, sendo que os primeiros são em maioria.

“Nossa, fica um caos aquilo lá! A coisa até interfere no serviço. Ah, quando tem jogo do Inter é erro na certa. Tipo assim, ao invés de sair duas e meia, tu vais sair três, quatro horas. Porque o pessoal leva televisão. Eu não acho ruim, o problema é quando começa a

interferir no serviço. Como a televisão fica num lugar só, enche. Então vem todo mundo para lá. Quer dizer, tu já não consegues trabalhar, sai a tua concentração (...)” (Gilberto, 47 anos)

O entrevistado comentou que são comuns piadas envolvendo torcedores do outro time. Segundo ele, algumas pessoas ficam bastante sensibilizadas, a ponto de abandonarem o posto de trabalho naquele dia ou de cortar relações por algum tempo. Por conta desse clima de trabalho, Gilberto justificou que adota uma postura estritamente profissional:

“Eu entro lá, cumprimento, faço o meu serviço, não vejo a hora de sair de lá e ir embora. Tem isso, sabe. Converso com eles, conto piada. Estou ali né, mas às vezes eu estou mais ouvindo do que falando, sabe (...)” (Gilberto, 47 anos)

Gilberto também relatou que alguns, mais antigos no setor, inclusive chefias, costumam realizar piadas de mau gosto envolvendo outras questões para além do futebol, como a condição financeira. Gilberto esclareceu que os autores das brincadeiras são na maior parte funcionários provenientes do interior, cujas unidades foram extintas e acabaram se concentrando nesse setor em Porto Alegre. Seriam filhos de fazendeiros, e segundo o entrevistado, o trabalho no banco para eles é mais uma ocupação do que necessidade econômica. Por outro lado, convivem com terceirizados, estagiários e trabalhadores que têm outras circunstâncias de vida e necessitam do emprego.

“Então é uma coisa assim ó, que nós [funcionários] estamos aqui rindo, brincando, e eles [terceirizados] lá se ferrando, trabalhando para ganhar um salário mínimo, e ainda pegando no pé deles também. (...) Tipo assim, eu vi que tem uma rivalidade muito grande entre os estagiários, porque estagiário ganha mais do que terceirizado. Entre eles, entre eles, também!” (Gilberto, 47 anos)

João relatou que procura adotar uma atitude de cooperação junto aos colegas de trabalho. Por exemplo, citou que, diversas vezes, flexibilizou ou diminuiu seu horário de almoço para “*quebrar o galho*” para colegas. Comentou que, nessas situações, sentia “*obrigação moral*” de ajudá-los. De outra parte, relatou que não vê com bons olhos a ociosidade ou a falta de iniciativa de alguns colegas. Mencionou ter fama de “*dar serviço*”:

“Ah, agora o João veio para cá para dar serviço para nós.’ Não quer trabalhar fica em casa! Com certeza que tem alguém que quer ocupar essa cadeira e trabalhar, né. Porque assim ó, o cliente ia no caixa, por exemplo, tirar o talão de cheques, e aí tu já vês que a assinatura dele está desatualizada. Ah, passa lá no fulaninho que a tua assinatura está desatualizada.’ Aí os colegas só atualizavam a assinatura. Aí eu chegava e dizia ‘Pô, cara, vê se está tudo certinho, se não está faltando mais nada, sabe. Aproveita que o cliente está ali na tua frente e oferece um produto. Não te limita a abrir a gaveta, tirar duas fichas e dizer ‘Assina aqui, deu, ta pronto.’ Sabe? Era isso que eu queria dos colegas.” (João, 30 anos)

As relações estabelecidas com a clientela também foram trazidas por Patrícia e João. Patrícia descreveu que o atendimento aos clientes era algo muito bom no seu trabalho, pois

tem prazer em atender pessoas. João analisou a sua relação com a clientela, especialmente no tocante ao setor de cobrança. Apontou que, nesse tipo de trabalho, é preciso ter sensibilidade para compreender a situação financeira dos clientes, de modo que procura ser empático e gentil. Em boa parte dos casos, acaba conhecendo alguns clientes, pois estes permanecem na lista por um tempo até resolver por completo as pendências.

O caso de Gilberto apresentou conteúdo relativo à função de delegado sindical. O entrevistado comentou que iniciou há aproximadamente 10 anos, incentivado por seus subordinados: *“Tu eres una chefia legal, super bacana, está sempre vendo os nossos direitos.”* Desde então, candidata-se a cada pleito e ganha, pois tampouco há muitos interessados, segundo ele. Comentou, ainda, que embora o fato de ser delegado sindical seja um impeditivo para ascender na carreira, vai continuar envolvido com a representação dos funcionários. Relatou sentir prazer em ajudar as pessoas e levar informações para o local de trabalho.

A partir do relato dos entrevistados, constataram-se relações sociais pautadas por estilos de mando majoritariamente autoritários; individualismo; competitividade e falta de apoio entre colegas, tendendo para a hostilização em algumas situações. As principais características das relações sociais no trabalho identificadas no presente Estudo coincidem com os achados de Ferreira e Seidl (2009), também com bancários, em que citaram relacionamento hostil, conflitos interpessoais, fofocas, discriminação em relação aos terceirizados, postura desrespeitosa das chefias e tratamento desigual entre funcionários.

Nos quatro casos, os trabalhadores assinalaram circunstâncias em que seus superiores hierárquicos se utilizaram dos atributos do cargo para abusos de poder. Um dos elementos que constitui o assédio moral no trabalho é exatamente o desequilíbrio de poder (Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996; Einarsen, 2000), comumente aquele legitimado institucionalmente pela hierarquia e pelas relações de mando e subordinação. No estudo de Moreno-Jiménez et al. (2005a) sobre os antecedentes organizacionais do assédio moral, a política organizacional foi a variável de maior poder preditivo – entendida como estilos de liderança, tomada de decisões, relações entre chefias e subordinados, exercício da autoridade, participação e critérios de promoção. Portanto, o estilo de mando, descrito pelos entrevistados, de seus superiores hierárquicos, bem como dos que ocupam cargos de chefia em geral, nos bancos, sinaliza um limite tênue para a prática de assédio moral no trabalho.

Em contraposição, os entrevistados relataram que, ao assumir posições de chefia, mantinham posturas opostas às que vivenciavam enquanto subordinados. Explicaram que suas condutas se pautavam pelo diálogo, apoio e cooperação junto aos trabalhadores que supervisionavam. Com isso, sugere-se que, uma vez no poder, esses entrevistados buscaram

adotar estilos de liderança mais democráticos. Entretanto, também estiveram sujeitos a demonstrar produtividade do grupo subordinado perante suas chefias, inclusive necessitando ao menos aparentar ter “pulso firme” com seus grupos de trabalho. Portanto, as exigências do cargo podem modificar e reorientar a direção dos processos proximais que os entrevistados estabeleciam com seus subordinados.

Somado a isso, o ambiente social do microsistema de trabalho dos entrevistados era caracterizado por relações competitivas entre os colegas ou, no mínimo, por escasso apoio social entre eles. O apoio entre colegas tendeu a ser eventual, em situações extremas e limitado a um suporte emocional momentâneo. Todos os trabalhadores assinalaram que buscam manter uma postura cordial com os seus pares. Entretanto, salientaram que não compartilham sentimentos e problemas. Tais relações parecem ser um tanto superficiais, na medida em que prevalecia o individualismo diante de situações adversas no trabalho e certa desconfiança em relação a “poder contar” com os outros.

A diminuição dos espaços de solidariedade entre os trabalhadores é um fenômeno descrito como fruto das novas configurações da organização do trabalho. O artifício da “equipe”, tão em voga, muitas vezes, é algo imposto aos trabalhadores e que estimula a competitividade não apenas em relação a outras equipes, mas também dentro um mesmo grupo de trabalho (Sennett, 2002). Nessa mesma lógica, a banalização do mal cometido contra outrem tem a ver com essa nova ordem social (Dejours, 2000). De fato, no presente Estudo, além da falta de solidariedade, alguns entrevistados relataram rivalidades e piadas de mau gosto, seja em situações esportivas, ou em relação a trabalhadores com menor poder aquisitivo e *status* organizacional, como estagiários e terceirizados.

6.1.4 Acidente/doença do trabalho

Esta categoria temática, definida *a posteriori*, apresenta os conteúdos relativos à história de acidente e/ou doença relacionada ao trabalho entre os participantes. Também foram considerados, nesta categoria, elementos do contexto de trabalho que traziam sofrimento psíquico, mas que não necessariamente se constituíam em doença. As eventuais repercussões específicas do assédio moral no trabalho na saúde dos trabalhadores serão descritas na seção 6.2.3.

Três entre os quatro entrevistados possuíam distúrbios osteomusculares relacionados às atividades profissionais. Gilberto relatou “*problemas nos braços*”, decorrentes da sua função inicial no banco, como digitador: “(...) *tenho os braços todos estourados, não posso ficar muito tempo digitando.*” Lorena, por sua vez, relatou tendinite, não conseguindo digitar muito tempo com a mão direita. Começou a sentir sintomas há cerca de cinco anos, fez

exames, porém nunca tratou o problema: “*não dei a devida importância*”. Patrícia também apontou patologias osteomusculares, que iniciaram dois anos antes de seu afastamento do trabalho. Segundo ela, a digitação intensa durante os meses em que trabalhou como gerente do posto em Gravataí contribuiu para o agravamento. Isso culminou em seu afastamento, o primeiro e único de sua trajetória laboral. A entrevistada comentou que a transferência para Gravataí e a vida profissional (e difícil conciliação com a vida pessoal) que passou a ter levaram a desgaste físico e quadro depressivo. O relato a seguir é ilustrativo:

“O que eu achei que foi um desgaste infinito foi a [nome da fábrica]. Lá eu era muuuuito, com um M bem grande, muito infeliz. Porque eu acordava de manhã, colocava minhas filhas no carro. Eu olhava 7 e trinta e poucos ‘Já vou chegar atrasada.’ Largava as gurias no colégio e isso já me doía, frio, inverno, e elas estão indo pro colégio, a essa hora! Eu saía, ia até lá, pagava pedágio, gasolina, chegava na [nome da fábrica], largava o carro lá não sei aonde, que é uma indústria, vinha caminhando tooda a fábrica, e entrava no banco, 8 e pouco e estava eu lá. Lá eu era sozinha um bom tempo, ficava até às 6 da tarde sem comer! Hora do almoço era troca de turno e eu não podia sair. Saía de lá, pegava o carro e vinha. Cansei de pagar multa na escola por atraso às 7 horas da noite. Eu não tinha tempo de ir no mercado. Eu não tinha vida social, porque estava sempre cansada. As minhas filhas chorando e eu não agüentava. Eu só pensava assim ó ‘Pára! Que tu já tá me irritando!’ E o que não é o meu perfil. Aquilo ali para mim foi um desgaste.” (Patrícia, 34 anos)

Patrícia e Lorena apresentaram experiência de afastamento do trabalho para tratamento de saúde, sendo que Lorena ainda se encontrava nessa situação no momento da entrevista. Ambas relataram a sensação de inutilidade pelo não trabalho, conforme depoimento de Patrícia: “*quando tu és afastada eu já me senti uma inútil*”. Outra questão em comum que emergiu nos casos foi o apoio recebido pelo sindicato, onde foram acolhidas e orientadas sobre procedimentos junto à Previdência Social e Comunicações de Acidente de Trabalho.

O caso de Patrícia foi reconhecido como doença relacionada ao trabalho, especialmente, segundo ela, devido aos distúrbios osteomusculares (e não tanto pela depressão). Por outro lado, no caso de Lorena não houve reconhecimento da origem laboral das doenças que a incapacitaram (depressão e síndrome do pânico). Outra diferença entre os casos se refere à evolução do tratamento. Patrícia permaneceu oito meses afastada e, depois, passou por um processo de reabilitação profissional do INSS. A partir deste processo, foi estabelecido que a entrevistada permanecesse na mesma função (gerente de contas), porém deveria evitar deslocamentos longos, esforços repetitivos e ritmo intenso. Já Lorena se mantinha afastada do trabalho havia oito meses, e não tinha perspectivas de alta.

Alguns participantes também relataram acidentes de trabalho típicos. Gilberto teve um acidente nas escadas do banco, há cerca de seis anos. Relatou que a escada não tinha corrimão e rompeu o tornozelo. Na época, fez tratamento, porém ficou com uma seqüela da lesão. Não

obteve licença para tratamento de saúde, pois segundo ele, por ser comissionado, não poderia ausentar-se da função.

Lorena também relatou uma queda da escada, disse que estava “*atucanada*” e carregando uma pilha de papéis. Não houve conseqüências graves; apenas permaneceu quatro dias em casa. Apontou, ainda, problema auditivo que, possivelmente, esteja relacionado à função de telefonista exercida no banco por dois anos. Além disso, a entrevistada mencionou ter sofrido diversos desmaios durante o trabalho, devido à superlotação da agência.

“(...) aconteceram várias vezes de eu desmaiar e ter que ser levada. Tem isso né, tem os boletins de ocorrência que eu tive que ser medicada por ter tanta gente dentro da agência e a gente não ter uma estrutura para trabalhar, né. Tem uma fila enorme para tu atenderes, as pessoas xingando. Então isso me deixava muito estressada, né.” (Lorena, 32 anos)

João não relatou nenhum acidente ou doença relacionados ao trabalho. Entretanto, mencionou elementos do cotidiano laboral que lhe traziam sofrimento. Citou, por exemplo, o mal-estar gerado a partir do atendimento ao cliente, devido ao fato de entrar em contato com “*mazelas*” humanas, conforme depoimento a seguir:

“Lidar com isso assim, chegar para o cliente e ele quase chorar. Essa coisa toda assim causa certo desconforto, né. (...) dá um pouco agora nesse momento que eu estou fora do caixa, lidar com essas... não sei a palavra mais correta para te dizer, mas essas... mazelas mesmo, certas chagas que são formadas na vida da pessoa e que daqui a um pouco está o banco ligando para ela dizendo assim ‘Ah, tu estás com pendência.’” (João, 30 anos)

Apesar desse atendimento à clientela, mencionou que o tipo de trabalho realizado agora é mais “tranqüilo” do que a rotina laboral quando era caixa. Relatou que antes ficava muito tenso, devido à rapidez com que deveria proceder, a atenção necessária para lidar com o numerário, tomada de decisão rápida, etc. *“Alguns dias saía do trabalho com a boca seca, estressado, com a cabeça que ficava dentro do banco às vezes até as 11 horas da noite”*. O relato a seguir expressa essa mudança:

“Agora assim eu saio do trabalho muito mais tranqüilo, porque eu estou podendo focar mais em mim, no que eu tenho que fazer. [Antes tu não conseguia?] Na maioria das vezes não. Eu saía assim puxa! Que dia, e aqueles 100 pila que faltou no meu caixa! Aqueles 200 que sobraram. Teve aquele que esqueceu a cadernetinha, aquele outro perdeu o celular. E no caixa tu atendes muito mais gente, tu falas muito mais, é um trabalho muito mais angustiante, porque tu estás contando dinheiro, ai tens que contar notinha por notinha para ver se não tem nenhuma falsa no meio. Tu ficas muito mais bitolado.” (João, 30 anos)

Lorena também deu bastante ênfase a elementos do seu trabalho que, em conjunto, lhe causavam sofrimento. A entrevistada apontou que não era a única funcionária a sentir-se mal nesse ambiente laboral:

“Quando abre a agência é aquele inferno, tu já não estás bem para atender porque tu sabes que vai ser um dia horrível (...) tu trabalhas assim ó, atucanada, com o teu emocional

apavorado porque tu não estás dando conta de tudo. Então tu já trabalhas naquela pressão. Tu não consegues ter uma tranqüilidade. Isso não existe. Lá dentro com certeza com ninguém, posso te garantir... porque eu vejo as gurias toda hora chorando no banheiro, sabe, e quem está bem para trabalhar não faz isso (...) aqueles clientes lá me afogando, assim, que nem cabem dentro da agência, com aquele monte de problemas e sem espaço para todo mundo, uma gritaria, uma confusão. E aquelas metas junto.” (Lorena, 32 anos)

Os casos dos trabalhadores expressam histórias semelhantes às de outros estudos sobre os impactos do trabalho bancário na saúde (Borges, 2000; Campello, 2004; Hoefel, 2002; Lima, 2006). Foi interessante observar que os três entrevistados que relataram doenças relacionadas ao trabalho são aqueles há mais tempo nessa atividade. Todavia, mesmo no caso de João, apenas a dois anos no banco, já se observam vivências de sofrimento psíquico no trabalho. Nos casos das mulheres, o adoecimento foi tanto físico como mental, situação bastante comum entre os agravos à saúde dos trabalhadores bancários (Hoefel, 2002; Lima, 2006).

Além disso, foi nas mulheres que a gravidade das doenças levou ao afastamento do trabalho, acompanhado de sentimentos comuns àqueles que perdem a capacidade laborativa, como o de inutilidade (Merlo et al., 2001). Segundo elas, foi muito importante o apoio recebido do sindicato durante esse período. Esta informação demonstra a relevância das redes de apoio para o enfrentamento das adversidades (Samuelsson et al., 1996), especialmente se no microssistema laboral elas não encontravam esse amparo – como foi visto na seção anterior (6.1.3). Ainda, conforme assinalaram Junqueira e Deslandes (2003), os processos de resiliência não podem ser vistos isoladamente de um apoio social-afetivo e de uma rede de relações macro-sociais.

Ao longo dos relatos, os próprios trabalhadores identificaram aspectos da organização laboral e das condições de trabalho relacionados aos acidentes, doenças e situações de sofrimento. De fato, o microssistema laboral dos entrevistados continha fatores de risco comprovadamente relacionados a agravos à saúde física e mental, os quais, em interação com características da pessoa, produziram doenças e sofrimento, ou nas palavras de Bronfenbrenner e Evans (2000), resultados de disfunção. Por sua vez, estes resultados passam a retroalimentar os processos proximais que os trabalhadores estabelecem com o seu trabalho, de modo que o envolvimento com este pode se ver, muitas vezes, afetado, como será apresentado a seguir.

6.1.5 Envolvimento

Esta categoria temática não estava definida *a priori*. Entretanto, em alguns casos, emergiram conteúdos que remetiam diretamente a ligações afetivas com o trabalho ou com a organização, os quais foram reunidos nesta categoria de análise.

João citou que o simples fato de trabalhar lhe traz bem-estar: *“Pelo simples fato de estar trabalhando, né, isso já causa certo bem-estar.”* Além disso, em diversos momentos, relatou situações que descreveram o seu desempenho no trabalho, denotando bastante envolvimento com a tarefa e também com os objetivos da empresa, conforme exemplo a seguir:

“Eu estou sempre buscando saber mais sobre o funcionamento do banco e os produtos do banco. Eu fui no site, vou nos normativos, e sei mais do que muita gente que está ali há mais tempo do que eu. E eu sempre tento melhorar os processos, sabe, e dentro do meu trabalho fazer o máximo para deixar a imagem do banco boa.” (João, 30 anos)

Diferentemente, no caso de Lorena, observou-se uma situação caracterizada por nenhum envolvimento positivo com o trabalho e com a organização. Para ela, o salário que recebe *“todo dia 25”* é o maior motivo de seguir vinculada ao banco: *“Se não fosse isso eu tinha saído já (...) Eu odeio o [nome do banco]. Eu quero atirar uma bomba lá dentro.”*

Patrícia, por sua vez, revelou-se ambivalente quanto ao envolvimento com o trabalho e com a organização. Relatou uma história de grande envolvimento afetivo com o banco. Também contou que sempre superava as metas e era conhecida na empresa por conta disso, tendo ganhado diversas premiações e excelentes colocações nos *rankings*.

“Eu vivia para o banco. Eu era escrava do banco e achava ótimo, excelente, achava que o banco era Jesus Cristo para mim. Eu tinha uma coisa assim, o banco era endeusado. Eu usava crachá, eu me vestia melhor para vir trabalhar, eu curtia. (...) Eu ia, fazia essas coisas, e tinha idade para isso, agora não tenho mais, sabe.” (Patrícia, 34 anos)

Entretanto, avaliou que, atualmente, não consegue perceber tantas coisas boas, *“(...) eu estou começando a me irritar com o banco”*. Inclusive, relatou que se os clientes demonstram insatisfação com os serviços, ela não defende a empresa. Apesar disso, não consegue abandonar o emprego, de modo que essa ambivalência é assunto recorrente no seu tratamento psicoterápico. O depoimento a seguir é ilustrativo:

“Eu não me imagino, é loucura, eu não me imagino fora do [banco] Mas assim eu sou confusa com relação aos meus sentimentos com o [banco]. Quero, não quero. (...) Foi através do banco que eu comprei apartamento, que eu troquei de carro... Então eu transferi todo o...o meu apoio emocional é o banco. Se um dia eu precisar de um empréstimo, eu não posso contar com ninguém! Mas eu tenho o banco... e eu tenho crédito. Então eu tenho um amooooor pelo banco...eu idolatro o banco. E fora também o cargo, eu tenho orgulho né. Sou uma pessoa idônea, honesta, sempre gostei, tenho orgulho, até os meus vizinhos ‘Ó, aquela ali é gerente do [banco].’” (Patrícia, 34 anos)

A entrevistada apontou que, se fosse demitida, iria sentir-se órfã. Comentou, ainda, que não consegue vislumbrar um projeto profissional fora do banco. O entrevistado Gilberto não trouxe nenhum conteúdo específico sobre seu envolvimento com o trabalho, embora em diversos momentos da entrevista tenha comentado sua dedicação e empenho na boa realização das tarefas, sugerindo certo envolvimento e comprometimento com a empresa. Os relatos dos entrevistados apontam essa forma de envolvimento

Cada caso estudado apresentou uma situação singular em relação ao envolvimento com o trabalho. João mostrou-se o mais envolvido com o trabalho e com a organização, preocupado em promover a boa imagem do banco perante a clientela. Nos relatos do entrevistado, ficou evidente sua motivação em demonstrar um bom trabalho e produzir melhores resultados. Conforme ele mesmo comentou, esse engajamento pode ser devido, ao menos em parte, ao fato de ser novo no banco. O entrevistado ilustra bem o perfil de trabalhador exigido pelas empresas: alguém que se dedique integralmente à organização (física, intelectual e emocionalmente), sinta-se parte da gestão empresarial, responsável pelo sucesso ou fracasso dos objetivos, assumindo os interesses organizacionais como seus próprios (Araújo, 2008; Chanlat, 1996; Heloani, 2003b).

Gilberto, por sua vez, não explicitou o envolvimento da mesma forma, mas demonstrou dedicação ao banco. Patrícia relatou uma história de intenso envolvimento com o banco, mas que começou a se desestabilizar depois do assédio moral sofrido e do afastamento para tratamento de saúde. Apesar de não ter “*o mesmo brilho*”, a entrevistada não consegue abandonar a empresa: sente-se agradecida por tudo o que o banco a proporcionou, do ponto de vista material e também simbólico, pois tem orgulho do cargo que ocupa. Por outro lado, Lorena demonstrou envolvimento e comprometimento nulos, atribuídos, pela entrevistada, às práticas de assédio moral vivenciadas. Seu relato revelou ressentimento quanto ao tratamento que lhe foi dispensado.

Dessa forma, o envolvimento e o comprometimento parecem ter sido mais afetados nas entrevistadas mulheres, justamente as que sofreram assédio moral de maior duração e de grande complexidade (como será visto em 6.2.1), além de terem se afastado do trabalho para tratamento de saúde. Os relatos das entrevistadas foram semelhantes aos resultados de um estudo sobre mal-estar em bancários (Ferreira & Seidl, 2009), no qual se constatou que o desengajamento e o descomprometimento dos trabalhadores provinham do tratamento desigual e conflituoso, falta de reconhecimento profissional, ausência de postura respeitosa das chefias e falta de reciprocidade da organização.

6.2 Unidade temática: Violência psicológica e assédio moral no trabalho

Esta unidade temática apresenta categorias que dizem respeito ao objeto principal deste Estudo, ou seja, a violência psicológica e o assédio moral no trabalho. Buscou-se conhecer que eventos ocorreram, quem sofreu, praticou, testemunhou, a duração dos comportamentos e sua intencionalidade. Exploraram-se as reações dos trabalhadores diante dos eventos, tanto as imediatas como os efeitos a médio e longo prazo no microsistema laboral e na pessoa. Também se examinou o apoio social entre os trabalhadores e a existência de políticas organizacionais para prevenir e intervir junto ao fenômeno, bem como se levantaram sugestões de prevenção. Esta unidade temática reveste-se de importância, no sentido de conhecer como os trabalhadores percebiam e significavam o assédio moral no trabalho, suas conseqüências e os fatores que poderiam ajudar a explicá-lo. Além disso, um ponto de especial atenção foram as possíveis transições ecológicas entre os papéis de vítima, testemunha e agressor, tendo em vista que se concebe o assédio moral no trabalho como um processo que extrapola a relação agressor-vítima e que está ligado à organização laboral e às exigências dos papéis ocupados na organização (Einarsen et al., 2003; Soboll, 2008).

6.2.1 Situações vivenciadas

Nesta categoria temática, objetivou-se descrever as situações de violência psicológica e assédio moral que os participantes vivenciaram, independentemente do papel assumido no evento (vítima, testemunha ou agressor).

Tabela 44

Síntese das Situações de Violência Psicológica e Assédio Moral Sofridas pelos Participantes

Situações	João	Gilberto	Patrícia	Lorena
Cobrança excessiva de metas			X	X
Ameaças de demissão ou transferência	X	X	X	X
Transferência involuntária	X	X	X	X
Ofensas, insultos, gritos	X	X	X	X
Desqualificação do trabalho	X	X	X	X
Piadinhas, brincadeiras	X	X		
Apelidos		X	X	
Rebaixamento de função/status	X	X	X	
Não flexibilização intencional de horários	X	X		
Fiscalização excessiva do ritmo trabalho	X			
Humilhações	X	X	X	X
“Congelamento” no cargo/função		X		X
Negativas de direitos	X	X	X	X
Agressões físicas	X			X
Isolamento				X
Situação específica: episódio do banheiro				X
Situação específica: episódio da inspetoria			X	

O conteúdo desta categoria foi o de maior volume para todos os casos. Foram muitas as situações comentadas, especialmente aquelas em que os participantes sofreram a violência, sendo algumas semelhantes entre os casos, enquanto que outras bastante específicas. Cada entrevistado relatou, pelo menos, dez situações testemunhadas ou sofridas diretamente, conforme pode ser visualizado na Tabela 44.

Os homens relataram, com frequência, a presença de “piadinhas”, praticadas por colegas de trabalho e, no caso de Gilberto, também por chefias. Essas “piadinhas” ocorriam com diversas finalidades, tanto para acelerar a produtividade como para provocar algum grupo ou pessoa, tendo uma conotação pejorativa. Neste caso, foram citadas piadas envolvendo times rivais de futebol, assuntos obscenos, mulheres, cor da pele e poder aquisitivo. O depoimento de Gilberto é expressivo:

“A piadinha só tudo bem, mas é que ficam martelando: ‘Porque gremista é vagabundo, porque gremista é ladrão, porque gremista é isso, aquilo.’ Sabe? O cara fica martelando, tu trabalhando e o cara fica martelando. Não comigo, diretamente, mas assim ó, quando tu dizes: ‘Todas as mulheres são vagabundas.’ O que que tu eres? Se tu eres mulher, né. Tá, mas tu sabes que tu não eres. Então tu ficas na tua, né. Mas aquilo: ‘Ah, que tu eres uma mulher desonesta, vagabunda, toda mulher pode ser casada, pode ser solteira, se tu ofereceres dinheiro ela se vende.’ Sabe? Daqui a pouco tu te ofendes também (...) [As chefias] participam das piadinhas, e são os que mais fazem. Puxa! Tem coisas assim que eles fazem que eu nem gostaria de te falar. Mas tipo nomes, falar de órgãos genitais. Imagina as piores coisas. Eu não estou acostumado com isso, entende.” (Gilberto, 47 anos)

O entrevistado pontuou que, embora tenham aparência de brincadeira, as piadas são agressivas e ofendem as pessoas, conforme seu depoimento:

“Às vezes uma simples brincadeira, que tu achas que é uma simples brincadeira, mas ela está agredindo e só quem está de fora e sabe as artimanhas, porque tem gente muito inteligente. Tem gente que sabe largar uma piadinha, tipo eu estou conversando contigo, mas a piada é para o outro. Tipo só piada de negro, o cara começa a detonar, ou só de loira, de árabe, sabe, daí o cara tipo assim vai minando, minando, minando.” (Gilberto, 47 anos)

Ambos os entrevistados relataram que esse tipo de piadas ocorria diariamente em seus locais de trabalho e que, algumas vezes, eram dirigidas para eles, enquanto que outras vezes, para outra pessoa ou grupo. Portanto, referiam-se a atos negativos sofridos e testemunhados. Também foram citadas piadas envolvendo o *status* organizacional, de modo que terceirizados e estagiários eram alvos frequentes de piadas, conforme exemplo a seguir:

“Porque pegam muito no pé deles [terceirizados]! Ontem eles estavam falando, né, os colorados, ‘Tu eres escravo, os escravos tem que ir lá trabalhar.’ Isso eu vi dizerem ‘Não, deixa nós aqui, os escravos que trabalhem.’ Os funcionários dizerem para os terceirizados, que são gremistas, né. ‘Vocês que são escravos’. É brabo, né.” (Gilberto, 47 anos)

Segundo os entrevistados, frequentemente, os estagiários eram tidos como incompetentes ou trabalhadores de menor valor. Conforme exemplo trazido por João: *“Quem*

errou? Ah, estagiário, né, só podia ser.” Gilberto relatou outra situação testemunhada por ele, na qual os colegas e chefias excederam-se nas piadas com conotação sexual e ofenderam uma estagiária. O entrevistado foi testemunha do caso perante o Recursos Humanos, que providenciou transferências de pessoas.

Outro tipo de piadas era relativo ao desempenho e à produtividade no trabalho. Ambos os participantes relataram que tanto chefias como colegas tinham o hábito de cobrar ritmo de trabalho mais veloz ou melhor desempenho através de “piadinhas” ou brincadeiras de mau gosto, conforme os exemplos:

“Tipo assim ‘Tá, cara, vamos trabalhar aí ó, tira as luvas de boxe.’ Tipo assim, para tu manusear relatório com luvas de boxe é ruim, né. ‘Pô, fulano, vamos trabalhar mais rápido! Está algemado hoje?’ Sabe, chefias, colegas também. Parece assim, pouco, né, quando eu digo uma vez pra ti. Mas passa uma noite toda, tu estás ali, escutando, sabe, é complicado. [É uma coisa continuada?] É todos os dias! Quando não é com um, é com outro. Sabe, hoje tu não eres a bola da vez, sabe, o bola da vez é o outro.” (Gilberto, 47 anos)

“O principal assim entre os caixas ‘Tu estás muito lento. Muito devagar, muito devagar. Tu estás conversando demais.’ Que tu estás ali dando o teu máximo, fazendo andar a fila rápido, e tu estás ouvindo ‘Não, está devagar, está devagar. Vamos, vamos!’ Aí tu levantas assim, tu pegas um copo d’água, porque tu tá falando, falando, falando, falando. ‘Pô, tomando aguinha? Olha o tamanho da fila!’” (João, 30 anos)

A esse respeito, João também observou que, quando era caixa, havia um controle rígido do ritmo de trabalho e fiscalização dos horários e tempos mortos. Por exemplo, as idas ao banheiro e saídas para tomar água eram fiscalizadas, o intervalo do almoço somente era realizado se o movimento da agência fosse pequeno, as conversas entre os caixas ou mesmo com a clientela eram controladas. João comentou que o supervisor posicionava sua cadeira em frente aos caixas, para poder controlar tudo o que acontecia. De acordo com o entrevistado, esse controle era excessivo e abusivo:

“Tu levantas para tomar água e já te olham, assim, olham pra fila. Nem te dizem nada, o que às vezes é até pior, né. Eles só te olham e olham para a fila assim te olham com uma cara meio feia. Mas pô, eu estou o dia inteiro falando aqui, não vou poder nem tomar uma água! Ou então tu precisas ir no banheiro ou alguma coisa assim, né. Tipo aqui na agencia era bem complicado, bem complicado.” (João, 30 anos)

A dificuldade proposital de flexibilização de horários, por parte das chefias, também foi apontada por João e Gilberto. João teve um pedido de folga negado no dia do seu aniversário. Ele comentou que entenderia se a negativa fosse justificada pelas pelo serviço daquele dia. Porém, a solicitação foi motivo de “piadinhas”; sua supervisora ironizava dizendo que ele estava “chateadinho”:

“Não quer dar, não quer dar. ‘Oh, nesse dia nós não vamos poder te dar porque vai ter serviço.’ Para o meu empregador interessa apenas a questão técnica. Mas não, ficam

sempre usando 'Ai, o João está chateadinho.', rindo assim, sabe, 'Tu estás desdenhando dos meus sentimentos!' Né, dá para encarar dessa forma." (João, 30 anos)

João relatou, ainda, que foram desconsiderados acordos prévios de flexibilização do horário de trabalho em virtude de uma disciplina na faculdade. Na visão dele, esses desacordos dificultam a vida dos trabalhadores e trazem desmotivação. Ele também comentou que não há justificativa técnica para os entraves, pois muitos funcionários que estudam vão trabalhar nessa agência justamente pelo horário de atendimento iniciar mais tarde do que as demais, facilitando o estudo no turno da manhã. Seu depoimento ilustra a situação ocorrida:

"Quando começaram as aulas e eu cheguei no banco meio dia 'Pô, o que que houve?! Chegando no banco essa hora!' (...) Aí lembrei ele o passo a passo, já tinha falado contigo aqui na tua mesa, tinha explicado que ia fazer o intervalo durante o horário de trabalho só no final da tarde, né. E... 'Pois é, tu tens que me dizer, esse negócio de aula nós temos que combinar! Porque quem trabalha não pode estudar de manhã!'" (João, 30 anos)

Na mesma lógica, Gilberto apontou que algumas chefias, propositalmente, tornam a vida dos funcionários impossível, inclusive em relação aos horários. Seu depoimento explana essa situação:

"Se tu terminaste alguns minutos antes, ou se ele descobre que tu queres sair 5 minutos antes porque tu vais te encontrar com a família, ir no cinema, daí ele vai arranjar mais meia hora, ele não vai te liberar 5 minutos antes. Além de não te soltar no teu horário normal ele ainda vai querer pegar um pouco mais." (Gilberto, 47 anos)

Constataram-se, em todos os casos, situações envolvendo transferências de setor ou rebaixamentos de função, ou pelo menos a ameaça de fazê-lo. Gilberto havia sido transferido há aproximadamente um ano, mas houve uma justificativa clara para isso, já que o antigo setor havia sido extinto. Entretanto, aponta que, no novo local, as chefias comumente se utilizam de ameaças de transferências para lugares indesejados, a fim de obter colaboração e disciplina dos trabalhadores. João relatou algo semelhante, porém mais em tom de brincadeira: chefias e até mesmo colegas ameaçam transferir para uma agência bem distante no interior do Estado. A seguir, o relato de Gilberto é ilustrativo:

"(...) porque eu estou num setor novo, eu sei que os caras são muito...ou tu eres amigo deles ou tu não eres. Eles ficam muito naquela: 'Ah, tu já escolheste a agência que tu queres?' Se tu te opões a alguma coisa, a primeira coisa que eles perguntam: 'Tu já escolheste a agência que tu queres?' Dizem: 'Se o fulano descobre que tu estás indo contra ele tu já sabes para onde é que ele vai te mandar, né?... e o pior é que eles tem poder. Eles podem fazer 'Ah, esse aqui?' E põe à disposição. O cara inventa um monte de coisa, tem todos os comissionados em volta, e quando tu vês tu estás num redemoinho que tu nem imagina, né. Já aconteceu isso. Não comigo, mas eu já fiquei sabendo de outras pessoas." (Gilberto, 47 anos)

Nos casos de Patrícia e Lorena, as transferências de local de trabalho concretizaram-se. Patrícia trabalhava em agência central da capital, mas pertencia a uma unidade de postos, na qual era feito um rodízio, de modo que cada gerente de contas ocupava um posto em alguma empresa. Nessa rotatividade, Patrícia foi designada para um posto bancário em uma fábrica no distrito industrial de Gravataí. A localização era bastante desfavorável em relação ao seu local de residência e configuração familiar (já que residia sozinha com duas filhas pequenas). A entrevistada relatou que foi avisada do novo local em uma sexta-feira, e iniciaria na segunda; portanto, não teve tempo de preparar-se e providenciar questões familiares.

Também pontuou que não lhe foi dada nenhuma alternativa de local, mesmo diante de seus argumentos pessoais. Segundo a entrevistada, essa transferência foi feita de forma arbitrária, e a decisão, comunicada subitamente e tomada de forma rígida, sem possibilidades de negociação. Também afirmou que poderiam ter nomeado um funcionário que residisse mais próximo do local; contudo, segundo ela, o seu gerente tomou essa decisão como um “castigo”, já que ela “batia de frente com ele”. Inicialmente, foi dito que seria por apenas um mês, porém permaneceu oito meses, apesar de diversas tentativas de troca. Houve, ainda, um fato que causou um grave dano à entrevistada: diante dos seus argumentos relativos à dinâmica familiar, justificando a dificuldade de trabalhar nesse local, o gerente lhe disse que não tinha culpa de ela ser mãe solteira. O relato a seguir evidencia o sucedido:

“Eu disse que não podia ir porque é muito longe, por causa das minhas filhas, eu lembro estava eu e ele sentados na mesa dele, ‘Olha, não tenho culpa se tu eres mãe solteira. Tu tens que ir!’ Eu achei uma total falta de respeito uma chefia me dizer isso, eu acho que aquilo superou tudo o que o banco já disse para mim. Eu digo ‘Como? Mãe solteira?’ Em primeiro lugar porque eu não sou! E em segundo lugar, se eu fosse ele não teria nada a ver com isso! Aí me coloca lá com um monte de peão, não que eu não possa trabalhar lá, eu sou funcionária do banco, eu vou onde o banco me mandar, mas me mandam 72 quilômetros da minha casa, não me dando um real... Nada! Nem gasolina, nem pedágio. (...) ‘Ah, por que tu não vais de ônibus?’ Sim, eu moro na zona sul, que horas eu vou chegar lá! Teria que pegar quantos ônibus? Sabe assim, eu achei um total desrespeito. Não tiveram assim ó, ‘Quem sabe tu pode ir?’ Não, pegaram e disseram ‘Tu vais segunda-feira’.” (Patrícia, 34 anos)

Lorena também descreveu uma situação de transferência de local, em que foi utilizado um argumento relativo à sua religião. A entrevistada comentou que é Testemunha de Jeová e, por conta disso, não comemorava aniversários, entre outras celebrações. De acordo com Lorena, a gerente geral não gostava dessa característica e a transferiu. Num primeiro momento, a entrevistada não soube o motivo da mudança, mas, depois de algum tempo, a própria gerente a contou o porquê:

“Aí eu não comemorava [aniversários] e a gerente geral lá que era uma mulher, ossa! Implicava demais assim. Na frente dos outros, sabe, falava um monte de coisas, eu ficava quieta. Daí teve uma menina que saiu da agência que eu estou agora, foi para lá, e eu vim

para cá. Só que ela me mandou sem me falar. Daí um dia ela foi lá almoçar comigo e me disse ‘Ai, eu escolhi tu para ir porque tu tem sempre essas frescuras de não comemorar aniversário e Natal e o gerente geral que está vindo não vai admitir essas frescuras.’ (...) Foi por isso. Podia ser qualquer outra, entendeu. Nem me perguntaram nada, só me mandaram.” (Lorena, 32 anos)

Algumas situações descritas ocorreram envolvendo rebaixamento de função. No caso de João, houve mudança do caixa para o setor de cobrança. Foi alegado que, embora no momento ele tivesse perda salarial, poderia ser uma oportunidade de aprender outras atividades, e que isso seria importante para uma possível ascensão no banco. Entretanto, o entrevistado não concordou plenamente com esse argumento e manifestou, na entrevista, desconfiança de que a transferência estivesse relacionada com o pleito para delegado sindical, no qual foi eleito. Mesmo que os fatos não estejam relacionados, a transferência configurou um rebaixamento de função, para o qual não houve justificativa clara e com significativas perdas salariais. Tampouco houve nenhum tipo de transição, pois o entrevistado foi comunicado da mudança no dia anterior.

“Faz questão de pouco tempo me tiraram do caixa, por coincidência ou não na mesma semana que fui eleito delegado sindical. Eu tentei levar isso numa boa, porque tive diminuição no meu salário, agora que não vou receber mais o quebra de caixa nem as horas extras né. Mas foi muita coincidência assim bem na semana que teve a votação dois dias depois eles me tiraram do caixa. Foi digamos ato contínuo assim.” (João, 30 anos)

João também descreveu que, quando era caixa, seu supervisor lhe solicitava a realização de tarefas abaixo da sua função, como a carga de caixas para o arquivo. No depoimento de João, pode-se perceber que não apenas era designado a realizar tarefas além de sua função, como também era desqualificado em relação a esse trabalho.

“Meu problema maior era com o meu supervisor ali da agência. Assim ele: ‘Bota as caixas lá.’ Horrível. Aí tu vais lá e fazes uma coisa assim que tem pessoas no banco para fazer isso. Mas tudo bem, eu até faço pelo banco, daí ‘Pô, tu botaste as caixas tudo errado!’ ‘Tu não me disse, tu só disse põe as caixas lá.’ ‘Não, mas tu tens que saber!’ Seria diferente ele chegar para mim e dizer: ‘Olha, essas caixas tu vais arquivar assim, vais colocar identificação com o pincel atômico, vais organizar de tal forma, qualquer dúvida que tu tiveres me pergunta.’ Assim, e não ‘Tu faz isso.’ E depois tu não fazes como a pessoa queria que fizesse e vem me xingar. (...) Não é o carregar caixa em si, né. É a forma como a coisa é colocada. Por mais que a gente fique até 6 e meia lá dentro daquele cofre fazendo os arquivos estão achado ruim ainda, sabe. Então ao invés de reclamar, vem aqui e ajuda.” (João, 30 anos)

Patrícia vivenciou rebaixamento de função quando retornou ao trabalho após afastamento para tratamento de saúde. No retorno, permaneceu oficialmente com a função de gerente de contas. Na prática, entretanto, lhe retiraram as atividades específicas de gerência e

lhe instituíram apenas a venda de produtos e o atendimento ao público. Assim, passou a exercer a função de assistente de gerente. Seu depoimento elucida a situação:

“Então assim na realidade não mudou a função, o que eu faço ali é quase a mesma coisa! O que só não me deram é poder. Entendeu assim o, o que que um gerente faz de diferente dos outros? Ele manda! Porque todos nós trabalhamos na área comercial. Todos nós atendemos. (...) porque na verdade o que muda é isso, só o cargo de chefia (...) Eu tenho anos de banco, pô, eu sou gerente. Então nem isso sabe, me tiraram.” (Patrícia, 34 anos)

Lorena também comentou algumas situações negativas que ocorreram após retornar de licença de saúde, quando se afastou para fazer uma cirurgia. A administração da agência a transferiu para uma sala no segundo andar, onde permanecia sozinha e isolada de todos os demais. Para a entrevistada, esse fato tem a ver com o diagnóstico de HIV, que ela havia recentemente contado para as chefias, conforme relato a seguir:

“Só quanto a ela e ele assim, essas coisas assim que eu notava [repercussão do HIV]. Um dia ele me colocou lá para cima, me tirou do ambiente e me colocou numa salinha fechada lá em cima só para ligar. Eu fiquei acho que uns três meses lá em cima. Lá não tinha acesso de clientes, sabe, fiquei só lá ligando. [E tu tava sozinha lá em cima?] Tava. [E antes tu ligava lá de baixo?] Uhum, junto com os outros. E lá eu ficava o dia inteiro só lá em cima, eu nem descia. Só lá em cima. Foi logo quando eu voltei.” (Lorena, 32 anos)

De modo semelhante, Lorena observou que desde o seu retorno da licença (e, por conseguinte, desde que comunicou o diagnóstico) passou a não receber incentivos para promoção no trabalho. Pelo contrário, relatou que o tratamento das chefias em relação a ela foi marcado pela indiferença. Como exemplo, comentou uma situação na iminência da disputa para uma vaga de gerente de contas. Ela estava entre as três funcionárias que poderiam concorrer, mas o gerente geral chamou apenas as colegas para fazer a prova. O depoimento a seguir é esclarecedor:

“Ele não falou comigo, não me incentivou em momento nenhum, nem me falou que eu tinha que fazer essa prova! Não que eu quisesse, porque eu não tava assim querendo. Só que eles não sabem como eu estou me sentindo, eu não deixo transparecer que eu estou mal, eu faço o meu trabalho normal. Eu estava conseguindo isso, entendeu? Tanto que eu estava batendo as metas igual às outras que ele chamou. Então ele não tinha como discriminar, entendeu, chamar elas e não me chamar. E isso eu notei desde quando eu contei pra [gerente] do meu problema. Porque antes ele me incentivava, sabe, e depois nunca mais. Como se ele achasse na cabeça dele assim ‘Ah, se eu promover ela vai ficar doente.’ Entendeu? Alguma coisa assim eu imaginei que fosse.” (Lorena, 32 anos)

A violência psicológica ligada a questões de saúde também apareceram em outras situações. Gilberto relatou que teve seu tratamento (decorrente de queda da escada) prejudicado por não poder licenciar-se. Já que era comissionado, foi coagido a não se ausentar do trabalho, sob pena de perder o comissionamento:

“Porque naquela época, foi quando entrou um partido novo, os caras diziam que comissionado não pode faltar, tem que ir trabalhar. E daí isso foi uma das coisas que eu me prejudiquei porque eu vinha trabalhar. Porque senão eles faziam assim ‘Comissionado que não está presente, então é porque não precisa.’ [Mesmo sendo uma questão de saúde?] Mesmo sendo uma questão de saúde! Não interessa se tem problema em casa, filho, o que for... porque o comissionamento é cargo de confiança, então eles podem alegar ‘Tu não eres mais da nossa confiança.’ E tirar. Assim como eles te dão, eles te tiram.” (Gilberto, 47 anos)

Lorena também relatou que sua gerente tinha por costume negar a emissão de Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT). Comentou situações observadas com colegas, além de um episódio em que ela própria teve a CAT negada:

“No dia que eu caí, que eu me machuquei, o médico pediu para pegar uma CAT, né, e ela disse ‘Não, isso aqui é para se encostar! Isso aqui eu não vou te dar.’” (Lorena, 32 anos)

Semelhantemente, Patrícia comentou acontecimento sucedido quando comunicou ao gerente que teria de se afastar para tratamento de saúde. A entrevistada relatou que a reação dele caracterizou-se pela falta de compreensão. Ela também assinalou que o seu afastamento não foi exatamente uma surpresa. Isto porque durante os meses que antecederam a licença, ela relatou diversas vezes à chefia o quão difícil estava sendo aquele cotidiano de trabalho e a condição de saúde fragilizada por conta disso.

“Aí eu liguei para o [gerente] para dizer que eu não iria. Guria! Só faltou ele atravessar, eu tinha que ter um gravador, só faltou atravessar o telefone! ‘Eu não esperava isso de ti! Porque o que que eu vou fazer agora!’ Como é que ele disse ‘Golpe baixo que tu me deu!’ Bom, ele falou horrores. ‘Por que tu não me falou isso antes, que tu irias tirar 15 dias?’ ‘Mas nem eu sabia que eu ia tirar 15 dias!’” (Patrícia, 34 anos)

Essas situações descritas, em relação às questões de saúde, revelam dificuldades de os trabalhadores exercerem seus direitos. Outro direito que foi trazido como de difícil exercício diz respeito à greve. João relatou que, ao longo da paralisação, que se deu durante a campanha salarial, houve ameaças para aqueles que participassem. Também houve retaliações posteriores, com corte das horas extras, como demonstra o depoimento:

“Quando teve a greve, aquela coisa, ‘Toda greve tem conseqüências graves para os funcionários. Os que estão almejando fazer carreira no banco não deveriam fazer greve’. E de fato é. Tanto que nessa última greve a gente ficou sem hora extra depois. Então eu vejo que o banco exige isso ‘Olha, se vocês não conformarem os funcionários de vocês como nós estamos querendo, então nós vamos retaliar vocês.’ – os gerentes. Os gerentes passam isso para nós!” (João, 30 anos)

Todos os participantes citaram, ainda, episódios de ofensas, por vezes acompanhados de agressões físicas. João relatou um episódio em que sua supervisora lhe falou mal publicamente e o empurrou para dentro da agência, ao vê-lo ajudando uma cliente no auto-atendimento ao invés de estar no caixa:

“Nossa, essa mulher enlouqueceu comigo, ela se levantou da mesa me olhando com cara de braba assim, chegou me empurrando para dentro do banco. Uma cliente que estava no auto-atendimento ficou olhando assim com uma cara de estranheza (...)” (João, 30 anos)

Gilberto também relatou que sua chefia anterior possuía um tratamento rude com os funcionários. O entrevistado testemunhava muitas situações em que essa chefia, que era uma mulher, humilhava as mulheres subordinadas. O relato a seguir é significativo:

“Comigo ela até tentou dar umas pitadas, mas não conseguiu. Mas eu via mulheres que ela tinha um poder incrível. Ela chegava a humilhar! [Que tipo de coisas?] Tipo assim gritar “Mas tu é muito incompetente, como é que tu podes ser tão incompetente! Tu não era para estar aqui!” Mas assim ó, e na frente! Às vezes eu estava em reunião assim com os comissionados e às vezes até na frente de funcionários.” (Gilberto, 47 anos)

Patrícia comentou que seu gerente, da época em que trabalhou em Gravataí, também tinha uma conduta hostil com os funcionários:

“Porque ele era horrível. Ele dizia assim ó ‘Não te perguntei!’ Quantas vezes, ‘Ah, [chefia], eu acho assim...’ ‘Eu não te perguntei isso, eu quero saber disso aqui.’ Ele era bem...agressivo, muito agressivo.” (Patrícia, 34 anos)

De maneira semelhante, Lorena relatou que, cotidianamente, sofria e testemunhava gritos e xingamentos da gerente administrativa, que era sua chefia.

“Ela grita com os assistentes, os próprios gerente de conta, ela grita na frente de todo mundo, e de rebaixar, entendeu. Já vi casos de pessoas saírem chorando para o banheiro como aconteceu comigo também, de ela não respeitar. [Que tipo de coisas?] Ah, grita, tipo ‘Tu não estás vendo que não é assim que se faz?’ E grita, grita sabe, xingando por alguma coisa que não foi feita certa ou como ela queria. Ela é sempre assim, ela é terrível. Todos os dias, o tempo inteiro gritando.(...) os assistentes eles são novos, entram lá com 20 anos. E ela é mais velha, e trata como se fosse professora de aluno, entendeu? As outras colegas que são do meu tempo também já passaram por isso com ela. Tanto que teve uma colega que se afastou por causa da [gerente] também. Por causa de problema assim.” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada assinalou que os insultos ocorriam inclusive na frente da clientela. Lorena relatou uma situação em que essa gerente a pressionou na frente dos clientes, por uma questão de vendas de produtos. A entrevistada contou que essa pressão culminou em uma reação descontrolada de sua parte, conforme relato a seguir:

“(...) ela veio do lado do meu caixa e perguntou para cada um ‘Tu não vendeu, tu não vendeu, tu não vendeu?’ E os clientes aqui ó, bem pertinho. Aí tava uma colega minha e eu, aí ela chegou ‘Eu não acredito que tu vendeu só isso até agora, Lorena!’ E eu ‘[nome da gerente], eu tô oferecendo.’ ‘Tu não tem que oferecer!’ E já começou a gritar. ‘Tu não tá aqui para oferecer, tu tá aqui dentro para vender! O que que tu achas? Que o banco está gastando dinheiro para pagar o teu salário?’ Aí ela começou a gritar comigo e eu me ataquei dos nervos, porque qualquer coisinha assim eu estava me atacando, ficava tremendo e comecei a chorar, chorar, e peguei o dinheiro que eu tinha que dar para a cliente e joguei para cima. Joguei, espalhei tudo e saí chorando para o banheiro, de nervosa.” (Lorena, 32 anos)

Na seqüência, a gerente foi atrás dela, no banheiro, e continuou fazendo perguntas e afirmações em tom agressivo:

“O que que tu estás pensando? O que que tu queres da tua vida? Por que que tu não foste fazer o curso para gerente de contas? Eu não vejo ambição nenhuma em ti! O que está havendo, porque tu parece uma manteiga, não pode falar nada pra ti!” (Lorena, 32 anos)

Lorena comentou que, naquele momento, não se sentia em condições de contestar, apenas respondeu que não se sentia bem. Ainda assim, a chefia seguiu: *“O que está acontecendo além dos problemas que tu já tens, está acontecendo outra coisa?”* Segundo a entrevistada, a gerente a segurou pelos braços e começou a sacudi-la: *“Porque tu não estás doente! Tu estás se achando doente?”* E Lorena respondeu: *“Me deixa em paz, tu estás me deixando nervosa, eu estou vendendo, não está dando.”* A entrevistada relatou que a chefia continuou a gritar e dizia que se ela não estava a fim de trabalhar, deveria *“pedir as contas, porque o banco não precisa de uma pessoa sem ambição, porque as tuas colegas tudo querendo ser gerente de contas e tu não quer!”* Lorena relatou que, ao ouvir tantas coisas, teve uma crise de choro a qual não conseguia controlar, e a sentir-se tonta. Contou que a gerente a deixou no banheiro uns minutos, e quando voltou teria dito: *“Já faz 15 minutos e tu ainda estás chorando! Eu não acredito! O que que eu faço contigo?”* A entrevistada conseguiu sair do banheiro graças à ajuda de alguns colegas, que a levaram a um pronto-atendimento, onde foi medicada com tranqüilizantes.

Lorena relatou que o gerente geral também tinha uma forma hostil de lidar com os trabalhadores. A entrevistada descreveu que, tanto nas reuniões semanais da agência como no dia a dia, já sofreu e testemunhou diversas situações de hostilidade e humilhação praticadas pelo gerente. O relato a seguir é expressivo, em especial do clima das reuniões de trabalho que tratavam da produtividade:

“Eu via ele humilhando um funcionário, até na reunião, ele tipo: ‘Isso não é importante! Fala só quando for importante.’ Sabe, deixa a pessoa lá embaixo! Essas reuniões eram horríveis, ridículas, te faziam sentir assim como um profissional nada, um profissional rebaixado. Se [as metas] não são cumpridas, eu tenho até em casa, é mandado um email rebaixando. Eu já fui rebaixada porque não cumpri uma meta, tenho dois desses e-mails guardados. Aparece o meu nome e o de todos os colegas, o tanto que vendeu, a meta que era para ser feita e a que tu fizeste, e lá em cima no e-mail o gerente geral coloca que tal funcionário em negrito né, fez com que a agência toda desmoronasse.” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada comentou que, mesmo quando a venda de produtos era difícil, quando *“está esgotado, tu não tens mais para quem vender”*, ele pressionava: *“Vocês tem que vender! Porque se vocês estão com pena deles [aposentados] vocês abrem uma ONG.”* Lorena afirmou: *“Não interessa como, tinha que bater, porque senão tu eras até ridicularizado perante todos os teus colegas com aqueles e-mails.”* A entrevistada assinalou

que não era suficiente alcançar 100% das metas, pois, para a gestão da agência, era necessário chegar a pelo menos 120%. Ela pontuou que todo o esforço “*não valia para nada, não era nem falado. E tu estava dando o teu máximo entendeu? Então ele não dava valor assim, não conversava com a gente... não via tu como ser humano, sabe?*”

Patrícia também enfatizou a existência de cobrança excessiva de metas e formas abusivas de pressionar os trabalhadores. Como exemplo, trouxe um e-mail recebido por uma colega no dia da entrevista, em que a gerente da agência havia escrito:

“Assim ó ‘Abrindo o placar, [nome da funcionária]! Hoje ela está enjoadinha, gente.’ Porque essa é uma menina que está se separando! ‘Acho que não dá para venda, pobrezinha!’ Está aqui ó, está aqui ó!! Eu trouxe para tu não achares que eu estou exagerando! Eu trouxe para ti ver ‘Valeu maluquinha. Faltam 42 pontos.’ Porque nós temos hoje e amanhã para fazer. Sabe o que significa 42 pontos apra nós? Até às 4 da tarde! Assim, tu ficas com uma carga de saber que eu vou ter que fazer 10 agora de tarrrrde! Sabe aquela coisa assim ó? E ainda com esse tipo de tratamento aqui ó!” (Patrícia, 34 anos)

Patrícia comentou que esse tipo de e-mail é freqüente, e que ela própria já recebeu vários. Ao ser questionada sobre o acontece se a pontuação não for atingida, respondeu que o superintendente liga para a agência e fala com cada um deles, abordando da seguinte forma:

“Tem alguém de férias aí? Não, porque eu acho que vocês estão de férias. Será que a Patrícia com dez anos de banco não aprendeu ainda? Será que eu vou ter que pegar um avião e ir até aí pra explicar pra vocês como é que funciona o Banco?” (Patrícia, 34 anos)

As entrevistadas Patrícia e Lorena afirmaram que a cobrança de metas usualmente estava associada a ameaças, mais ou menos sutis, de perda do emprego. Lorena destacou que, nas reuniões semanais com o gerente geral, este ameaçava explícita e diretamente os funcionários, conforme relato a seguir:

“Ele dizia assim ‘Quem não está comigo, está sem mim, está fora! Quem não bater, eu estou demitindo!’ Ele falava nas reuniões isso. (...) Pelo que eu me lembre sempre essa coisa de ir para a rua se não bater metas. Sempre teve isso.” (Lorena, 32 anos)

De modo semelhante, Patrícia relatou que o banco, de maneira geral, através dos gestores, praticava ameaças de desligamento da empresa ou alguma forma de punição. O depoimento a seguir é expressivo:

“Olha, se tu não fizeres vai acontecer isso contigo. Quem não vende vai trabalhar lá no raio que o parta. Vai lá. Longe! É isso que tu ganhas como prêmio!’ Que nem uma vez falaram para um gerente meu, ele tinha filhos, e perguntaram para ele ‘Tu gosta dos teus filhos, né? Eles estão em escola particular, né? Está tudo bem?’ Sabe assim? Que nem um gestor perguntou para mim ‘Como é que está a poeira aí? Tu estás comendo poeira!’ Isso que eu vendo horrores. Sabe, então, essas formas assim, sabe, de assédio.” (Patrícia, 34 anos)

Outro tipo de comportamento relatado por todos os entrevistados foi a desqualificação do trabalho realizado. Lorena destacou que qualquer opinião dos trabalhadores era depreciada

pelo gerente geral nas reuniões, e que este expunha, em público, as idéias equivocadas e os erros dos funcionários: “(...) *então te rebaixava, sabe, porque tudo tu não sabias fazer, estava tudo errado! Assim, não só comigo, mas com todo mundo! Entendeu? Ele parecia um ditador, assim.*”

João, por sua vez, relatou que, freqüentemente, os supervisores e as chefias solicitavam relatórios e, num segundo momento, desconsideravam o trabalho feito pelo funcionário. O entrevistado relatou que já passou por essa situação diversas vezes:

“*Ah, tu, me entrega o relatório tal.’ Aí tu pega e fazes o relatório tal [simula entrega do relatório para a chefia, que o deixa em cima da mesa não dando importância]. Sabe? Não é tão importante assim como ele fez parecer que era, né. Ou então assim: ‘Tu vê as dívidas do fulano.’ Daí tu vais lá agora assim, né, faz todo o levantamento da dívida e ‘Está, deixa na tua mesa lá.’*” (João, 30 anos)

Gilberto também relatou que, no setor anterior, sua supervisora comumente desqualificava seu trabalho. A seguir, uma fala do participante que ilustra essa situação:

“*Nunca aconteceu de um trabalho meu estar bom. Muito bom não existe! Estava sempre ruim. (...) Ah, com certeza, sempre colocava problemas. ‘Podia ter feito assim, ou assim, bá bá bá.’ Desqualificava sempre, sempre, sempre. [E essas recomendações eram necessárias?] Não, não eram necessárias! Não eram mesmo!*” (Gilberto, 47 anos)

Da mesma forma, no caso de Patrícia foram constatadas diversas situações em que sua chefia (de quando trabalhava em Gravataí) a desqualificava, inclusive diante dos colegas. A entrevistada relatou que esse gestor, num primeiro momento, a “*dava carta branca para fazer o que ela achava melhor*”, já que era gerente do posto. Num segundo momento, entretanto, “*ele desfazia o que eu tinha feito.*” Patrícia verbalizou: “*Ele dava poderes para ti, assim ó, ‘Tu vais motivar a equipe’ Aí chegava lá na agência, começava a fazer um trabalho e ele ‘Ah, mas não é assim!’*” Além disso, a entrevistada comentou que ele utilizava a estratégia de colocar os funcionários contra ela. Conversava com todos individualmente e sugeria, a cada um, que Patrícia estava demorando no atendimento à clientela. Depois, ele apontava isso para ela como se fosse uma queixa legítima dos colegas e subordinados. Patrícia relatou conhecimento dessa estratégia porque os colegas e subordinados a contaram que ele sugeria a mesma coisa para cada um deles nas conversas individuais.

A entrevistada comentou, ainda, que foi chamada a atenção por ele na frente de todos os funcionários da agência “*Ele chamou, éramos todo um setor, ele chamou nós três e começou a nos “mijar” na frente das pessoas.*” Patrícia contou, também, situações em que “*ele a fez chorar*”, especialmente por causa de metas e condução do trabalho em equipe:

“*Porque olha, tu eres boa viu Patrícia, mas tu não motiva a equipe. Para mim tu não passas de uma assistente’ – disse bem assim. ‘Porque tu produz, produz, produz. Eu quero uma gerente, que tome decisões, que cuide da produção dos outros.’ Ele só falava*

assim para mim. 'Porque tu', só me botava lá embaixo, né. E eu carregava o piano nas costas. Ele 'Tu não estás entendendo.' Começava assim a fazer desenho, sabe assim, 'Eu acho que eu vou ter que desenhar.'. Ele falava 'E tem uma coisa que se chama capacidade, eu não estou dizendo que tu não tens capacidade, mas tu não fazes!' (Patrícia, 34 anos)

Uma situação comum a dois entrevistados (Gilberto e Patrícia) diz respeito aos apelidos que receberam no trabalho. Gilberto relatou que, quando iniciou no novo local, os colegas mais antigos do setor não o chamavam pelo nome, e sim por um apelido – que o participante não se sentiu a vontade para revelar. Seu depoimento é ilustrativo:

“Primeiro começaram pelo meu nome, né, não me chamavam pelo nome, né. (...) Então daí quando eu falei, né, que eu não queria, eles 'Não, não, não, o fulano não é mais isso, agora é Gilberto, ou [sobrenome]”, sabe. Mas assim sempre tem alguma coisa. 'Ah, o fulano, ah o cara não é mais isso.' Esses dias eu estava pensando, gozado que todo mundo tem nome lá, né. Agora, o meu e de meia dúzia ali não.” (Gilberto, 47 anos)

Semelhantemente, Patrícia comentou que recebeu um apelido indesejado no banco, que persiste até os dias de hoje. Inicialmente, uma chefia a chamava assim e, com o passar do tempo, foi sendo conhecida pelos colegas e até mesmo em outras agências pelo apelido. Este tem a ver com sua origem étnica (árabe), embora seja distorcido, porque a chamam de “turca” e esta não é a sua nacionalidade. Patrícia comentou que não se sente à vontade com o apelido, conforme relato:

“As pessoas que tinham mais intimidade comigo me falavam isso. Eu achava engraçado, só que começou a me chatear. Eu estava começando a pensar 'Poxa, mas que saco isso!' Porque o meu nome é diferente né, mas eu não sou turca. (...) O [nome da chefia] até já me escreveu uma vez num papel 'Turca, faz isso.' Assim! E até hoje a gestora: 'Aí turca, faz bem jus ao teu nome!'” Sabe, 'Vende bastante para sustentar aquelas gurias esfomeadas!' (...) Tipo assim 'Turca sem vergonha, turca que não paga as contas'. Começaram coisas assim, uma coisa pejorativa.” (Patrícia, 34 anos)

Outra forma de humilhação identificada nos casos diz respeito a observações em relação à aparência física ou vestimenta dos participantes ou, ainda, a exigência de utilizar determinadas fantasias ou roupas em determinada celebração. Lorena foi humilhada pela supervisora porque se negou a utilizar essas roupas, conforme relato:

“Ela queria que a gente trabalhasse de chapeuzinho com umas trancinhas. (...) E ela me ridicularizava, me chamava de ignorante. No outro dia queria que eu trabalhasse com chapeuzinho de Papai Noel. Ela não aceitava o meu ponto de vista, assim como eu estava aceitando o dela. Eu tenho os meus direitos, e ela não aceitava.” (Lorena, 32 anos)

Nos casos dos homens, eles foram chamados a atenção devido a suas roupas ou aparência física. João comentou que seu cabelo comprido “*incomoda muito as chefias*”, que constantemente lhe dizem: “*Tem que cortar esse cabelo.*” Gilberto relatou que comissionados

com maior poder do que ele, lhe dizem “*Ô, fulano, tu eres comissionado, tu eres que nem eu, olha só como é que eu venho; pô, tu vens assim. Desse jeito tu não vais conseguir postos maiores, tu não vais conseguir outras coisas.*”

Gilberto relatou, ainda, uma situação de violência entre colegas, mas que ocorre fora do ambiente de trabalho. Ele citou que é comum os trabalhadores partirem para a agressão física em jogos de futebol por motivos que não são da partida, mas tem origem no trabalho. Ele comentou “*É aquela coisa assim, se eu tenho uma oportunidade fora daqui, como num jogo de futebol, eu vou aproveitar a primeira oportunidade para me vingar daquele cara.*”

Patrícia relatou uma situação específica que ela considerou como fazendo parte dos atos negativos que vinha sofrendo no banco. A entrevistada contou que, certo dia, seu gestor a convidou para comparecerem juntos a uma reunião de gerentes de equipes. Ela relatou que lhe pareceu estranho esse convite de última hora, mas foram juntos, no carro do gestor. Ao chegarem ao local, ela percebeu que não havia nenhuma reunião, e sim que estava sendo levada para a inspetoria do banco. Quando se deu por conta, sua chefia havia ido embora.

“Era a tal de inspetoria que queria conversar comigo. O cara disse para mim ‘Tu estás sendo investigada, porque tu bateste o ponto do colega.’ Sabe, eu até acho que eles queriam uma coisa para me pegar, tu entendeste? Eu perguntei ‘Cadê o [chefia]?’ Disseram ‘Não, o [chefia] foi embora.’ Eles estavam querendo saber se eu tinha batido o ponto de um colega, porque a gente entrava quase no mesmo horário, tipo assim, um minuto de diferença, dois minutos. Guria, me colocaram numa sala de vidro sentada e um cara do lado. Não que eles dissessem assim ó, ‘Tu não pode levantar.’ Mas só que aquele cara do lado me intimidava. E botaram o [colega do ponto] para falar, ele falou ali e saiu, né, e aí ‘Está agora tu podes ir’. Eu digo ‘Vou para onde, para minha sala?’ ‘Não, tu estás suspensa por 20 dias e a gente vai te telefonar.’ Me suspenderam porque eu ia ser investigada.” (Patrícia, 34 anos)

Quanto à vivência do assédio moral no trabalho enquanto perpetradores da violência, as mulheres relataram nunca ter cometido. Os homens, entretanto, assumiram autoria de algumas práticas. João relatou ter reproduzido as piadinhas que ouvia dos colegas no caixa, com o objetivo de vingar-se. Gilberto, por sua vez, apontou que jamais humilhou funcionários subordinados, mas que, em diversas ocasiões, foi impelido a cobrar resultados de modo incisivo, mediante exigências da sua supervisora. O depoimento a seguir é elucidativo:

“Às vezes ela chegava de surpresa, daí ela me chamava ‘O que tu estás fazendo?’ ‘Estou ajudando.’ ‘Tu sabes que tu não podes fazer isso. Se eu te pegar fazendo isso de novo nós vamos rever o teu comissionamento. Vamos ter que botar outra pessoa.’ Então a empresa me assedia como: ‘Gilberto, tu não eres mais funcionário, tu eres o chefe. Tu tens que mandar. Se tu já tiveres lido todos os teus e-mails, lê de novo, mas não ajuda, tu tens que mandar eles fazer. Porque diziam ‘Tu já ganhas mais pra mandar eles fazer, tu não podes te botar no mesmo nível. Se tu não consegues fazer isso, então entrega.’” (Gilberto, 47 anos)

Diante dessas exigências, o entrevistado apontou que, na presença da supervisora, aparentava ser uma chefia de acordo com o perfil desejado pelo banco, a fim de preservar seu cargo comissionado. Ele assinalou, entretanto, que na ausência da supervisora, adotava uma atitude de cooperação junto aos subordinados, conforme já apontado na seção 6.1.3.

A partir do estudo dos quatro casos, constataram-se situações de assédio moral no trabalho bastante diversificadas, vivenciadas pelos trabalhadores, contemplando tanto comportamentos sutis como explícitos. Em síntese, os eventos citados envolveram: cobranças excessivas de resultados; transferências de setor e rebaixamentos de função; isolamento; desqualificação do trabalho; ameaças; agressões físicas e verbais; fiscalização rigorosa do ritmo de trabalho ou rigidez excessiva de horários; congelamento na função, desvalorização ou indiferença quanto à dedicação dos trabalhadores; retaliações diante do usufruto de direitos ou entraves para que os trabalhadores pudessem gozá-los; ofensas em relação à vida privada, etnia; apelidos; humilhações quanto à vestimenta ou aspecto físico; “piadinhas” e brincadeiras de mau gosto. Esses eventos estão inclusos na vasta gama de comportamentos que vem sendo descritos na literatura sob o escopo do assédio moral no trabalho (Barreto, 2003; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996).

Uma análise detalhada do contexto no qual esses comportamentos ocorreram permitiu identificar tanto a ocorrência de assédio moral interpessoal como organizacional. Mais ainda, o que se pode depreender dos casos é que, comumente, esses tipos de assédio moral estiveram sobrepostos, como ilustram os casos de João, Lorena e Patrícia. Na história de João, constatou-se que recebia pressões para manutenção ou aumento do ritmo de trabalho assim como os demais colegas, sendo algo da política institucional que se concretizava através da supervisão rígida e das piadinhas. Somado a isso, após eleito delegado sindical, passaram a ocorrer outros tipos de atitudes negativas dirigidas a ele especificamente, como o rebaixamento de função, sugerindo um assédio moral interpessoal motivado pelo seu posicionamento político. Também se pode observar sobreposição das duas espécies de assédio moral no caso de Lorena. A entrevistada relatou uma história de cobranças excessivas ligadas ao cumprimento de metas, exposição pública de desempenho insatisfatório, por e-mail e nas reuniões, e pressões psicológicas repetitivas. Tais eventos configuravam exposição a um assédio moral organizacional, enquanto estratégia de gestão para aumento da produtividade. Contudo, além disso, depois que ela relatou um problema de saúde (HIV), passou-se a observar algumas ofensivas mais individualizadas a sua pessoa, como o isolamento dos demais, o tratamento indiferente das chefias, a ausência de incentivos e o episódio do banheiro em que a chefia a insultou e agrediu verbal e fisicamente. Patrícia também relatou situações típicas do assédio organizacional (cobranças excessivas de produtividade,

telefonemas irônicos do superintendente exigindo resultados, e-mails), combinadas com assédio interpessoal (apelido relativo a sua etnia, ofensa em relação a sua vida privada: “mãe solteira”, transferência involuntária, entre outros).

Além disso, quando o assédio moral dirigido a vítimas de acidentes e doenças do trabalho integra uma estratégia de gestão, essa prática pode ser considerada uma forma de assédio moral organizacional (Araújo, 2008; Barreto, 2003; Schatzman et al., 2009). Tal situação também foi identificada no presente Estudo. Nessa forma de assédio, as práticas abusivas são utilizadas como mecanismos de controle da subjetividade dos trabalhadores. As vítimas diretas são selecionadas por desviar do perfil desejado pela empresa, já que apresentam limitações físicas ou mentais. Porém, todo o grupo de trabalho recebe os efeitos do assédio, uma vez que as atitudes abusivas dirigidas aos adoecidos (isolamento, rebaixamento de função, indiferença etc.) funcionam como uma espécie de “medida educativa”. Através deste processo, os trabalhadores, adoecidos ou não, silenciam seu sofrimento diante das adversidades da organização laboral e, muitas vezes, até aumentam o ritmo de trabalho e o comprometimento, discriminando os trabalhadores reconhecidamente adoecidos, em especial aqueles que já se licenciaram alguma vez.

No presente Estudo, os casos de Patrícia e Lorena foram reveladores dessa espécie de violência psicológica. Patrícia já passou pela experiência de retorno ao trabalho depois de longo período afastada para tratamento de problema de saúde relacionado ao trabalho. No retorno, perdeu sua efetiva função de gerência e passou a receber atividades abaixo do seu cargo e nível de competência. Ainda, outras questões de saúde e trabalho ligadas ao assédio moral foram observadas em relação à negativa da CAT, para Lorena, a negativa da licença, para Gilberto, e a falta de compreensão do caso de Patrícia, quando comunicou licença à chefia. Esses comportamentos configuram-se, também, como impedimento do exercício dos direitos dos trabalhadores, tal como o direito à greve, o que também está descrito na literatura (Hirigoyen, 2002).

Patrícia também parece ter sido alvo de assédio moral interpessoal praticado pelo gerente da unidade geral de postos. O “problema” que a entrevistada apresentava não era relativo ao cumprimento de metas, pois ela e sua equipe sempre superaram as exigências de produtividade. Entretanto, a competência ou o desempenho excelente também podem motivar o assédio moral por parte de chefias e colegas, ao despertar inveja ou medo na “concorrência” (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2002). Nesse sentido, constatou-se que, nos casos de João e Gilberto, trabalhadores dedicados e comprometidos com o banco, o assédio moral praticado por supervisores e colegas também pode estar relacionado com essa questão. Contudo, vale a observação de que, mesmo que se trate de um assédio baseado em rivalidades pessoais, aquele

que pratica tem respaldo institucional e se utiliza do poder do cargo para as práticas abusivas (Freitas et al., 2008; Soboll, 2008) – tal como se observou no caso de Patrícia, especificamente na transferência “compulsória” para outro município.

Nos casos de Lorena e Patrícia, especialmente no tocante à política do cumprimento de metas (assédio moral organizacional), identificou-se a prática recorrente do uso de e-mails para cobrar produtividade ou expor os resultados da equipe e de cada um individualmente. O artifício da equipe era utilizado, mas, no momento de demonstrar o alcance (ou não) de metas, cada trabalhador foi responsabilizado individualmente pela sua produtividade. Nesse sentido, diversos autores têm problematizado a noção de equipe na gestão contemporânea. Muitas vezes, a organização do trabalho se pauta pelo desempenho individual, mas o discurso da equipe faz com que os colegas cobrem uns dos outros, sem a interferência necessária de uma chefia (Heloani, 2003b; Sennett, 2002). Além disso, os episódios dos e-mails apontam um recurso freqüente de expressão do assédio moral, em que os sistemas *online* integram as ferramentas de trabalho. Um estudo investigou especificamente o assédio moral praticado por e-mails em uma grande multinacional americana, tendo encontrado essa prática como algo freqüente e tão prejudicial aos trabalhadores quanto os métodos “tradicionais” (Baruch, 2005).

Outro componente importante das situações vivenciadas pelos entrevistados diz respeito à discriminação. Alguns autores têm apontado a discriminação como um elemento importante do assédio moral no trabalho (Barreto, 2003; Guedes, 2004; Hirigoyen, 2002). Nos casos estudados, a discriminação apareceu dirigida a vários aspectos, como cor da pele, religião (transferência de Lorena), condição financeira, trabalhadores de menor *status* no banco, como terceirizados e estagiários. A este respeito, foi interessante observar que a divisão do trabalho e as diferentes políticas de pessoal que gerenciam trabalhadores do banco e trabalhadores terceirizados favoreceram comportamentos discriminatórios voltados àqueles com menor poder. O estudo de Ferreira e Seidl (2009) com bancários encontrou resultados semelhantes: os terceirizados não recebiam o mesmo tratamento, sugerindo a existência de dois grupos de trabalhadores bem distintos. No presente Estudo, um dos entrevistados (Gilberto) mencionou, inclusive, que os terceirizados eram chamados de escravos, reproduzindo a lógica do regime escravocrata que vigorou no passado.

Em relação às “piadinhas”, os entrevistados Gilberto e João assinalaram que se tratava de uma aparência de brincadeira, mas com o intuito de incomodar ou prejudicar alguém (eles próprios ou os colegas, no caso das situações testemunhadas). Nesse sentido, os participantes parecem ter sido bastante perspicazes ao perceber essa conotação nem sempre aparente dessas atitudes. Conforme descrito na literatura (Freitas et al., 2008; Hirigoyen, 2002), é bastante comum o surgimento do assédio de forma quase insignificante, confundindo-se com uma

brincadeira, o que dificulta a consideração por parte da vítima e sua definição enquanto um problema organizacional. Além disso, quando as piadas ou brincadeiras têm por objetivo atacar uma pessoa ou grupo por alguma característica própria (etnia, religião, modo de ser etc.), ou quando visam a desqualificar o trabalho realizado (ritmo e qualidade do trabalho), de forma processual e gradativa, trata-se de assédio moral (Schatzman et al., 2009). Conforme bem observado pelo entrevistado Gilberto, a exposição continuada a essas piadas ofendem e minam as relações e o ambiente de trabalho.

O caráter processual do assédio moral esteve presente em todos os casos estudados. A literatura tem enfatizado que a processualidade das situações vivenciadas é o que diferencia o assédio moral dos eventos de violência isolados (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2002; Schatzman et al., 2009; Zapf et al., 1996). No presente Estudo, observou-se uma conjunção de diversos tipos de comportamentos que, se olhados separadamente, não parecem configurar um processo de assédio moral. Entretanto, se analisados em conjunto e ao longo do tempo, revelam o aspecto gradativo. Além disso, observou-se que os trabalhadores se encontravam em etapas distintas dentro desse processo de assédio moral. As situações vivenciadas por Lorena, por exemplo, iniciaram-se há muitos anos, sob a forma de assédio organizacional, e evoluíram para ataques sutis e individualizados a sua pessoa, que se somaram aos primeiros. Por outro lado, as situações vivenciadas por João eram relativamente recentes, até mesmo porque está inserido no banco a menos tempo do que os demais entrevistados. Ainda assim, já experimentou uma diversidade considerável de situações negativas, que, ora assumem uma forma, ora outra.

Foram observadas semelhanças entre os casos das mulheres e entre as situações relatadas pelos homens. Há dois elementos importantes que diferenciam essas duplas e que podem explicar pelo menos uma parte das semelhanças/diferenças encontradas: a questão do gênero e o setor do banco, pois as mulheres eram de bancos privados, e os homens, de bancos públicos. Além disso, elas eram da área comercial, enquanto que eles, da área administrativa. No tocante ao gênero, o fato de ser homem ou mulher não foi um fator de proteção diante da ocorrência do assédio, pois tanto os homens como as mulheres estiveram expostos a situações de violência psicológica no trabalho. Entretanto, os resultados sugerem que ocorrem variações na forma de lidar com o fenômeno e nos tipos de atitudes que são dirigidas a homens e a mulheres. Por exemplo, nos homens foram mais comuns as piadinhas e as agressões em tom de brincadeira, enquanto que nas mulheres houve ofensas em relação à vida privada, agressões mais explícitas e retaliações diante dos afastamentos do trabalho. Estes resultados estão de acordo com o estudo de Barreto (2003), que salientou diferenças no tipo de comportamentos a que são expostos e na forma com que homens e mulheres enfrentam o

problema. A partir de uma perspectiva ecológica do desenvolvimento humano, entende-se que o modo de lidar com os eventos retroalimentam os processos proximais, podendo redirecioná-los e modificar a própria evolução do assédio moral. Nesse sentido, sugere-se que a maneira com a qual homens e mulheres significam e lidam com o fenômeno direcionam a evolução do assédio de forma diferente. De qualquer forma, as diferenças observadas não podem ser atribuídas apenas ao gênero, pois diversos elementos do contexto e da pessoa estão envolvidos nos eventos, como a própria natureza do trabalho (comercial ou administrativo), que impunha exigências laborais distintas aos trabalhadores.

Independentemente da “classificação” que o entrevistado havia recebido no Estudo I (vítima, testemunha, agressor e vítima-agressor) para proceder ao sorteio, nos quatro casos os participantes se posicionaram como vítimas diante da entrevista. Portanto, todos salientaram situações de assédio moral sofridas direta ou indiretamente (eventos testemunhados). Quanto à prática de assédio moral, aqueles classificados como agressores confirmaram essas experiências, justificando-as com base na organização laboral ou para “retribuir na mesma moeda”, ainda que de uma forma um tanto naturalizada. Patrícia comentou não ter praticado assédio junto a sua equipe, mas é possível que o tenha feito, alguma, vez sem dar-se conta. Esses dados sugerem a circularidade do assédio moral e as transições ecológicas entre os papéis de vítimas, testemunhas e agressores, dependendo das circunstâncias que se apresentam.

6.2.2 Reações diante dos eventos

Nesta categoria temática, reuniram-se os conteúdos relativos às emoções e aos sentimentos vivenciados diante das situações de assédio moral no trabalho. Também se incluíram as estratégias de enfrentamento utilizadas e o apoio social solicitado ou fornecido no ambiente laboral.

Em relação às piadinhas, Gilberto e João comentaram que alguns trabalhadores suportam bem, alguns até riem, enquanto outros não. Gilberto relatou não gostar e sentir-se muito incomodado. Solicitou que o chamassem pelo primeiro nome ou sobrenome, e adotou a postura de não atender quando o chamavam pelo apelido. Na sua visão, os colegas e chefias atenderam sua solicitação devido a essa atitude de pronto enfrentamento, bem como porque ele já era conhecido por haver testemunhado uma situação de assédio sexual daquele setor perante o RH. Quanto às desqualificações em relação ao seu trabalho, Gilberto comentou que dizia à chefia “*‘Olha, o que eu posso fazer é isso aí.’ ‘Ah, mas pode melhorar.’ ‘Então faz tu!’*” O entrevistado descreveu que buscava atender às exigências da chefia, mas nunca ficava de pleno agrado. Gilberto relatou possuir bastante auto-controle e buscar alternativas como

meditação, exercícios físicos e concentração na sua tarefa, “*para evitar pensar em coisas ruins*”.

De modo semelhante a Gilberto, João comentou adotar uma postura de enfrentamento: “*Eu digo assim que eu não sou tão cordeirinho.*” Ele acrescentou que, ao mesmo tempo, “*encara*” de uma forma mais tranqüila e não necessariamente “*fica mal*”; procura “*levar tudo numa boa para não se estressar.*” Assim, ele relatou que, diante dos xingamentos e piadinhas, buscava analisar a situação de forma crítica e administrar os sentimentos de inferioridade que acompanhavam os eventos:

“Principalmente no início, aquela coisa de ‘Está muito lento, está muito lento’, eu pensava ‘estou fazendo o mais rápido que eu posso e ainda estou indo devagar! Então eu não sei como fazer!’ (...) Isso é uma coisa assim que dependendo da forma como tu encaras tu pensas ‘Eu sou um merda, né. Não sei arrumar umas caixas!’ Mas eu sou tri tranqüilo em relação a isso assim. ‘Se eu fiz errado, então porque tu me mandaste fazer errado?’ Claro, eu posso errar, não sou perfeito. Mas se eu fiz errado, ainda mais que sou funcionário novo, né, logo que eu entrei no banco, não tive treinamento.” (João, 30 anos)

Sobre o empurrão que recebeu da supervisora, João comentou que isso lhe deixou “*puto da cara*”: “*Isso é uma coisa que ainda está meio entalada na minha garganta. Por mais que tenha sido um empurrãozinho quando eu me lembro disso eu meio que sinto os dedos dela na minha coluna.*” Considerou que esse ato “*horrível*” e espera que ela se desculpe. De modo contrário, João manifestou que a denunciará ao RH. Além disso, o entrevistado relatou ter conversado diretamente com a supervisora sobre o ocorrido, pontuando insatisfação com o modo hostil com que era tratado (empurrão, repreensões desnecessárias, piadinhas). João também comentou que teve uma reação de enfrentamento com o gerente, quando este lhe chamou a atenção sobre a incompatibilidade de horários entre estudo e trabalho. Nesta situação, João lhe disse:

“Então tu cortas a aula de todo mundo, aí eu aceito que tu cortes a minha. Minha cadeira já está marcada. Se querem me mandar embora dessa agência, mas eu não vou parar de estudar. Já fiquei um ano sem estudar em função do banco, de não conseguir sair cedo para chegar na aula. Então porque que quando eu fui combinar isso com ele, por que que só foi dito agora? Agora que as aulas começaram que daí é problema!” (João, 30 anos)

O entrevistado também exemplificou a reação que teve diante da exigência de corte de seu cabelo. Desde o início, ele explicou às chefias que não iria cortar o cabelo e, depois de um tempo, pararam de lhe fazer essa cobrança.

“(...) porque eu já disse que não vou cortar e ponto. Posso vender meu cabelo para eles se eles quiserem pagar um preço bem alto, a gente negocia, senão só a hora que me der vontade, né. Eu sempre falo que a minha capacidade intelectual e profissional ela não é nem diretamente nem inversamente proporcional ao tamanho do meu cabelo.” (João, 30 anos)

Assim como nos casos de João e Gilberto, no caso de Patrícia constatou-se uma atitude de enfrentamento diante das situações de assédio moral. Por exemplo, quando recebeu a notícia da transferência para Gravataí, a entrevistada não aceitou pacificamente e tentou encontrar outra solução. Argumentou junto ao gerente que não iria, tanto no momento imediato à notícia, como nos dias e meses subseqüentes, apresentando argumentos tanto pessoais como profissionais. Comentou sentir-se muito desvalorizada: *“que me dessem um tíquete gasolina, mas nem um apoio, nada. ‘Vai, azar é o teu.’ Eu me senti assim ‘tu tá com o emprego, vai!’ Eu me senti assim um rato né.”* Patrícia comentou que tem a intenção de solicitar indenização monetária para o banco na Justiça, pois teve de arcar com gastos expressivos de pedágio, gasolina e manutenção do veículo, devido à distância do local onde foi destinada. Patrícia também relatou que se sentiu muito mal no episódio da Inspetoria, no qual recebeu a suspensão do trabalho. Comentou que chorou naquele dia, entrou em desespero, conforme expressa o relato a seguir:

“Eu até depois eu questioneei, perguntei se isso era abordagem, porque parecia que eu era um ladrão! Me senti numa emboscada, sabe assim ó. Eu sou uma ladra, e eles estão fazendo uma coisa para mim depois sabe. Parecia que eu roubei o Banco! Aí eu pirei. Foi daí que eu saí dali e fui pro sindicato dos bancários. Eu pensei ‘Vou ter que ir em algum lugar, preciso de um advogado, como é que vão me suspender 20 dias, vou para onde, vou para a rua?’” (Patrícia, 34 anos)

Quanto ao apelido, a entrevistada comentou que, inicialmente, não lhe desagradou. Justificou isso devido ao fato de que seu apelido (turca) poderia ser favorável no ambiente bancário: *“Eu achei engraçado, eu estava achando bonito. Eu associava por um lado assim é até bom, porque daí eles ficam até com medo de mim que eu estou vendendo. Tipo assim, o inimigo, quer dizer inimigo, o colega ficaria mais chateado ‘Chegou a Patrícia, turca, vendedora, massacre, vai nos passar.’”* Entretanto, depois de algum tempo, percebeu que o apelido assumia uma conotação pejorativa. A partir desse momento, *“começou a se irritar”*. Ela disse, então, aos colegas e chefias, que não era de seu agrado, mas o apelido, segundo Patrícia, já havia se “espalhado” pelo banco e eles continuam chamando-a assim. Justificou que não estava sendo mais incisiva em relação ao apelido da seguinte forma:

“Agora eu não falo mais nada. Aliás, eu não tenho falado muito, porque eu não quero comentar nada da minha vida, assim, dizer o que eu acho, o que eu não acho, porque eu estou voltando de licença, daí é uma coisa toda assim, eu não falo da minha vida pessoal.” (Patrícia, 34 anos)

No caso de Lorena, foi possível observar que o episódio no qual a supervisora a pressionou sobre a venda de produtos na frente da cliente, no caixa, lhe causou uma reação imediata de nervosismo. O depoimento a seguir é ilustrativo:

“Eu comecei a ficar nervosa e com vergonha da cliente do jeito que ela começou a falar comigo e ela batia assim na mesa, sabe. E eu comecei a tremer. Porque ela sabe de todo o meu problema, ela sabe que eu estou fazendo um esforço para trabalhar. Eu estava me esforçando, estava fazendo direitinho o meu trabalho, tanto que naquele mês eu bati minhas metas. E eu não estava conseguindo vender aquele produto ali porque não tava dando. (...) Aí a minha pressão começou a baixar ou levantar, aí tiveram que me levar ali no posto da Unimed, fiquei 2 horas lá colocando remédio. Nem sei o que me deram lá, daí eu dormi, me deram um calmante, eu acho. Aí os caras perguntaram ‘O que que fizeram? O que tu fizeste? Tu estás num nível de estresse altíssimo!’” (Lorena, 32 anos)

Ao avaliar sua reação, Lorena relatou sentir-se angustiada, pois gostaria de ter reagido diferente. Considerou que se sentia bastante sensibilizada, *“emocionalmente mal”*, naquela época, visto que a notícia do HIV ainda era algo relativamente recente e sentia medo em relação ao futuro profissional.

“Eu queria ter brigado, eu queria ter sentado com eles, falado dos meus direitos, eu queria ter perguntado, eu queria ter feito tudo diferente, sabe? E eu não consegui. Eu não queria ter reagido assim, eu não queria ter me afastado, eu não queria estar encostada, eu não queria nada disso. E eu não consegui. E aí eu me sinto deprimida por causa disso. (...) Se não fosse isso, o meu estado de nervos, eu ia ter falado.” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada relatou outras ocasiões em que tampouco teve reações de questionamento ou enfrentamento direto junto à chefia. Por exemplo, diante dos gritos diários da gerente, comentou que *“ficava quieta, não fazia nada”*. Em relação ao isolamento, no andar superior, disse ter aceitado sem resistência. Na época, sentiu-se mal com a situação, mas preferiu não questionar:

“Eu fiquei assim...eu...passava pela minha cabeça que podia ser isso, para me separar dos outros, mas eu não queria acreditar que fosse, entendeu, para eu não ficar triste. Eu ficava ‘Não, não pode ser, acho não é.’” (Lorena, 32 anos)

Contudo, a entrevistada descreveu reações diante de eventos anteriores caracterizadas por atitudes de enfrentamento direto às agressões. Por exemplo, quando soube que a transferência de agência foi devida à sua religião, disse à antiga gerente:

“Tu sabias que no Brasil a gente tem liberdade de escolha de religião? Que eu posso te processar por preconceito? Aí ela mudou, sabe, ‘Ai, não, mas não estou te falando.’ ‘Tu estás sim me falando. Não tocas mais nesse assunto, que a gente não vai ficar bem.’” (Lorena, 32 anos)

De modo semelhante, quando a gerente da atual agência solicitava que se vestisse com indumentárias ou acessórios temáticos, Lorena negava-se e justificava da seguinte forma:

“Eu dizia para ela que eu não ia, explicava, aí eu dizia ‘[nome da gerente], eu não vou fazer, eu tenho personalidade, eu tenho o direito de não fazer. Não vou trabalhar assim. Eu bato as metas, faço tudo o que tiver que fazer, mas eu não vou trabalhar de chapuzinho de Papai Noel.’ Sabe?” (Lorena, 32 anos)

Além de identificar as reações dos participantes diante dos atos negativos, buscou-se conhecer como eram as reações de seus colegas diante das situações de violência psicológica e assédio moral. Quando questionado sobre como percebe as pessoas reagirem ao assédio moral no trabalho, Gilberto respondeu que “*elas devem ter aquilo dentro delas e a qualquer momento explodir*”, assim como ele. João pontuou a variabilidade intra-individual – de modo que uma mesma pessoa pode encarar a situação de uma forma ou outra conforme seu “*estado de espírito*” – assim como as diferenças entre as pessoas. Citou o caso de uma colega que “*levava tudo muito a sério*”, até mesmo ordens absurdas, e ele dizia “*Mas tu acreditaste nisso? Como é que tu vais trabalhar sem comer, não vai render.*”

Lorena relatou que, no seu local de trabalho, as pessoas “*não fazem nada*”. Ela atribuiu a falta de reação ao medo de perder o emprego. Observou que, diante das agressões verbais da gerente, os colegas ficavam emocionalmente muito fragilizados e choravam, comumente indo até o banheiro chorar.

“*Ficam quietas, baixam a cabeça, e depois choram, porque é humilhante, sabe, o que ela faz. Sabe, assim, é bem humilhante. Alguma hora alguém vai se irritar com ela, ...uma vez teve uma menina que ligou aqui para o sindicato e fez o maior rebu, sabe. Daí o pessoal do sindicato foi lá falar com ela, e tudo, e ela deu uma acalmada. Aí depois passou um tempo e ela começou de novo.*” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada também comentou as reações dela e dos colegas diante das reuniões semanais com o gerente geral. Relatou que, em geral, era apenas ele que falava nas reuniões. Quando as pessoas se manifestavam para explicar o seu ponto de vista, “*ele não queria saber, ele tinha que ser o maior, parecia um ditador.*” Descreveu que as pessoas ficavam indignadas, mas, segundo a entrevistada, não reagiam a essa situação de outra forma devido ao medo e à insegurança, assim como ela:

“*Saía todo mundo indignado! Todo mundo saía bufando da reunião. Era como se...tu ias trabalhar, saías da tua casa para ir trabalhar bem. Pensando ‘Pode ser que hoje seja um dia bom.’ Daí tu chegavas lá e ele te sugava todas as tuas energias! Tu saías daquela reunião murcha assim ó, parecia que tu tinhas levado uma surra, sabe! Assim ó, fraca, fraca, de tanta bobagem que aquele homem fala. E aí te deixa mal (...) só que tu tens contas para pagar, e fica todo mundo com esse medo! Tem medo, entendeu?*” (Lorena, 32 anos)

Patrícia relatou uma situação muito parecida à descrição de Lorena. Comentou que, diante das atitudes abusivas dos gerentes e superintendentes, os colegas de trabalho não têm atitudes de reação. Em geral, as pessoas ouvem e continuam fazendo o seu trabalho. A entrevistada comentou que isso se deve ao fato de que não existe um clima de confiança entre os colegas:

“Na realidade, ninguém fala. Porque tu podes ver que isso aqui [e-mail] é em tom de brincadeira, né. Então ninguém comenta sobre isso. Sabe? Ninguém faz comentários, tipo assim, não comentam, nessa agência específica. E depois tu não sabes nunca quem é mesmo teu amigo, tu não sabes se tu vai falar para ele e ele pode te dedurar. Então, assim, eu não me sinto à vontade para comentar esse tipo de coisa aqui.” (Patrícia, 34 anos)

Nesse sentido, Patrícia e Lorena descreveram que foi no sindicato onde encontraram maior apoio para ajuda operacional, aconselhamento e relato das situações vivenciadas. As entrevistadas relataram que o apoio recebido do sindicato foi fundamental, e houve certa surpresa em relação a esse papel desempenhado pela entidade sindical. Elas também destacaram que não encontraram apoio nas organizações em que trabalham, conforme relatos a seguir:

Eu nem sabia que o sindicato era tão parceiro da gente. Eu prefiro, se eu tiver algum problema, comentar lá do que dentro do banco, porque eu sei que eles vão fazer alguma coisa mais efetiva e vão me dar o apoio emocional que eu preciso, tá. Que nem aquela vez que elas [funcionárias do sindicato] fizeram tudo por mim, o [diretor do sindicato] me acompanhou na perícia, que eu tava atordoada. Eu sou muito mais do lado do sindicato do que do lado do banco, porque ali eu não vou encontrar apoio. A [diretora do sindicato] me indicou o médico, porque eu pedi socorro para ela.” (Patrícia, 34 anos)

“As gurias [colegas] são bem legais, sempre me ligam, perguntam como é que eu estou. Mas a minha gerente nunca me liga. O gerente geral nem me ligou para perguntar o que aconteceu, nada! A única que me liga do banco é lá de São Paulo, uma assistente social, ela sempre me liga, mas não tem nada a ver com eles. Ela me liga para perguntar como é que eu estou, como é que está o andamento dos meus exames, as consultas. Eu converso normal com ela, porque eu acho que ela dá informação para o banco, né.” (Lorena, 32 anos)

Gilberto também citou sua inserção no sindicato, como delegado sindical. Apontou que ocupa essa função para poder ajudar os colegas, visto que é contrário a qualquer tipo de violência. Relatou sentir-se constrangido com o assédio sexual do ambiente laboral, em que as colegas mulheres estão ouvindo piadas com conotação sexual. Ele se questionou se não estaria sendo omissivo ao não denunciar, mas afirmou que apenas pode fazê-lo mediante o consentimento delas. Gilberto apontou que, muitas vezes, as pessoas não denunciam ao sindicato porque é preciso identificar-se ou apresentar-se presencialmente.

Em relação ao apoio dirigido a quem sofreu assédio, Gilberto respondeu que ele existe e que os colegas ficam solidários à vítima. Mas também comentou que algumas pessoas se omitem. Ele ainda fez uma ressalva: *“A tendência de quem pratica o assédio, quando tem essas pessoas que tem força, é afastar elas.”* João também respondeu que observa solidariedade entre os colegas, do tipo *“Estamos contigo, contra isso.”* Entretanto, apontou que não existe um enfrentamento mais direto às agressões ou denúncias em apoio a quem sofreu a violência.

Da mesma forma, Patrícia assinalou que os colegas, habitualmente, confortam alguém que se mostra muito sensibilizado. Por exemplo, citou uma situação ocorrida, em que o grupo havia orientado uma colega a ir para casa, tranquilizando-a e responsabilizando-se por cobrir a sua produtividade. A entrevistada assinalou que essa funcionária estava separando-se e encontrava-se visivelmente abalada – e, mesmo assim, havia recebido um e-mail da gerente cobrando-lhe, ironicamente, as metas. Patrícia relatou, entretanto, que o apoio no local de trabalho se resume a esse aspecto emocional e em situações extremas, não havendo posicionamentos diretos de enfrentamento e denúncia.

Lorena comentou que ela e os colegas costumavam trocar idéias sobre as atitudes hostis da gerente administrativa. Algumas vezes, cogitaram a possibilidade de conversar sobre esses fatos com o gerente geral. Entretanto, desistiram, por achar que ele não tomaria nenhuma atitude, já que era justamente para essa gerente que ele delegava a resolução de qualquer problema. Além disso, a entrevistada relatou que, para ele, *“os problemas mais importantes são as metas, ele não tem que se envolver nos probleminhas, tanto que ele não me ligou.”*

Portanto, assim como os demais entrevistados, Lorena relatou observar, entre os colegas, um apoio emocional momentâneo. Ela própria contou ter conversado com as colegas, sempre que testemunhava alguma situação, e as incentivava a dialogar com a gerente. A entrevistada considera que esse apoio funcionava mais como um suporte, *“um apoio na hora, da pessoa ouvir, mas só isso.”* Tanto é que, conforme ela assinalou, não houve uma ação efetiva depois disso, não se concretizou o diálogo com a chefia.

Ao ser perguntado sobre como se sentia na posição de quem praticava o assédio, Gilberto relatou sentir-se mal e agredir-se a si próprio. Contudo, esclareceu que foram poucas as vezes que praticou, pois preferia ajudar os subordinados, e que jamais humilhou alguém. Comentou que tentou assumir uma postura de enfrentamento à política de gestão de pessoal, mas não conseguiu. Assim, a solução por ele encontrada foi, de um lado, ajudar os funcionários e, de outro, contentar a chefia, simulando partilhar dos ideais de gestão.

Gilberto relatou que, sempre que possível, comentava com os colegas e subordinados as pressões que sofria para agir de maneira incisiva. Da mesma forma, quando percebia que algum funcionário era “alvo” de perseguição da chefia maior, procurava avisá-lo. Relatou que esse apoio era basicamente emocional, até mesmo porque não havia o que fazer em termos resolutivos, já que era sempre a supervisora que dava a última palavra.

Os relatos dos entrevistados evidenciaram a variabilidade intra e inter-individual para lidar com o assédio moral no trabalho. Entretanto, foram observadas algumas semelhanças entre os casos. João, Gilberto e Patrícia mencionaram a adoção de posturas de enfrentamento

direto das atitudes abusivas: testemunhar caso de assédio sexual; impor-se diante de desqualificações da chefia; conversar diretamente com perpetradores; manter convicções, etc. Lorena, por sua vez, adotava esta postura de enfrentamento apenas eventualmente, pois, na maior parte das vezes, não tinha qualquer reação, apenas aceitava os fatos.

As reações dos entrevistados que adotavam essa postura de enfrentamento coincidem com os resultados de outros estudos (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Zapf & Einarsen, 2005), os quais apontaram que as vítimas de assédio moral tendem a utilizar, inicialmente, estratégias focadas na resolução do problema, como falar com o supervisor, com os colegas ou buscar ajuda do sindicato. Ao longo do processo, entretanto, as estratégias tendem a se tornar mais passivas. Einarsen e Mikkelsen (2003) sugeriram que a estratégia de evitar conflitos tende a ser a mais eficaz para impedir a evolução do assédio. O entrevistado Gilberto comentou a situação em que passou a não responder quando lhe chamavam pelo apelido, o que se aproxima dessa estratégia, ao não enfrentar diretamente o outro, e também não se submeter às agressões. Além disso, tais estudos têm apontado que estratégias de enfrentamento mais eficazes tendem a não envolver absenteísmo e licenças médicas. Isto sugere que uma forma de impedir a progressão do assédio é evitar que os agressores ou a organização tenham razões adicionais para praticar violência.

Quanto às reações dos colegas de trabalho, todos apontaram que as pessoas tendem a não reagir às atitudes abusivas devido ao medo e à insegurança. Algumas vezes, os colegas comentam os fatos entre si; outras vezes, não falam sobre o ocorrido, pois não há clima de confiança entre os pares. O apoio social entre colegas de trabalho foi mencionado como recurso para aliviar as tensões momentaneamente, porém não implicava organização dos trabalhadores para denúncias ou enfrentamento direto e coletivo das situações. Estes resultados estão em consonância com outros estudos, que também constataram escasso apoio dos pares, silêncio, conformismo, medo e resignação (Barreto, 2003; Caldas & Neves, 2008; Ferreira, 2008; Soboll, 2008). A insegurança dos empregos, no macrosistema do mercado de trabalho, contribui para que os trabalhadores sejam menos resistentes para enfrentar as pressões gerenciais (Hoel & Salin, 2003). Assim, a falta de apoio entre os pares está em consonância com o modo de gestão atual, que privilegia o individualismo e a competitividade entre os trabalhadores (Dejours, 2000; Sennet, 2002). Além disso, constatou-se que o banco não lhes ofereceu apoio diante das situações adversas; todos buscaram apoio no sindicato e relataram positivo o suporte recebido. Tal apoio corrobora a importância da rede de apoio social e afetivo como protetora diante de eventos de vida adversos (Morais & Koller, 2004).

No que diz respeito às reações emocionais e sentimentos despertados pela vivência do assédio moral, observou-se, em geral, que os entrevistados sofriam com os acontecimentos.

João e Gilberto manifestaram auto-controle para administrar as emoções, bem como recursos comportamentais e cognitivos para aliviar as tensões. Patrícia e Lorena relataram mais ressentimento com os eventos, os quais evoluíram para situações extremas (respectivamente, eventos da inspetoria e do banheiro) em que as entrevistadas perderam o controle emocional e entraram em desespero, levando-as ao afastamento para tratamento de saúde. Ainda que os estudos (Einarsen & Mikkelsen, 2003) tenham apontado o afastamento do trabalho para tratamento de saúde como uma estratégia pouco eficaz na resolução do problema, essa parece ser a única alternativa possível em alguns casos, depois de sofrer por um longo período. Além disso, o afastamento pode aumentar sentimentos de vulnerabilidade, uma vez que comprova a falha das estratégias de resolução do problema.

6.2.3 Repercussões

Esta categoria temática teve por objetivo descrever as conseqüências da violência psicológica e do assédio moral no ambiente de trabalho e no desempenho laboral. Também se buscou identificar possíveis impactos no bem-estar dos trabalhadores e processos de adoecimento relacionados ao assédio moral no trabalho.

No caso de Lorena, constatou-se que o episódio do banheiro (no qual a gerente a pressionou publicamente, e depois a ofendeu e sacudiu no banheiro, cobrando-lhe atitudes de maior ambição) foi determinante para o seu afastamento do trabalho. Esse dia foi o último trabalhado, cerca de um ano antes da entrevista. Desde então, Lorena não consegue nem cogitar a possibilidade de retornar ao trabalho, ou sequer entrar em agências bancárias. No relato a seguir, pode-se identificar o ressentimento que a entrevistada ainda apresenta:

“(...) porque ela não podia ter gritado comigo daquele jeito na frente da cliente e das minhas colegas, sabe? Me rebaixou assim, sabe, me falou um monte de besteiras no banheiro para mim pedir demissão. Como é que ela me trata desse jeito? Eu fazendo o tratamento, ela sabendo da situação que eu estou tentando melhorar. Pôxa, eu não estava em casa, né! Eu estava trabalhando direitinho já estava há oito meses trabalhando depois daquele episódio que eu me operei, batendo as metas, tudo, sabe, não faltando ao serviço e a mulher me faz isso comigo!” (Lorena, 32 anos)

Lorena relatou que esse afastamento foi o primeiro relacionado a questões de saúde decorrentes do trabalho: *“foi por motivo de assédio moral.”* Segundo a entrevistada, apesar de seguir o tratamento de saúde, depois de transcorrido um ano, ainda possui *“pânico de voltar”*, tendo crises de choro cada vez que pensa sobre o retorno ao trabalho. Relatou que toma medicação e faz psicoterapia, principalmente para *“trabalhar isso de tentar voltar”*. No entanto, permanece apresentando sintomas expressivos:

“A psiquiatra disse que eu tive um trauma do trabalho, e que eu preciso de um tempo. Ela disse para mim ficar esse tempo, não pensar no trabalho, porque eu ando muito nervosa. Ela teve que me dar uns remédios bem fortes... até eu conseguir me acalmar. Eu tenho pesadelo de noite, eu choro, eu faço xixi na cama, imagina! Eu me acordo toda mijada, com 32 anos me acordo fazendo xixi! (...) eu me acordei já três vezes de noite querendo ligar para minha mãe achando que o pai não tinha morrido, tinham mandado enterrar outro cara no lugar dele! Parecia uma... assim quando uma pessoa tá surtando, eu não estava em mim. Eu estava achando que aquilo era real! Então começa a acontecer um monte de coisas que não acontecia antes, sabe.” (Lorena, 32 anos)

Durante um período do tratamento, precisou mudar-se para a casa de sua mãe, porque precisava tomar uma medicação muito forte e não conseguia manter-se acordada. Dormia de dia e de noite, levantando-se apenas para alimentar-se. *“Imagina, a minha filha só me via dormindo.”* Em decorrência disso, acabou deixando sua casa por alguns meses, *“cortaram a luz, o mato cresceu, não tinha dinheiro para nada. Só lá na mãe que eu estava comendo e fazendo a medicação. E aí arrombaram a minha casa e levaram tudo! Para ajudar, sabe.”*

Lorena verbalizou que se preocupa com o sustento de sua filha. Seu benefício do INSS estava cancelado, pois na última perícia teve o pedido negado. Comentou que recorreu administrativa e judicialmente, porém ainda aguardava julgamentos. A entrevistada assinalou que precisa trabalhar para sustentar sua filha, porém não consegue voltar.

“Eu sei que eu preciso, mas eu não consigo. Eu choro! Isso é horrível para mim, daí eu só consigo dormir com um tarja preta que eu tomo para poder dormir e esquecer dos problemas. Esses dias eu tive que pagar uma conta, eu não consegui entrar! Começo a me tremer toda. De medo assim, sabe. Medo de um monte de gente, medo de tudo! Medo que não é normal assim. Não precisa ter medo daquilo, eu sei, mas eu tenho medo.” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada relatou que esses fatores a trazem mais problemas: *“Agora eu estou encostada, me entupindo de remédio, estou em casa pensando num monte de besteira.”* Avaliando os eventos ocorridos no trabalho, arrepende-se de não ter tomado uma atitude de enfrentamento no episódio do banheiro, ao invés de ter ficado chorando. Como sua doença não foi configurada como de origem laboral, não possui nenhuma garantia de estabilidade no emprego. Acredita que, se voltasse ao trabalho, seria demitida.

Quando questionada sobre a repercussão desses eventos nas suas relações afetivas, respondeu que sua mãe e amigos se preocupam com ela: *“Afetou todo mundo, porque eu fiquei triste, em casa, sem trabalhar. Antes eu trabalhava, tinha minha vida, e agora minha vida está parada! Minha mãe não gosta de me ver assim, e nem os meus amigos.”* Apontou um aspecto positivo dessa situação, que é poder estar mais tempo com a filha: *“Acho que é a única que está gostando. Para ela está sendo bom, porque eu estou em casa com ela, e com ela eu consigo ficar bem, assim, ela não me vê triste, porque eu não deixo.”*

Como conseqüência das situações vivenciadas e repercussões em sua saúde e auto-estima, Lorena apontou que não consegue visualizar nenhum aspecto positivo no trabalho do banco. Tampouco vê possibilidade de retomar sua vida laboral nesse ambiente, tendo apontado que os eventos mais prejudiciais ocorreram após o retorno da cirurgia (e comunicado do HIV), destacando o episódio com a gerente, no banheiro:

“Antes, eu era feliz, gostava do que eu fazia, trabalhava bem. E depois eu já não era mais feliz. [Em que momento que isso aconteceu?] Depois da minha cirurgia, depois que eu voltei. Daí ficou tudo horrível. Até que eu estava melhorando, assim, mas aí depois... Parece assim ó, parece que não é tão sério, isso que essa gerente fez, mas para mim foi como se ela tivesse falado assim ó ‘Tu não serve pra nada! Tu não é nada! Sai daqui!’ Sabe? Então para mim foi horrível, aí eu vi tudo aquilo que eu trabalhei foi tudo pro lixo, dez anos ali dentro morreu ali no que ela me falou.” (Lorena, 32 anos)

A entrevistada relatou que as atitudes dessa gerente fizeram com que ela se sentisse diminuída, tendo afetado sua auto-estima e senso de competência no trabalho. Também comentou a mágoa de ter sido diminuída devido à sua condição de saúde, e receio de que outras pessoas tenham tomado conhecimento do seu diagnóstico.

“Afetou [o meu emocional] eu saber que eu tenho uma doença, e eu ser tratada dessa forma no trabalho, entendeu. Parece que a pessoa me amassou lá no chão e eu fiquei esmagada lá no chão assim, bem pequenininha. Então isso foi horrível para mim. Porque eu nunca fui tratada assim, então isso me machucou demais. E eu não consegui fazer mais nada a partir daí. E do jeito que essa mulher me tratou, eu fico pensando que se eu pisar no [banco] todo mundo vai estar sabendo, sabe. Eu fico com esse problema dentro da minha cabeça. E eu quero ser tratada como uma pessoa normal.” (Lorena, 32 anos)

No caso de Patrícia, observaram-se diversos elementos comuns à história de Lorena. Patrícia apresentou problemas de saúde decorrentes do assédio moral no trabalho, em especial depressão, e também precisou se afastar do trabalho. A entrevistada destacou a sua transferência para Gravataí e o período em que esteve trabalhando lá como os principais determinantes do seu adoecimento.

“Lá na [nome da fábrica] eu tenho total certeza disso. O meu enlouquecimento, os meus problemas emocionais do banco começaram lá. Eu adoeci lá. Sabe quando tu estás que não agüentas mais, eu já estava assim, eu ia chorando para o banco, eu voltava chorando (...) E aquilo ali [quando o chefe disse que era mãe solteira] para mim como magoou, sabe aquilo ali me magoou tanto, tanto, tanto assim. Eu sou firme assim, mas agora eu ando assim qualquer coisa faz eu chorar, e foi depois disso.” (Patrícia, 34 anos)

A entrevistada relatou que, nesse período, não conseguia cuidar adequadamente de suas filhas, sentia-se esgotada: *“As gurias estavam chorando e eu não queria me levantar para fazer o mamá. E eu vi que começou a ultrapassar o nível assim aceitável”*. Nos finais de semana, viajava para o interior para a casa de amigos da família, de modo que eles a

ajudassem a cuidar das meninas. Além disso, relatou que não tinha vida social, sua casa “*estava virando uma bagunça*” e somente desejava dormir.

Houve um momento em que procurou atendimento psiquiátrico, cerca de quatro meses após ter sido transferida. Relatou que se sentia muito cansada e chorava por qualquer coisa. De imediato, o médico solicitou 15 dias de licença: “*Eu vi que eu estava nervosa demais, sabe quando tu estás meio biruta? Eu não parava de falar! E ele quieto me olhando assim ‘Tu precisas descansar.’*” Patrícia comentou que, inicialmente, sentiu uma estranheza de parar de trabalhar, “*porque era uma máquina.*” Começou tratamento, com medicação para dormir, pois tinha insônia e ficava pensando no banco. Quatro meses depois, ocorreu o episódio da inspetoria: “*ai eu desabei, liguei chorando para ele*” e afastou-se do trabalho.

Assim como Lorena, Patrícia comentou que, durante o seu afastamento, tinha pânico do banco, não conseguia entrar nas agências e não podia nem mesmo encontrar os colegas. Certo dia, quando estava no interior, encontrou um ex-colega em uma agência e ficou muito mal: “*Tu sabe que ali me estragou, parecia assim ó, que me deram um tiro, sabe uma dor e uma mistura com vergonha. Nunca pensei que ia encontrar alguém lá.*”

Semelhantemente ao descrito por Lorena, Patrícia destacou como aspecto positivo do afastamento do trabalho ter tido mais tempo para ficar com suas filhas. Também assinalou que pôde fazer o tratamento dos distúrbios osteomusculares e avaliações médicas preventivas – o que antes não fazia por falta de tempo. Embora tenha tido alta psiquiátrica e esteja trabalhando, Patrícia comentou que “*não é a mesma de antes*”.

Outra semelhança esteve relacionada com a repercussão na auto-estima, tendo ficado mais insegura. Patrícia comentou que, por vezes, duvida da sua competência profissional, o que se expressa medo de sair do banco e procurar outro emprego. “*Tenho medo de abrir a Zero Hora. Eu tenho um currículo super bom, eu sei, mas eu não consigo. Eu tenho medo assim de ir num RH e conseguir um emprego, sabe.*”

Diferentemente de Lorena, Patrícia conseguiu voltar ao trabalho. Entretanto, relatou que apresentava sintomas e percebia diferenças no seu modo de ser. A entrevistada identificou, por exemplo, que estava paranóica. Certo dia, foi à tesouraria para cumprimentar uma funcionária de aniversário e não conseguiu entrar no cofre; pensou:

“*Eu não posso entrar aqui, porque se some alguma coisa vão achar que fui eu. Tu estás entendendo? A loucura? Eu já tinha começado a entrar e estava só um caixa aqui, ela estava lá e eu vi que eu fiquei meio assim, fiquei meio na porta. Eu estava louca de medo assim, sabe. Sabe quando tu comes a...enlouquecer?*” (Patrícia, 34 anos)

Também relatou que havia atendido um telefonema da inspetoria, e teve uma crise de ansiedade: “*Não queria falar comigo, não era para mim, mas já me deu pânico, parecia que*

agora vão falar alguma coisa da inspetoria pra mim, [fez expressão de assustada] me deu um pânico que eu tive que ir no banheiro tomar um Rivotril.” Além disso, comentou que sente pânico diante da cobrança excessiva de metas: “*(...) quando começam a falar de meta, meta, meta, meta, tem horas também que parece que me dá uma...um pânico. Várias vezes tenho que tomar Rivotril. Eu tenho Rivotril na bolsa.*” Patrícia comentou, ainda, que não sente a mesma motivação para trabalhar, inclusive para se arrumar: “*Antes tu nunca ia me ver de jeans e rabo de cavalo, estou meio largada*”.

Patrícia assinalou que, agora, consegue cuidar de suas filhas e possui “animações” em sua vida, nos finais de semana “faz programas legais” e sente-se bem quando não está no banco. Relatou que aproveita muito bem as férias e feriados. Entretanto, *quando lembra que precisa voltar, começa a me dar um troço...aquela angústia! O [banco] me machuca.* O psiquiatra lhe disse, “*Um dia eu vou te buscar de ambulância dentro do banco, vou te tirar do banco e vou te botar internada.*”

Assim como Lorena, Patrícia verbalizou insegurança em relação ao futuro profissional. Possui um ano de estabilidade na empresa, pois sua doença foi reconhecida como sendo do trabalho. Entretanto, é insegura em relação a como irão proceder depois desse período. “*Vão me botar na rua. Sabe? Então assim eu trabalho também com essa ansiedade.*” Apesar disso, contraditoriamente, relatou que ainda gosta do banco.

“Tem horas que parece que eu esqueço um pouco assim que eu posso ir para a rua e eu começo a produzir, a ser a Patrícia que eu era. Produzir, produzir. Porque eu tenho facilidade. Ai depois, tem horas que eu me revolto. Mas o brilho que eu tinha antes, em relação ao banco, aquela coisa assim, tipo, eu vou ser promovida, isso não tenho mais.” (Patrícia, 34 anos)

No caso de Gilberto, não se constataram repercussões graves na saúde em decorrência do assédio moral. O entrevistado comentou, entretanto, que muitas vezes se sente estressado e com raiva dos acontecimentos.

“Às vezes tem que lavar muita louça. Dizem que lavar louça é bom, né. Com certeza, às vezes eu me estresso, me estresso bastante. Até em casa às vezes eu me lembro de certas coisas, chega a me dar uma coisa assim agora que eu estou falando contigo, de me lembrar de ex-comissionados ou que estão lá ainda, né. Mas tipo assim ó, eu evito até de passar por eles né. Tipo agora, eu sinto assim o meu corpo, que a adrenalina do meu corpo está reagindo. Tudo isso começa a me fazer voltar muitas coisas sabe que de certa maneira meu organismo reage, reage bastante.” (Gilberto, 47 anos)

Gilberto também comentou que guarda rancor das pessoas que lhe agrediram. Justificou que não toma atitudes de maior enfrentamento dentro do banco porque teme retaliações no seu cargo comissionado. Entretanto, relatou que “*se encontrar um dos caras que fazem esse assédio no futebol, ou em qualquer outro lugar fora, se eu me lembrar e vier*

tudo aquilo, mas eu vou aí deu, daí eu perco o equilíbrio, perco mesmo, vai ter briga na certa.”

No caso de João, tampouco se observaram repercussões diretas na sua saúde. No entanto, o entrevistado assinalou a desmotivação no trabalho como uma consequência das situações vivenciadas. Ele citou, em especial, como sendo em decorrência da atitude de sua supervisora, que lhe empurrou e chamou sua atenção publicamente. João relatou que, desde o ocorrido, dirigem-se um ao outro apenas naquilo que for extremamente necessário. O relato a seguir ilustra a desmotivação e diminuição do envolvimento com o trabalho:

“Aí parei de oferecer produto, parei de ajudar os clientes, sabe quando alguém ‘Ah, tu podes me ajudar ali.’ E eu: ‘Pede praquela moço ali porque eu não posso sair daqui.’ E às vezes eu fazia isso de propósito assim só para mostrar para ela ‘Se vocês querem que eu fique sentado aqui o dia inteiro então vocês vão ver que a perda é do banco.’ Antes eu falava para os clientes que eles podiam tirar crédito direto aqui no caixa eletrônico, da vantagem da utilização do [nome de um produto], de todos os serviços que eles podem ter, é um cliente que possivelmente vai se tornar mais independente do caixa.” (João, 30 anos)

O entrevistado observou que, se fosse mais novo, provavelmente teria partido para a agressão física no momento em que a supervisora o repreendeu daquela forma. *“Aquele mulher me empurrando, nem o meu pai nunca fez isso comigo, sabe.”* Salientou que o tipo de ordem dado pela supervisora é *“desestimulante e brochante”* para um funcionário como ele, que tem iniciativa. Sentiu que todo o seu potencial estava sendo desperdiçado. João apontou, ainda, que essa desvalorização do trabalho não lhe faz bem.

João descreveu as repercussões do assédio moral na saúde de uma colega com quem trabalhava lado a lado no caixa. Ele relatou que ela precisou se afastar do trabalho por um tempo, pois não conseguia mais trabalhar nem comer, estava perdendo cabelo, e ia trabalhar todo dia triste. *“Daqui a pouco eu olhava e ela tava chorando, né.”* O entrevistado relatou esse caso bastante impressionado com as possíveis repercussões dessa forma de violência e destacou que a situação não foi percebida pelas chefias como um caso de assédio moral, *“foi encarado como ‘Ah, isso é uma coisa dela.’”*

No que diz respeito às repercussões sobre o ambiente de trabalho, Lorena relatou que o clima ficava horrível. Citou que a hostilidade da gerente interferia até mesmo no atendimento à clientela, porque ninguém suportava aquele tipo de tratamento. Além disso, a entrevistada mencionou as repercussões das reuniões coordenadas pelo gerente geral da agência.

“Em vez de tu saíres de lá motivada, né, tu saías de lá estragada. Um lixo! Tu não eras nada! Ele fazia tu te sentires assim. Aí que motivação tu tinhas para continuar o teu dia? Terrível. Aquelas metas absurdas, deixa o funcionário sem vontade de trabalhar! Não tem qualidade de trabalho! E o clima fica horrível! E ele fazia que um colega faça picuinha com o outro, entendeu? Por causa de meta. Então fica todo mundo se bicando. (...) Tem esse

maldito e-mail que ele manda para a diretoria! E daí tu não queres ficar lá embaixo, né?” (Lorena, 32 anos)

Lorena descreveu, ainda, que trabalhar nesse banco é desumano. Apontou a degradação das relações sociais no trabalho em decorrência das práticas de assédio moral:

“(…) porque tu trabalhas num ambiente onde parece que os subordinados não são pessoas; são lixo. Não te tratam como ser humano, te tratam mal. Porque em qualquer lugar que tu vais trabalhar, se tu não tiveres um ambiente, né, com os teus colegas, com o teu chefe ...como é que tu vais trabalhar! Tu queres ser tratada bem, tu eres ser humano!” (Lorena, 32 anos)

Assim como Lorena, a entrevistada Patrícia relatou que observa desmotivação entre seus colegas de trabalho diante da cobrança excessiva de metas, especialmente pela forma como é feito. Citou o e-mail enviado pela gerente, cobrando resultados e ironizando uma colega, como algo totalmente desmotivador.

Da mesma forma, João relatou que a principal repercussão no ambiente de trabalho é o desânimo e a desmotivação (*“Trabalhar sem gás assim, né, pilha fraca”*), bem como uma diminuição da auto-estima dos trabalhadores. Destacou, ainda, que pode haver certo desgostoso para trabalhar, no sentido de as pessoas chegarem no trabalho pensando *“Que saco, que droga! Tu já chegares de manhã e pensar em encarar o cidadão lá, um baita de um chato! Para não usar um termo mais pesado.”* Além disso, o entrevistado assinalou que as pessoas acabam se acostumando a esses tipos de comportamentos abusivos: *“Se tu está dentro do banco e acaba presenciando isso sempre, tu acabas te acostumando ‘Ah, esse é o padrão’”*.

Gilberto também comentou que as piadinhas e insultos freqüentes no seu cotidiano laboral repercutem muito no ambiente de trabalho. Ele relatou que, inicialmente, não imaginava que esse tipo de brincadeiras pudesse ter repercussões negativas. Mas, com o passar do tempo, começou a observar erros no trabalho, desentendimentos entre colegas, pessoas que ficam sensibilizadas. O entrevistado citou, ainda, que a pessoa que sofre o assédio fica envergonhada perante os demais.

A análise dos casos revelou que as entrevistadas mulheres apresentaram conseqüências graves na saúde, sob a forma de doenças mentais incapacitantes. Os afastamentos do trabalho tendem a ocorrer quando as defesas individuais e coletivas dos trabalhadores já se esgotaram, sendo a última ou uma das últimas alternativas (Dejours & Abddouchelli, 1994). Nesse sentido, sugere-se que antes de se afastar, as entrevistadas recorreram a outras estratégias, provavelmente ineficazes para administrar os conflitos. Por outro lado, os homens relataram mais desmotivação do que problemas de saúde, ainda que Gilberto tenha mencionado raiva e

estresse. Tanto a desmotivação e diminuição do envolvimento com o trabalho quanto doenças psicossomáticas e mentais tem sido relatados em diversos estudos entre vítimas de assédio moral no trabalho (Barreto, 2003; Einarsen & Mikkelsen, 2003; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2004).

Patrícia salientou que “*não era a mesma de antes*”, o que está em consonância às teorizações de Barreto (2003) e Hirigoyen (2002) sobre a desestruturação psicológica e perda de identidade como uma das possíveis conseqüências do processo de assédio moral. Foi comum entre as duas entrevistadas a diminuição da auto-estima e do senso de competência no trabalho – resultado também em consonância com a literatura (Einarsen & Mikkelsen, 2003). Essas participantes desenvolveram medo e pânico do trabalho, ou mesmo de cogitar outro emprego.

Foi interessante observar que, nos casos de ambas as entrevistadas, o afastamento do trabalho permitiu que estivessem mais tempo com suas filhas. Este fato é revelador da importância do mesossistema família-trabalho para os processos proximais que ocorrem em ambos os microsistemas. As trabalhadoras comentaram que o cotidiano de trabalho não permitia uma conciliação adequada com a vida familiar, sendo que Patrícia assinalou negligência no cuidado com as filhas. Barreto (2003) salientou a repercussão do assédio moral nas relações afetivas fora do trabalho e, a partir deste Estudo, indica-se o risco de reprodução da violência psicológica em outros contextos, como o familiar.

Quanto às repercussões do assédio moral no ambiente de trabalho, os relatos dos entrevistados correspondem ao que já vem sendo descrito na literatura (Hirigoyen, 2002; Hoel et al., 2003): degradação das relações laborais, desmotivação generalizada, diminuição do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores e clima ruim de trabalho. Dessa forma, depreende-se que os prejuízos do assédio moral não são apenas para os indivíduos, mas também para as organizações, devido ao absentéismo, licenças médicas e diminuição da produtividade dos trabalhadores. Um aspecto importante diz respeito ao risco de banalização do fenômeno no microsistema laboral, pois, conforme apontou João, observou-se uma tendência de os trabalhadores acabarem se acostumando e naturalizando essas práticas como inevitáveis e próprias do mundo do trabalho, tal como apontado em outros estudos (Freitas et al., 2008).

6.2.4 Compreensão do fenômeno

Nesta categoria temática, reuniram-se os conteúdos que trataram do conceito de assédio moral no trabalho na visão dos entrevistados. Objetivou-se analisar, nos depoimentos dos participantes, os fatores individuais e organizacionais por eles identificados para explicar

a ocorrência de assédio moral, bem como as avaliações que fizeram do contexto no qual se deram os eventos.

Os entrevistados apresentaram noções semelhantes de assédio moral no trabalho. Gilberto o definiu como uma cobrança excessiva, através da qual se exige que o trabalhador execute as atividades ultrapassando o seu limite ou ofendendo-o: “*Ah, isso aqui tu podes fazer melhor. Pô, isso aqui está uma porcaria, faz de novo.*’ Sabe, manda 2, 3 vezes, isso aí abala a pessoa.” O entrevistado pontuou que cada pessoa tem as suas qualidades e suas limitações, e, na maioria das vezes, isso é desconsiderado.

João apresentou uma definição semelhante; para ele, o assédio também teria base nas exigências excessivas e na desqualificação dos trabalhadores: “*Eu acho que assim ó, te exigir mais ou menos do que tu podes dar, né, é uma das formas, e o que que eu vejo assim, em muitas situações, fazer com que eu me sinta menor internamente. Acho que é muito isso assim.*”

Para Patrícia, assédio moral no trabalho é uma forma de, ao mesmo tempo, “*coagir e denegrir a imagem da pessoa*”. No entendimento de Lorena, o assédio moral no trabalho refere-se a alguma atitude praticada por chefia ou colega que prejudica o trabalhador no seu desenvolvimento profissional. Ambas as entrevistadas exemplificaram o conceito através dos e-mails sobre cobrança de metas. Patrícia relatou o e-mail recebido pela colega: “*A guria está visivelmente no rosto dela que ela está com problema. E a [gerente] escreve ‘enjoadinha’, ‘maluquinha’! Chamar uma guria que está se separando de maluca, de enjoada? Não, tu vê, isso aqui para mim é uma questão de assédio moral!*” Lorena, por sua vez, explicou que possuía metas iguais às dos gerentes, ainda que sua função não tivesse as vendas no seu contrato de trabalho. Não ganhava retorno financeiro com essa atividade, mas recebia e-mails “*de rebaixamento*” quando não atingia as metas estipuladas.

Os participantes avaliaram as situações de assédio moral vivenciadas, buscando explicar as motivações dessas práticas. Foi possível constatar que todos os entrevistados apresentaram teorizações sobre os eventos.

Patrícia supôs que a transferência para Gravataí foi motivada pela rivalidade com o gestor. Ela comentou que nunca se deram bem pelo fato de ele ter uma maneira arrogante e hostil no trato com os subordinados, e ela nunca aceitou isso de forma tranqüila. “*E eu não agüentava isso. As pessoas ficavam com medo. Eu dizia ‘Não, porque estás falando disso comigo? Não que eu gritasse com ele, mas eu argumentava.*” Patrícia relatou que se posicionava diante dos ‘mandos’ do gerente e, por conta disso, “*ele começou a se irritar. Começa ‘Ai, aquela guria está sempre incomodando.*” Além disso, comentou que assumia

esse posicionamento porque ele desvalorizava o trabalho realizado por ela na agência, não reconhecendo a produtividade alcançada e duvidando da sua capacidade de liderar a equipe.

A entrevistada avaliou que a transferência era uma maneira de o gestor puní-la: *“Tipo assim ó ‘Vou ralar essa guria então! Já que aqui no centro ela está bem, ela está gostando, vou tirar ela. Vou botar aquela turca lá no inferno para ela aprender.’ Sabe aquela coisa assim?”* Patrícia comentou que também desconfia que o episódio da Inspeção fosse algo organizado pelo gestor. *“Eu acho que aquilo lá era um pretexto para tentarem me acusar de alguma coisa, porque eu já vinha numa peleia com o gestor. E toda hora era uma coisa, sabe. Ele me falava horrores e eu rebatia.”*

Lorena, por sua vez, observou que a gerente administrativa não sabia lidar com as pessoas. Cogitou que talvez tivesse *“problema de nervos”*, porque ela estava sempre gritando. Também levantou a hipótese de que o episódio do banheiro tenha ocorrido para forçá-la a pedir demissão. A entrevistada apontou que, com o passar do tempo, percebeu que não recebia nenhum estímulo como profissional, sendo apenas *“um número a mais ali, só pra encher lingüiça, para ajudar eles a bater as metas”*. Portanto, avaliou que poderia ser substituída. Observou que, antes da sua cirurgia, o clima de trabalho já estava ruim e já existia o assédio, porém este se intensificou e assumiu outras formas depois de ela contar sobre o HIV (isolamento, tratada com indiferença, etc.).

Ao avaliar o evento no qual recebeu xingamentos e empurrão da supervisora, João pontuou características da chefia: *“acho que ela é louca!”*. Destacou sua maneira rude de tratar as pessoas: *“Acho ela bem gringa, bem grossa, um jeito mais seco, mais direto de falar. Ela às vezes utiliza palavras meio duras e reduz determinadas questões.”* Segundo ele, a chefia desconsiderou que havia outros dois caixas além dele, e que outras pessoas deveriam estar cobrindo o caixa; entretanto, a repreensão foi apenas para ele. João também comentou que ela não sabia solicitar com seriedade as exigências comportamentais aos funcionários, como pontualidade, rapidez, não demora no intervalo, etc.

“Ela não tratou isso com a seriedade que eu achei necessária, profissionalismo, de chegar e falar pro funcionário ‘Olha, a gente precisa disso e disso, a gente espera isso e isso, né eu prefiro que tu ajas assim e assim’, e não chegar fazendo piadinha e dando letrinha, sabe.” (João, 30 anos)

João apontou que, por ser um funcionário novo e demonstrar-se competente e comprometido com a organização, *“acabou se destacando, até entre os colegas”*. Ele citou, por exemplo, que oferecia os produtos do banco, executava a função com tranquilidade, operava bem o sistema, acompanhava clientes idosos até o caixa. Em sua opinião, alguns colegas sentiam-se incomodados com essa postura: *“E se eu fiz isso, qualquer um pode fazer.”*

Quando questionado a respeito das piadinhas e brincadeiras, no caixa, João respondeu que, ao chamar o colega de lento, talvez seja porque a pessoa se considera mais rápida: *“todo momento que tu diminui a velocidade dos colegas tu estás aumentando a tua”*. Justificou que, ao reproduzir essas brincadeiras, seu objetivo era, principalmente, vingar-se dos colegas. Ele pensava: *“Tu ficas falando que eu estou lento, então agora vou falar para ti as mesmas coisas que tu falas para mim, para tu veres como é bom.”* O entrevistado avaliou que considera isso algo *“meio baixo”*, mas observou que não conseguia permanecer quieto ao ser alvo das piadas.

Gilberto assinalou que as agressões verbais cotidianas do seu ambiente de trabalho já ultrapassaram o limite aceitável das brincadeiras, faltando apenas o extremo da agressão física. *“É aquela coisa assim ó, tu dás um tapinha, o outro dá 2 tapinhas, o outro dá 3, o outro dá um soco, o outro dá um pau! Às vezes a coisa foge do controle.”* Apontou, ainda, que os insultos tendem a não parar, porque os comissionados de maior poder (chefias) são os que mais fomentam. Ele observou que não existe uma liderança que imponha limites às agressões.

Ao avaliar-se enquanto alguém que praticou assédio moral, Gilberto justificou que se sentia pressionado pela chefia para agir dessa forma. Relatou que era, por vezes, um tanto inflexível e rude com os funcionários porque recebia ameaças explícitas de sua chefia.

“Eu tinha uma chefia muito forte, é diferente lá no banco, sabe, os cara induziam. Tipo assim ó, ‘Tem que fazer isso.’ Por exemplo, se a pessoa chegar atrasada, ‘Não, tu tens que dizer que não pode, tem que dar carta de advertência, porque senão eu vou dar para ti.’ Entende? Daí sem querer tu acabas fazendo o jogo, para tu não seres de repente prejudicado. Sabe aquela coisa assim ó ‘Ou faz ou vai tu.’ Uma coisa bem inflexível.” (Gilberto, 47 anos)

Dentre as punições que Gilberto poderia receber, caso não atendesse às ordens, citou prejuízos na avaliação de desempenho, a qual era preenchida pela chefia. Se ele não recebesse a pontuação máxima em todos os itens, não poderia concorrer às promoções internas. O entrevistado comentou que, de fato, em uma dessas avaliações, a chefia o prejudicou: *“uma vez ela lascou”*. Ao analisar o comportamento da chefia, Gilberto considerou que ela se sentia um tanto incomodada com a antiguidade dele no setor, já que ela chegou depois, existindo certa rivalidade da parte dela. Ele apontou que jamais houve uma relação de confiança:

“Ela queria, não sei, de certa maneira, ela queria mostrar que ela tinha chegado ali, mas para me mandar. Não que eu quisesse, tanto é que eu trabalhava de noite e ela de dia, sabe. Mas era o típico da coisa eu fazia e ela ia revisar.” (Gilberto, 47 anos)

No que diz respeito aos fatores envolvidos nas causas do assédio moral no trabalho, os participantes apontaram a existência de múltiplos aspectos. Gilberto assinalou uma combinação de fatores pessoais e institucionais. Quanto aos fatores individuais, pontuou que

existem muitas pessoas más e com desvios de caráter e de personalidade, que praticam assédio para prejudicar o outro propositalmente: *“A gente vê indivíduos ali assim ó. Pô, que ele poderia te liberar! São pessoas que, não sei por que, mas tu notas que é a pessoa dela. Que aquilo que ela puder fazer para te machucar, ela vai fazer.”* Gilberto também apontou os problemas pessoais que as pessoas têm fora do trabalho, e que podem interferir no estado emocional. Este aspecto, em particular, também foi apontado pelos demais entrevistados.

“Eu teria milhões de coisas para trazer de casa, mas eu procuro separar os meus problemas que eu tenho em casa. Então todos esses problemas fora também podiam me afetar. Tu tens que ter uma mente muito forte para não pegar tudo que tu carregas.” (Gilberto, 47 anos)

Em relação aos fatores institucionais, Gilberto assinalou os objetivos do banco enquanto empresa, que visa cada vez maior lucro. Observou que 49% do banco é privado e que, portanto, há muita pressão de investidores: *“Então os caras estão pressionando, o presidente pressiona os diretores, que pressionam os gerentes.”* O entrevistado também pontuou a discriminação no ambiente de trabalho, relacionada à raça e ao nível socioeconômico, e que isso está muito ligado ao *status* que se têm na organização.

Além disso, observou a influência da política na gestão de pessoal, de modo que os apadrinhamentos e favoritismos fazem com que os cargos sejam ocupados, muitas vezes, por pessoas sem competência e conhecimento da função. Também apontou que a empresa teria mecanismos de avaliar as *“pessoas certas para os lugares certos”*, no sentido de evitar a posse de cargos de chefia por pessoas sem capacidade ou com distúrbios de caráter. *“Daí é que eu acho que vem o assédio, sabe, esse assédio da empresa de querer botar, colocar as pessoas não qualificadas, aquelas que é por causa do apadrinhamento.”* Em decorrência desses fatores, citou que a avaliação de desempenho tem sido utilizada intencionalmente para prejudicar o outro, já que uma avaliação mediana em algum dos quesitos impossibilita qualquer possibilidade de ascensão na carreira.

João, proveniente da mesma instituição de Gilberto, apontou que, devido à forma como o banco está organizado, é impossível que não exista assédio moral. O entrevistado assinalou diversos aspectos da organização do trabalho. Em sua opinião, as ordens vão descendo *“de cima para baixo”*, em cascata, cada vez tomando maior proporção conforme descendem na hierarquia.

“(…) da forma como o banco está estruturado, da forma como as cobranças são feitas, pelo que a gente fica sabendo. Que o presidente reclama com o diretor, que reclama com o superintendente, que xinga os gerentes, e aí sobra para todo mundo. A coisa eu vejo assim. A ordem vai descendo e vai aumentando um pouco.” (João, 30 anos)

O entrevistado acrescentou que, no banco em que trabalha, o assédio moral é “*cultural, eu acho que isso sempre foi assim.*” Apontou que tem esperança de que essa cultura se modifique com a entrada de novos funcionários. Por outro lado, mostrou-se um pouco cético, porque esses funcionários estão sendo treinados pelos mais antigos, que partilham daquela cultura.

“Então como eu te disse, se eu que me considero uma pessoa boa, assim, um bom colega, né, já estou reproduzindo essas brincadeiras, então imagina uma pessoa assim que está só esperando a oportunidade de virar chefe para massacrar aquela pessoa.” (João, 30 anos)

Para João, o assédio moral é uma forma extrema de fazer com que os funcionários se adequem ao perfil de trabalhador desejado pelo banco. Na visão do entrevistado, não existe uma cultura de respeito às individualidades no banco. O relato a seguir é ilustrativo:

“Eles têm aquela fôrma, e aí eles ‘Vou te botar naquela fôrma.’ E se tu não entraste, eles vão te empurrando, vão te empurrando. Eu vejo o assédio como esse empurrão. Já que eu não consigo desenvolver uma fôrma melhor, já que eu não consigo compreender o funcionário, eu vou empurrando ele. E a forma de eles te empurrarem, né, é te assediando, te cobrando mais do que tu podes, querendo que tu produzas mais. O banco exige determinados comportamentos que se tu não tens eles vêm com o chicote na mão. Vem te cobrando, te exigindo, te pressionando.” (João, 30 anos)

O entrevistado apontou, ainda, a exigência das metas, especialmente para os colegas da área comercial do banco, que são cobranças exageradas e abusivas. João assinalou que a gestão do banco parece desconhecer outra maneira de estimular os funcionários que não seja a pressão, fazendo a ressalva de que “*o problema não é a meta em si, e sim a forma que tu tens para desenvolver ela.*” Além disso, o entrevistado relatou que os gerentes, por ocuparem posições-chave na instituição, têm poder para minar as relações entre os colegas de trabalho, estimulando a competitividade. Exemplificou uma situação comum, na qual o gerente se dirige a um funcionário: “*Olha, enquanto tu estás te dedicando, o cara que está do teu lado não está tanto, então eu acho interessante vocês começarem a dar um toque para ele que isso vai prejudicar a todos.*”

Em relação aos fatores pessoais envolvidos, João relatou que algumas pessoas não possuem consciência de que estão praticando assédio moral: “*Ele tem a consciência de que ele está te apurrinhando, te incomodando, mas não que ele está te causando um mal. Tipo assim, isso faz parte do trabalho.*” De modo semelhante à descrição de Gilberto, João acredita que, em alguns casos, os problemas pessoais dos indivíduos acabam interferindo no ambiente de trabalho. O entrevistado observou, ainda, que algumas chefias não tiveram treinamento para ocupar essa função.

Patrícia, assim como Gilberto e João, deu bastante ênfase aos fatores organizacionais envolvidos nas práticas de assédio moral no trabalho. Observou que os e-mails enviados pelos gestores, cobrando as metas, são expedidos através do correio interno do banco, de modo que aqueles que o fazem se utilizam de cargos e ferramentas legitimadas institucionalmente. Nesse sentido, a entrevistada assinalou que o banco é co-responsável ou, mais do que isso, compactua com essas práticas.

“Eu acho que se os gestores estão fazendo isso, estão mandando mensagens para nós, pelo banco, está ali ó. Isso aqui não é nada pessoal, não é meu e-mail pessoal. É porque o banco está compactuando com isso aqui! Se o banco não compactuasse não ia aparecer isso aqui para nós. Porque se eu quiser, do meu e-mail pessoal, mandar um monte de desaforos, o problema é meu. Agora, isso aqui é uma coisa interna do banco.” (Patrícia, 34 anos)

A entrevistada comentou que a política do banco é de pressionar os gerentes para que as metas sejam alcançadas e que os funcionários se adaptem ao perfil de produtividade. Relatou que, quando era gerente de agência, seu gestor dizia:

“‘Tu tens que cobrar do pessoal’ e ele falava assim ó ‘Tu vais lá e dá um gás na A., porque a A. não serve para nada!’ Sabe aquela coisa assim? E eu não ia chegar para a guria e dizer que ela não serve para nada. Então assim tu traduz, mas o banco está compactuando.” (Patrícia, 34 anos)

Ademais, Patrícia destacou que os gestores do banco recebem treinamentos e, na sua visão, *“é impossível que uma gerente com tantos anos de banco não saiba que isso aqui é um assédio moral!”* Entretanto, também observou – tal como João e Gilberto – que muitos gestores não têm experiência ou preparo para gerenciar um grupo de pessoas. Para a entrevistada, o banco não está preocupado com essas questões, pois, mesmo diante de situações abusivas, *“eles fecham os olhos. Não querem saber, se está dando resultado, chama até de vagabunda.”* Sabe assim? O negócio é fechar a meta. Eles não estão preocupados com as pessoas. *É com a produtividade! Eles querem lucro, sabe!”*

De modo semelhante aos entrevistados Gilberto e João, Patrícia assinalou que as características da pessoa também influenciam as práticas de assédio, especialmente os fatores emocionais. Contudo, pontuou que a dinâmica de trabalho no banco, pela forma como está estruturada, acaba *“corrompendo a pessoa”*.

Patrícia apontou que um elemento diretamente relacionado à perpetuação do assédio moral no trabalho é o medo e a submissão dos trabalhadores. Segundo a entrevistada, além do medo “comum” da perda do emprego, naquele momento, os trabalhadores sentiam-se ainda mais ameaçados, devido à fusão da empresa com outro banco.

“Tem muita gente ali ó, cega, sabe. Parece assim que ganhar o salário, eles estão fazendo uma coisa assim. E eu sei porque quando eu ganho participação nos lucros eu fico ‘Ai, muito obrigada Banco X. Tu é muito bom, me deu participação nos lucros.’ A pessoa fica

meio que com medo de acontecer alguma coisa, até porque as pessoas estão muito inseguras agora... vai ter a fusão, a plataforma já está junto, eles vão ter que demitir pessoas, sabe. Então o [banco] vai ter que achar furos pra começar a demitir.” (Patrícia, 34 anos)

Patrícia apontou que, por essas razões, as pessoas não se posicionam diante das cobranças e práticas abusivas, como os e-mails. A entrevistada salientou que é difícil organizar denúncias para o sindicato, por exemplo, porque as pessoas estão preocupadas em “*se sustentar.*” Portanto, segundo Patrícia, a base do assédio moral é o medo.

Assim como João e Patrícia citaram a cobrança de produtividade, Lorena também apontou isso como uma das principais razões do assédio moral. A entrevistada explicou que o gerente geral é muito pressionado nesse sentido pelos diretores das regiões, os quais vêm a ser pressionados pelo presidente do banco. Dessa forma, a cobrança de produtividade tem início no presidente em relação às diretorias, depois estas cuidam dos gerentes gerais, e, por fim, estes pressionam os funcionários. A entrevistada assinalou que a ganância de forçar os outros a trabalhar mais para gerar mais produtividade é algo estimulado no banco.

“Então eu considero como assédio sim, porque a gente está nas reuniões, está ouvindo, né, besteira. Eu considero como sendo assédio, porque são metas absurdas, são abusivas, a gente não tem como cumprir aquilo ali. Não tem como!” (Lorena, 32 anos)

Além disso, Lorena citou que, tal como sua gerente, outras pessoas no banco atuam dessa forma por estar a muito tempo na empresa e serem conhecidas dos gerentes gerais ou de figuras influentes. Essas pessoas teriam respaldo institucional para suas ações e não temeriam sofrer sanções por suas atitudes. Portanto, a entrevistada assinalou que muitos agem dessa forma devido ao abuso de poder:

“Essas pessoas acham que têm o poder nas mãos, e acham que podem pisar nos outros. Por achar que os outros são menores e vão enxergar elas naquela imagem maior e elas mesmo sabem que colocam medo, que o pessoal não vai fazer nada, porque ela é maior lá dentro, é gerente.” (Lorena, 32 anos)

Lorena descreveu, também, que a falta de igualdade de tratamento entre os funcionários contribui para as práticas de assédio moral. A entrevistada observou que alguns possuem privilégios por serem filhos e parentes de gerentes. “*Daí tu não eres igual! Não tem uma igualdade para todo mundo...E aí ninguém se respeita.*”

A análise dos casos permitiu constatar que os entrevistados apresentaram diversas explicações para a ocorrência do assédio moral no trabalho, concordando com o fato de que se trata de um fenômeno complexo e multideterminado (Einarsen et al., 2003; Soboll, 2008). Os trabalhadores perceberam o assédio moral tanto do ponto de vista interpessoal como organizacional. Ao explanarem as situações concretas sofridas, houve uma tendência de

apresentar, em primeiro lugar, explicações com base nas características pessoais dos agressores (“louca”, “problema de nervos”, desvio de caráter, problemas emocionais) ou nos conflitos gerados com as chefias (rivalidades motivadas por inveja, competitividade). Por outro lado, ao refletirem sobre as causas do fenômeno, em geral, também citaram fatores organizacionais e sociais, exemplificando mediante situações sofridas e testemunhadas.

Dentre os fatores sociais e organizacionais, abordaram: práticas abusivas como parte da cultura organizacional; pressão para alcance dos objetivos da organização (lucratividade) que descende pela hierarquia em forma de cascata e vai ganhando agressividade; cobranças abusivas através de mecanismos legitimados institucionalmente, como e-mails internos do banco; interferência de influências políticas na gestão de pessoal e ausência de treinamento adequado para os cargos de gerência; estilos de liderança que estimulam a competitividade entre colegas de trabalho; naturalização das práticas abusivas; impunidade; mudanças e reestruturações organizacionais; discriminação de segmentos sociais em interface com *status* organizacional; mecanismo de conseguir disciplina e adesão dos trabalhadores; medo e submissão alimentam o sistema.

Diante do exposto, constata-se que os entrevistados apresentaram um panorama bastante amplo do assédio moral, sendo que todos os elementos citados estão em consonância com estudos científicos sobre o tema (Einarsen et al., 2000; Moreno-Jiménez et al., 2004a; Soboll, 2008). Ainda, as explicações concernentes à natureza organizacional do fenômeno foram enfatizadas, tal como se tem visto em outros estudos que investigaram a visão dos trabalhadores sobre o assédio moral no trabalho (Einarsen et al., 2003; Liefoghe & Mackenzie-Davey, 2003).

6.2.5 Políticas de prevenção

Esta categoria temática teve por objetivo descrever as políticas de prevenção e de enfrentamento do assédio moral existentes nas organizações em que os entrevistados trabalhavam. Também se incluíram as políticas para intervir junto ao fenômeno sugeridas pelos participantes.

Quando questionados se existem informações sobre assédio moral nos bancos em que trabalham, todos os entrevistados responderam que os materiais com esse conteúdo são escassos. Gilberto comentou que tem acesso a informações sobre o tema graças às palestras no sindicato, pois é delegado sindical. João comentou que as informações sobre assédio no banco são apenas as que o sindicato leva. Não se recorda de ter visto algo da empresa, ao menos nada que seja amplamente divulgado.

Patrícia comentou que o marketing interno do banco tem anunciado a existência de “*várias culturas novas, que estão proibindo o assédio moral, que o Banco tem que ser das melhores empresas para se trabalhar. Isto é o que o banco fala. É o legítimo blá blá blá.*” A entrevistada assinalou que, na prática, não existe uma política de prevenção contra o assédio.

Lorena apontou que existem algumas informações sobre assédio moral no sistema do banco, uma cartilha sobre ética no trabalho. Entretanto, a entrevistada assinalou que, embora esteja no sistema, muitas pessoas nem sabem ou não tem tempo para entrar e ler ou imprimir. Também apontou que não existe nenhum programa de prevenção ou intervenção.

Os participantes citaram algumas sugestões de medidas preventivas. Segundo João, a forma de prevenir o problema seria “*organizando o banco de uma maneira que se imponha essa cultura do respeito*”. Ele citou, para tanto, a necessidade de diálogo franco, respeito, cooperação entre colegas. Porém, salientou que “*é uma coisa assim que não adianta nós na agência querermos fazer se não vier lá de cima. Não adianta ter um grupo coeso na agência, um grupo que se respeita e daqui a pouco muda o gerente e eles podem minar essas relações.*”

Uma primeira medida, para João, seria ouvir amplamente os funcionários. O entrevistado apontou que, através dessa estratégia, os gestores teriam mais informações para, a partir daí, tomar decisões sobre os ajustes a fazer.

“Fazer uma pesquisa ampla entre os funcionários para ver como é que eles estão se sentindo no ambiente de trabalho. O que que eles acham que o banco pode fazer para melhorar a qualidade de trabalho, né. Seria eu sendo o gestor da coisa, a primeira coisa ouvir essas pessoas que estão abaixo de mim, saber o que que elas estão pensando, como é que elas estão se sentindo. Elas podem me dar um feedback muito melhor do que eu sozinho com as minhas técnicas de administração ou qualquer coisa que seja.” (João, 30 anos)

A segunda medida sugerida por João seria providenciar um canal direto de trocas de informações e denúncias. O entrevistado relatou que, hoje, não existe um setor ou programa específico para acolher os trabalhadores com esses problemas. Além disso, também pontuou que, muitas vezes, os denunciados acabam sabendo os autores das denúncias, prejudicando ainda mais a resolução dos conflitos.

“Se o cara vai no RH fazer uma reclamação de um gerente, daqui a pouco o gerente está sabendo, porque a forma como ele é cobrado ‘Pô, seus funcionários estão vindo reclamar de ti!’ Isso eu acho que não é positivo, acaba desestimulando os funcionários a procurarem as instâncias internas, né, então o pessoal acaba no sindicato, ou num profissional fora do banco. Ter esse canal mais direto com a garantia de que o que o funcionário falar ali vai ser tratado de uma maneira mais eficiente. Porque não é eficiente dizer para o gerente, ele pode se revoltar e punir os funcionários!” (João, 30 anos)

Portanto, para João, seria fundamental aumentar o nível de diálogo entre as diversas instâncias hierárquicas e, também, se abastecer de um quadro técnico especializado. Da mesma forma, Gilberto assinalou que as políticas de prevenção deveriam partir principalmente do departamento de pessoal e de profissionais especializados, como psicólogos. Segundo o entrevistado, seria pertinente ir até os setores, pesquisar o clima de trabalho, conversar com os funcionários, e, dependendo do caso, propor intervenções específicas. O entrevistado destacou que apenas a punição não resolve o problema. Em sua opinião, o banco deveria atuar na formação de pessoas-chave da instituição, como os comissionados, mediante palestras e informações de como eles podem ajudar os seus funcionários através do diálogo. Esses comissionados seriam responsáveis por disseminar as informações para os demais. Gilberto destacou que essas palestras deveriam ser obrigatórias e levadas a sério, conforme relato a seguir:

“Mas não tipo assim, qualquer coisa, se não ninguém vai, tem que fazer os comissionados participar e irem na palestra. Tipo assim ó ‘No teu setor acontece isso? Só piada de negro? Ou só de loira, ou só de mulher, ou piadinhas de mau gosto? Então pára aí um pouquinho, de certa maneira vocês estão.... Acontece isso no setor de vocês? Olha, vocês tem que cuidar! Tu eres a chefia maior, tu tens que ver, tu tens que ter uma visão maior, tu não podes ter uma esperteza para o futebol, saber os nomes de todos os jogadores e não saber lidar a parte humana dos teus funcionários que trabalham contigo.’” (Gilberto, 47 anos)

O entrevistado assinalou, ainda, que os comissionados também devem responder pela omissão, mas *“As pessoas estão se omitindo e não estão sabendo o erro que elas estão causando por omissão”*. Nesse sentido, apontou que as chefias deveriam por um basta às piadas e brincadeiras. Ele relatou que fazia isso quando era chefia: *“Tinha uma hora que eu dizia: ‘Ó pessoal, vamos respeitar, vamos se respeitar, terminou.’”*. Segundo o entrevistado, caso os superiores não tomem esse tipo de providência, *“aquela coisa pega fogo e vai deixando para ver até onde dá. Ninguém fala nada, incrível, a coisa vai tomando uma forma.”*

Em relação às políticas de prevenção, Patrícia sugeriu que o banco poderia incluir a temática do assédio moral nos cursos dos gestores e informar mais sobre o assunto. Também apontou que outra medida importante seria fiscalizar os e-mails enviados pelos gestores, para averiguar o teor. Lorena, assim como Gilberto, sugeriu que o banco deveria divulgar mais amplamente o assunto. A entrevistada assinalou que a disseminação das informações poderia diminuir as práticas de assédio moral, na medida em que poderia constranger a atuação daqueles que praticam, assim como os trabalhadores estariam mais cientes de seus direitos.

Lorena destacou, assim como João, a importância de um canal de comunicação que possibilitasse as denúncias, mas que preservasse o sigilo e a identidade dos trabalhadores.

“Até eu acho que se fosse todo mundo informado junto com os gerentes gerais, né, ia até amenizar um pouco, porque daí eles iriam saber que está todo mundo informado disso, né. (...) Sei lá, uma palestra, assim. Pelo menos, né, saber que está todo mundo sabendo! Né? Ia ficar fresquinho na mente assim.” (Lorena, 32 anos)

Os relatos dos entrevistados demonstraram que os bancos em que trabalham não possuem programas específicos para prevenir ou intervir junto ao assédio moral no trabalho. As informações sobre o tema disponíveis nas empresas eram escassas. Uma das entrevistadas assinalou discurso de ética no trabalho contraditório com práticas concretas de assédio moral. As sugestões que os entrevistados apontaram para prevenir junto ao assédio moral envolvem mudanças de cultura organizacional e criação de programas específicos. Em síntese, as propostas incluíram: ampla disseminação de informações sobre o tema; promoção de uma cultura do respeito; formação de gestores; fiscalização de e-mails; pesquisas e vigilância nos locais de trabalho; criação de programas de acolhimento às vítimas, com denúncias anônimas e profissionais especializados.

Conforme observa Araújo (2009), a maioria das práticas preventivas adotadas pelas empresas tem sido a de responsabilização individual dos agressores pelo problema. Programas desta natureza tendem a resolver a situação apenas parcialmente e temporariamente, uma vez que o assédio moral quase sempre tem origem organizacional ou, pelo menos, depende de uma ação mais ampla do que a penalização de um indivíduo. Além disso, canais de denúncia internos costumam ser negligenciados pelos trabalhadores pelo clima de medo e insegurança de revelar o problema dentro do mesmo contexto organizacional em que ele ocorreu. Heloani (2008) adverte que esses canais de denúncia devem tomar o cuidado com o anonimato e o sigilo das informações, podendo-se recorrer a caixas postais e urnas. Ainda assim, esses mecanismos devem ser tomados com cautela, pois, muitas vezes, podem agravar ainda mais algumas situações ao fomentar um clima de desconfiança.

De fato, as políticas de prevenção do assédio moral não são de fácil implantação e exigem uma força tarefa que envolva os diversos setores envolvidos, como empregadores, sindicatos e governos (Dobbins, 2001). Ainda, conforme Heloani (2008), as estratégias de intervenção devem focalizar a humanização do processo laboral, dirigidas a um plano coletivo, uma vez que a partir desse coletivo se pode atingir a saúde mental individual.

6.3 Considerações finais do Estudo II

O presente Estudo teve por objetivo investigar e compreender como os trabalhadores vivenciaram o assédio moral no trabalho e os significados que atribuíram ao fenômeno, a partir de suas diferentes experiências. Os casos estudados revelaram que os trabalhadores experimentaram múltiplas situações de assédio moral no contexto de trabalho, sob diferentes perspectivas. A vitimização e o testemunho da violência foram comuns a todos eles, e as transições ecológicas entre os diferentes papéis (vítima, testemunha e agressor) concretizaram-se em pelo menos dois casos. A organização do trabalho e as estratégias de gestão de pessoal foram fatores diretamente relacionados às práticas de assédio moral, tanto pelo que se pôde apreender das análises dos casos como pela própria visão dos entrevistados.

Dessa forma, identificou-se sobreposição de assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional. A análise do microsistema laboral revelou um terreno fértil para a prática do assédio moral. O contexto laboral dos entrevistados correspondeu às descrições contemporâneas do trabalho bancário, caracterizado por alto instrumental tecnológico que possibilita controle sutil e onipresente da produtividade, ênfase nas vendas de produtos e cobranças de metas abusivas, competitividade entre os pares e individualização do sucesso/fracasso, entre outros. Este contexto influencia os processos proximais que os trabalhadores estabelecem nesse contexto de trabalho, isto é, os padrões de interação que desenvolvem com os símbolos, objetos e pessoas do microsistema laboral. Disso decorre que, embora esse contexto não determine unicausalmente os processos proximais, uma vez que as pessoas têm um papel ativo e significam o ambiente no qual interagem, ele direciona o modo como se devem pautar os processos proximais. Assim, em um contexto no qual o assédio moral vigora como estratégia de gestão, abre-se caminho para a reprodução dessa violência em outras instâncias, como as relações entre grupos e entre pessoas. As influências do macrosistema também se fizeram presentes. Assim, o contexto do mercado de trabalho expressou-se pela vigência dos sentimentos de insegurança e medo do desemprego; os valores predominantes na sociedade contemporânea, pelo individualismo, competitividade e falta de solidariedade entre os trabalhadores; e a divisão social, pelas diferenças socioeconômicas reproduzidas no interior das organizações, a exemplo da discriminação voltada a segmentos socialmente desfavorecidos.

Os efeitos desses processos proximais consistiram em resultados de desenvolvimento desfavoráveis à saúde e bem-estar daqueles que sofreram a violência. As práticas de assédio moral estiveram relacionadas com impactos severos sobre a saúde das mulheres entrevistadas, que ficaram incapacitadas para o trabalho, ainda que temporariamente. Os homens também apresentaram repercussões, porém de menor gravidade. A desmotivação e o

descomprometimento com o trabalho e a organização foram comuns a todos os casos, demonstrando que o assédio moral está relacionado com prejuízos pessoais e organizacionais. As estratégias de enfrentamento do problema foram diferentes em cada caso. Identificaram-se estratégias voltadas para a resolução do problema; estratégias para alívio das tensões; estratégias de evitação e passividade, e busca de apoio social fora do trabalho. Independentemente das estratégias utilizadas, em muitos casos e situações observou-se que os trabalhadores acabavam resignados e submetendo-se ao assédio ou reproduzindo a violência em outras instâncias (no próprio trabalho ou no microsistema familiar). Os trabalhadores não encontraram apoio na organização ou nos colegas de trabalho, recorrendo a serviços de saúde e ao sindicato. A visão dos entrevistados sobre o assédio moral no trabalho contemplou tanto aspectos individuais dos agressores, como os principais fatores das estratégias de gestão, contemplando o conceito de assédio moral organizacional em suas concepções do fenômeno.

CAPÍTULO VII

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente tese foi investigar a violência psicológica e o assédio moral no trabalho, bem como suas relações com outros fatores da organização laboral, bem-estar no trabalho e impactos na saúde e desenvolvimento dos trabalhadores envolvidos. Para tanto, foram realizados dois estudos com abordagens metodológicas distintas, de modo a dar conta de diferentes dimensões do problema de pesquisa. Os resultados dos dois estudos ampliaram o entendimento sobre o fenômeno, fornecendo informações complementares a respeito do tema.

A presença do assédio moral mostrou-se frequente e constante no microsistema laboral dos participantes de ambos os Estudos. A alta incidência estatística do assédio moral, pelas diferentes formas de medida, assim como as vivências concretas dos trabalhadores nos casos estudados confirmaram um contexto de trabalho em que essa forma de violência psicológica é recorrente. Trata-se, portanto, de um problema coletivo, pois atinge uma parcela significativa de trabalhadores nesse contexto. A natureza organizacional do assédio moral, na amostra estudada, foi constatada tanto pelos indicadores estatísticos do Estudo I como a partir das vivências concretas relatadas pelos participantes do Estudo II. Ainda que os quatro entrevistados tenham um tipo diferente de inserção no banco (pois a conjunção de elementos como empresa, função, tempo de trabalho, setor etc. era singular para cada um deles), em todos os casos foram observadas situações de assédio moral que integravam estratégias de gestão e políticas institucionais.

Também se constatou, pelos dois Estudos, que há uma tendência de as pessoas sofrerem o assédio em conjunto com outros colegas. A partir dos casos estudados, isso ficou evidente, por exemplo, nas situações que envolviam algum tipo de cobrança de produtividade e resultados, em que todo um conjunto de trabalhadores sofria pressões abusivas. A preponderância das chefias entre aqueles que praticam o assédio moral, identificada no Estudo I, confirmou-se no Estudo II, visto que os entrevistados haviam sido submetidos a situações negativas perpetradas por seus gestores. Entretanto, no estudo qualitativo, também se pôde observar que os colegas de trabalho tendem a reproduzir a violência em algumas situações, seja para estimular rivalidades e diferenças pessoais e grupais, alimentadas pelas chefias, ou como forma de defesa dos sofrimentos impostos pela organização laboral (como as piadas para acelerar a fila do caixa), entre outras possibilidades. O assédio moral praticado por

colegas já havia sido identificado nos índices de prevalência do primeiro Estudo. A transição ecológica entre os papéis de vítima, testemunha e agressor da violência, sugeridas a partir do Estudo quantitativo, confirmou-se através da abordagem qualitativa do fenômeno. Dessa forma, foi possível conhecer os significados envolvidos nas diferentes situações e os motivos que levaram os trabalhadores a praticarem a violência. Neste caso, ficou evidente a reprodução do assédio moral ou, até mesmo, a coerção a agir dessa forma sob pena de perder o *status* ou a função. A partir do Estudo II, portanto, foi possível conhecer as necessidades do contexto, que direcionaram os processos proximais, ao longo do tempo, de uma ou outra forma diante do fenômeno. Assim, depreende-se que o assédio moral é uma violência que, em maior ou menor grau, pode ser sofrida, testemunhada e praticada, simultaneamente ou variando o papel assumido ao longo do tempo, conforme particularidades contextuais.

Os tipos de comportamentos a que foram expostos os trabalhadores foram bastante diversificados, tal como se viu no Estudo I e se confirmou no Estudo II. Entretanto, prevaleceram comportamentos sutis, que, muitas vezes, por fazerem parte de estratégias organizacionais, nem sempre são vistos como abusivos. A análise dos casos também revelou que esses comportamentos coexistem com ofensas dirigidas a alguns indivíduos especificamente, envolvendo os modos de ser, as preferências religiosas e políticas, as condições de saúde, a vida privada e a origem étnica e socioeconômica dos trabalhadores. Tais atitudes revelaram-se com um grande potencial de causar dano psíquico nos entrevistados, pois estiveram relacionadas com sentimento de ter sido prejudicado no trabalho ou inferiorizado a partir de alguma característica da sua pessoa e intimidade, atentando contra a dignidade desses trabalhadores.

A maior vulnerabilidade de alguns grupos ao assédio moral, identificada no Estudo I, foi confirmada no Estudo II. Coincidentemente, entrevistaram-se dois delegados sindicais, pertencentes a um grupo que havia sido verificado no primeiro Estudo como um dos mais propensos a sofrer assédio moral no trabalho. De fato, as histórias dos participantes confirmaram que a representação sindical lhes trazia algumas conseqüências na carreira do banco, pois eram preteridos em promoções ou, até mesmo, rebaixados de função devido a esse papel.

Além disso, entrevistaram-se duas participantes com história de doenças relacionadas ao trabalho, pertencentes, portanto, a outro grupo identificado no Estudo I como vulnerável ao assédio moral. A análise destes casos possibilitou verificar que o afastamento do trabalho para tratamento de saúde foi um marco importante nas trajetórias laborais das entrevistadas. No caso de uma delas, o primeiro afastamento do trabalho foi devido a uma cirurgia para retirada

de tumor cerebral, nada tendo a ver com o assédio moral que já sofria no banco, de cunho organizacional. Entretanto, a partir do momento em que essa trabalhadora relata às suas chefias que foi diagnosticada por HIV, o assédio moral intensificou-se, tornando-se mais pessoal, e culminando em novo afastamento laboral – este sim motivado por doenças psíquicas decorrentes do processo de violência sofrido. No outro caso estudado, o afastamento do trabalho ocorreu simultaneamente por doenças físicas e mentais decorrentes de um processo de desgaste no trabalho, do qual o assédio moral já fazia parte. No seu retorno ao trabalho, passam a ocorrer práticas típicas dirigidas aos trabalhadores que apresentam limitações para a produtividade, como rebaixamento de função. A partir desses casos, constatou-se que os afastamentos do trabalho forneceram mais argumentos para que a organização e os agressores continuassem a exercer o assédio, em uma gradação ainda maior.

Ainda em relação a grupos mais vulneráveis, no Estudo I, constatou-se que homens e mulheres estão expostos ao fenômeno na mesma intensidade; entretanto, as mulheres se percebem vítimas com mais frequência do que os homens. No Estudo II foi possível levantar algumas hipóteses a respeito das diferenças de gênero. A partir dos casos estudados, reservadas as particularidades contextuais e individuais, sugere-se que existem diferenças na forma de significar e enfrentar o fenômeno de acordo com o gênero, relacionadas a aspectos culturais e históricos que orientam o modo como homens e mulheres devem pensar e agir.

Os resultados de ambos os Estudos sugerem que a presença de assédio moral no trabalho se dá em associação com outros riscos psicossociais do trabalho, que configuram um contexto laboral desfavorável à saúde e bem-estar dos trabalhadores. No Estudo I, verificou-se associação do assédio com baixo controle sobre o trabalho, altas demandas psicológicas e físicas, alta insegurança no emprego e baixo apoio social no trabalho. No Estudo II, essas associações confirmaram-se. A análise da organização do trabalho permitiu identificar sobrecarga, pressões excessivas para cumprimento de metas em determinado prazo, demandas simultâneas e diversas para atender, baixa autonomia para modificar essas situações, escasso apoio entre os colegas e falta de suporte da instituição, individualismo, competitividade, medo de perder o emprego ou a função. Dessa forma, o assédio moral se dá na interface com outras situações desfavoráveis no microssistema laboral, influenciadas pelo macrossistema do mercado de trabalho.

Outro aspecto identificado por ambos os Estudos foi a relação entre o assédio moral no trabalho e os baixos níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento com o trabalho e a organização. As análises estatísticas indicaram esta associação, que foi confirmada pelos relatos dos entrevistados. Todos eles apresentaram mudanças negativas na motivação e

satisfação laboral depois de sofrerem os atos negativos repetitivos e duradouros. A insatisfação no trabalho é capaz de influenciar o bem-estar e a saúde dos indivíduos em outros contextos de sua vida, como o familiar. As características individuais apareceram como moduladores da vivência e da intensidade do fenômeno, assim como das estratégias de enfrentamento do mesmo. Entretanto, conforme apontado no Estudo I, a competência pessoal e a aceitação de si e da vida, dimensões da adaptação psicossocial positiva, não contribuíram para explicar a ocorrência de assédio moral no trabalho. Outros elementos que compõem os processos de resiliência foram fundamentais, dentre eles o apoio social. No Estudo I, demonstrou-se que o alto apoio social no trabalho atenuou a presença de assédio moral e, no Estudo II, observou-se a importância de uma rede de apoio social que propicie acolhimento instrumental e emocional para os trabalhadores diante de situações adversas. O apoio social dentro das organizações mostrou-se baixo, conforme resultados de ambos os Estudos, e alguns espaços sociais revelaram-se importantes, como o do sindicato.

Independentemente da discussão sobre assédio moral interpessoal e organizacional, os Estudos apontaram a importância do papel do contexto laboral para a sua ocorrência. Pois, tal como já apontaram alguns autores (Freitas et al., 2008; Schatzmam et al., 2009), mesmo quando se trata de um assédio estritamente interpessoal, ele existe e perdura em um determinado contexto organizacional que estimula, consente ou, no mínimo, negligencia esses comportamentos.

A partir da realização dos dois Estudos, cada qual com um tipo de abordagem metodológica, conclui-se que a adoção de diferentes abordagens contribuiu para aprofundar o entendimento do complexo fenômeno do assédio moral no trabalho. Futuros estudos dessa natureza podem auxiliar a responder uma vasta gama de questões de pesquisa que vem sendo levantadas acerca desse tema (Cowie et al., 2002).

No Estudo quantitativo, a utilização de medidas validadas, tal como o QAN, permitiu comparações com pesquisas de diferentes países. Outra vantagem deste instrumento é a estimativa da prevalência de assédio moral sem forçar os respondentes a identificarem-se como vítimas. A parte subjetiva do questionário, por sua vez, é importante para se conhecer detalhes dos eventos. As aplicações das diferentes medidas também são válidas. O enfoque subjetivo é necessário para a assistência à saúde dos trabalhadores e para todos os envolvidos na solução de casos de assédio em um determinado contexto organizacional. Por outro lado, o enfoque objetivo é fundamental quando se trata de processos administrativos internos ou de ações na Justiça, pois um caso somente poderá ser qualificado como assédio moral se forem apresentadas provas materiais e testemunhais dos atos abusivos (Schatzmam et al., 2009).

Nesse sentido, os resultados deste Estudo corroboram as recomendações de diferentes autores quanto à combinação de medidas objetivas e subjetivas para o estudo do assédio moral no trabalho (Agervold, 2007; Cowie et al. 2002; Einarsen, 2009).

Ainda em relação à pesquisa quantitativa, identificou-se a contribuição do uso combinado das estratégias de coleta de dados em papel e *online*. Além de possibilitar o aumento do tamanho da amostra, facilita o acesso a trabalhadores que, pela via tradicional, seria mais difícil. O modo de coleta pela Internet tem possibilitando estudos em diversos países, acessando diferentes realidades culturais, a exemplo de um estudo sobre clima organizacional em mais de 16 países combinando a Internet e o modo tradicional em papel (De Beuckelaer & Lievens, 2009).

Quanto ao estudo qualitativo, a grande contribuição foi a possibilidade de compreender como os trabalhadores significam os eventos de assédio moral e como explicam a sua ocorrência. Também foi extremamente útil para confirmar os achados do Estudo quantitativo e compreendê-los a partir de vivências concretas dos trabalhadores no contexto laboral. A natureza do assédio moral organizacional também foi mais claramente compreendida a partir dos estudos de casos, mediante análise da organização do trabalho e de como esta se traduz em práticas de violência duradoura e repetitiva.

Um aspecto relevante da pesquisa foi a inserção no sindicato da categoria profissional. Os depoimentos de trabalhadores, funcionários do sindicato e dirigentes sindicais auxiliaram a validar os resultados que vinham sendo obtidos através dos estudos da tese. Estes não seguiram todos os passos da inserção ecológica, que visa a operacionalizar metodologicamente a Abordagem Ecológica do Desenvolvimento Humano (Eschiletti-Prati, Paula-Couto, Moura, Poletto, & Koller, 2008). Entretanto, a familiarização com o contexto do trabalho bancário e a proximidade com a categoria profissional, através do sindicato, e de visitas a locais de trabalho, auxiliaram a proporcionar validade ecológica para os dados levantados, evitando-se interpretações distantes das presentes nos processos proximais concretos no microsistema laboral dos participantes.

A partir dos resultados e da sua análise, suscitaram-se algumas questões de pesquisa acerca do assédio moral no trabalho que poderiam ser objeto de futuros estudos. As variações na prevalência do assédio entre os países certamente refletem diferenças sócio-culturais e laborais. Nesse sentido, estudos transculturais seriam indicados para melhor compreender o fenômeno através das diversas culturas, tendo em vista as particularidades do universo de significações para cada contexto. Também seria interessante conduzir estudos longitudinais com trabalhadores que vivenciaram situações de assédio moral, para melhor compreender as

transições ecológicas entre os diferentes papéis e as mudanças ao longo do tempo. Estudos dessa natureza seriam igualmente úteis para investigar a eficácia das estratégias de enfrentamento do fenômeno e as repercussões na saúde. Além disso, seriam importantes estudos de avaliação de impacto de programas de intervenção, tanto com caráter preventivo como voltados para intervir em casos consolidados de assédio moral no trabalho.

Por último, considera-se que a Abordagem Ecológica do Desenvolvimento Humano favoreceu uma compreensão do assédio moral no trabalho em sua complexidade, na medida em que abarcou a intersecção de fatores individuais, organizacionais e sociais envolvidos. A análise do desenvolvimento no contexto permitiu analisar que este se caracteriza por práticas de gestão pautadas pela violência psicológica, de maneira repetitiva e progressiva, com um primeiro intuito de aumentar a produtividade. Este contexto, por sua vez, direciona a força e a orientação dos processos proximais estabelecidos pelos trabalhadores no contexto laboral, pautados, portanto, pela naturalização ou reprodução das práticas de assédio moral. A abordagem do assédio moral como estratégia de gestão, sob a forma de assédio organizacional, confirmou-se no contexto investigado, e associou-se ao assédio interpessoal em algumas situações, junto a pessoas e grupos mais vulneráveis a esse tipo de violência. Nesse sentido, compreende-se que o assédio moral no trabalho, neste contexto estudado, é prioritariamente, uma violência que expressa determinadas estratégias de gestão do trabalho.

Referencias

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Amrani-Cohen, I. R. (1998). *Resilience among social workers: A cross-cultural study of Americans and Israelis*. Unpublished doctoral dissertation. Boston College. Massachusetts, Estados Unidos da América. Retrieved in March, 9, 2010, from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=733052401&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD>.
- Antonucci, T.C., Akiyama, H., & Takahashi, K. (2004). Attachment and close relationships across the life span. *Attachment & Human Development*, 6(4), 353-370.
- Araújo, A. R. (2008). O uso instrumental do assédio moral pelas organizações. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 75-92). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Araújo, A. R. (2009). O assédio moral organizacional e medidas internas preventivas e repressivas. In T. C. Gosdal & L. A. P. Soboll (Eds.), *Assédio moral interpessoal e organizacional: Um enfoque interdisciplinar* (pp. 55-70). São Paulo: LTr.
- Araújo, T. M., Graça, C. C., & Araújo, E. (2003). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Control. *Ciência e Saúde Coletiva*, 8(4), 991-1003.
- Araújo, T. M., & Karasek, R. (2008). Validity and reliability of the job content questionnaire in formal and informal jobs in Brazil. *Scandinavian Journal of Work, Environmental and Health Supplement*, 6, 52-59.
- Araújo, T. M., & Carvalho, F. M. (2009). Condições de trabalho docente e saúde na Bahia: Estudos epidemiológicos. *Educação e Sociedade*, 30(107), 427-449.
- Asmus, C. I. R. F., Raymundo, C. M. R., Barker, S. L., Pepe, C. C. C. A., & Ruzany, M. H. (2005). Atenção integral à saúde de adolescentes em situação de trabalho: lições aprendidas. *Ciência e Saúde Coletiva*, 10(4), 953-960.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H.Freeman & Company.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Original published in 1977).
- Barreto, M.M.S. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42, 361-371.

- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Barlach, L. (2005). *O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Barlach, L., Limongi-França, A.C. & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.
- Bartley, M. (2006). *Capability and resilience: Beating the odds*. London: UCL Department of Epidemiology and Public Health.
- Basílio, M.A. (2005). *As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção de saúde*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231.
- Blanco, C. (2003). *Acoso moral, miedo y sufrimiento: Eichmann en la globalización*. Madrid: Ediciones del Orto.
- Brito, R. C., & Koller, S. (1999). Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo. In A. M. Carvalho (Ed.), *O mundo social da criança: Natureza e cultura em ação* (pp. 115-126). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bronfenbrenner, U. (1988). Interacting systems in human development. Research paradigms: present and future. In N. Bolger, A. Caspi, G. Downey, & M. Moorehouse (Eds.), *Persons in context: Developmental processes* (pp. 25-49). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bronfenbrenner, U. (1993). The ecology of cognitive development: research models and fugitive findings. In R. Worriak, & K. Fischer (Eds.), *Development in context: Acting and thinking in specific environment* (pp. 3-44). Hillsdale, NJ: Erlbann.
- Bronfenbrenner, U. (1995). Developmental ecology through space and time: A future perspective. In P. Moen, G. H. Elder, Jr., & K. Luscher (Eds.), *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development* (pp. 619-647). Washington, DC: American Psychological Association.

- Bronfenbrenner, U. (1996). *A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados*. Porto Alegre: Artes Médicas. (First published in 1979)
- Bronfenbrenner, U. (2005). The bioecological theory of human development. In U. Bronfenbrenner (Ed.), *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development* (pp. 3-15). Thousand Oaks, CA: Sage. (First published in 2001)
- Bronfenbrenner, U. & Evans, G. W. (2000). Developmental science in the 21st century: Emerging questions, theoretical models, research designs and empirical findings. *Social Development*, 9(1), 115-125.
- Bronfenbrenner, U. & Morris, P. (1998). The ecology of developmental processes. In R. M. Lerner, & W. Damon (Eds.), *Handbook of Child Psychology* (Vol. 1, pp. 993-1027). New York: John Wiley & Sons.
- Brun, E. & Milczarek, M. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work. Retrieved in February, 8, from <http://osha.europa.eu/publications/reports/7807118>
- Caldas, L. P., & Neves, F. (2008). Estratégias de enfrentamento em vivências de assédio moral no trabalho. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 135-163). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Câmara, S. G., Sarriera, J. C., & Pizzinato, A. (2004). Que portas se abrem no mercado de trabalho para os jovens em tempos de mudança? In J. C. Sarriera, K. B. Rocha & A. Pizzinato (Eds.), *Desafios do mundo do trabalho* (pp. 73-114). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Campello, J. C. (2004). *Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre*. Unpublished master's thesis. Mestrado Profissionalizante em Engenharia com Ênfase em Ergonomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Cantisano, G. T.; Depolo, M., & Domínguez, J. F. M. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Carou, L.F., & Serrano, C.L. (2002, November). *Acoso moral (mobbing): Una dimensión del riesgo psicosocial*. In Comisiones Obreras-CCOO/Federación de Servicios y Administraciones Públicas de Cantabria-FSAP, *Experiencias y actuaciones*. Symposium conducted at *Mobbing: El acoso laboral en el trabajo*, Santander, Espanha.
- Chanlat, J-F. (1996). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel, & J. Vasconcelos (Eds.), *“Recursos” humanos e subjetividade* (pp. 208-229). Petrópolis: Vozes.

- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3rd ed.). Geneva: ILO Publications.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6th ed.). São Paulo: Editora Campus
- Chiuzi, R.M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Codo, W. (2006). *Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Covacs, J.M.L.M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior, 7*, 33-51.
- Daza, F.M., Bilbao, J.P. & García-Silva, J.A.L. (1998). *Nota Técnica de Prevención 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Madrid: Ministério de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Retrieved in January, 15, 2008, from http://www.mtas.es//insht/ntp/ntp_476.htm
- De Beuckelaer, A., & Lievens, F. (2009). Measurement equivalence of paper-and-pencil and Internet organisational surveys: A large scale examination in 16 countries. *Applied Psychology: An international review, 58*(2), 336-361.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social* (3rd ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C., & Abdouchelli, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours, E. Abdouchelli, & C. Jayet (Eds.), *Psicodinâmica do trabalho* (pp.120-145). São Paulo: Atlas.
- Delgado, M.E.C. (2004). Condiciones laborales psicosociales decentes: como pasar de lo valórico a lo operacional. *Ciencia & Trabajo, 6*(14), 162-173.
- Dobbins, T. (2001). Dignity at work: The challenge of workplace bullying. Report of the task force on the prevention of workplace bullying. Dublin: Government Publications Office.
- Edward, K. L. (2003). The phenomenon of resilience in crisis mental health clinicians. *International Journal of Mental Health Nursing, 14* (2), 142-148.

- Einarsen, S., Bjorn, I. R., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 4*(4), 381-401.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior, 5*(4), 379-401.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. *Proceedings of the 10th. European Congress on Work and Organizational Psychology, Prague.*
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D.; & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In _____ (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 3-30). London & New York: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress, 23*(1), 24-44.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 127-144). London & New York: Taylor & Francis.
- Eschiletti Prati, L., Paula Couto, M. C. P., Moura, A., Poletto, M., & Koller, S. H. (2008). Revisando a inserção ecológica: Uma proposta de sistematização. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 21*(1), 160-169.
- Ferreira, J. B. (2008). Violência e assédio moral no trabalho: Patologias da solidão e do silêncio. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 104-134). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: Análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(2), 245-254.
- Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2004). *Trabalho qualificado: quando a excelência e a ética se encontram*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Garmezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse development outcomes associated with poverty. *The American Behavioral Scientist, 34*(4), 416-430.
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N., Roldán, M. D., Caro, M. (2006). Estudio piloto sobre la prevalencia del acoso psicológico (*mobbing*) en trabajadores de centros de atención a personas con discapacidad. *Aletheia, 23*, 7-16.

- Giorgi, G. (2008). The negative acts questionnaire revised (NAQ-R) in Italy. *Prevention Today, october-december*, 71-83.
- Glaso, L., Matthiesen, S.B., Birkeland, N., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313–319.
- Gold, D., & Caborn, J. (2003). SOLVE: la OIT combate la violencia en el trabajo. *Educación obrera en línea*, 133.
- Gómez, M.C.P. (2006). Manifestaciones del acoso laboral, *mobbing* y síntomas asociados al estrés postraumático: Estudio de caso. *Psicología desde el Caribe*, 17, 1-26.
- Gonçalves, R. C. (2006). *O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho*. Unpublished master's thesis. Mestrado em Psicologia, Universidade de Fortaleza. Fortaleza, Brasil.
- Grisci, C. L. I. (2008). Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *RAE eletrônica*, 7(1). Retrieved in October, 8, 2009, from <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a05v7n1.pdf>
- Grisci, C.L.I., & Bessi, V.G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 12, 160-200.
- Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho* (2nd ed.). São Paulo: LTr.
- Guimarães, L.A.M., & Rimoli, A.O. (2006). “*Mobbing*” (assédio psicológico) no trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 183-192.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5th. e d.). Porto Alegre: Bookman.
- Heloani, J. R. (2003a). Violência invisível. *RAE Executivo*, 2(3), 57-61.
- Heloani, J.R. (2003b). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Heloani, J.R. (2004). Assédio moral: Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE Eletrônica*, 3(1), 1-8. Retrieved in December, 3, 2007, from <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PEN SATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>
- Heloani, J. R. (2005). Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108.
- Heloani, J. R. (2008). Contribuições da psicologia do trabalho em casos de assédio moral. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 95-104). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Hewson, C. (2008). Internet-mediated research as an emergent method and its potential role in facilitating mixed methods research. In: S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of Emergent Methods* (pp. 453-570). New York: Guilford Press.
- Hirigoyen, M.F. (2000). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M.F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied psychology: An international review*, 58(2), 233-256.
- Hoefel, M. G. L. (2002). *Saúde-enfermidade-trabalho: Síndrome do sobrevivente (Estudo de caso no setor financeiro)*. Unpublished doctoral dissertation. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Hoel, H., Cooper, C.L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 145-161). London & New York: Taylor & Francis.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 203-218). London & New York: Taylor & Francis.
- Jacques, M.G.C. (2002). "Doença dos nervos": uma expressão da relação entre saúde/doença mental. In M.G. Jacques, & W. Codo (Eds.), *Saúde mental & trabalho: leituras* (pp.98-111). Petrópolis: Vozes.
- Jacques, M.G.C. (2003). Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental e trabalho. *Psicologia e Sociedade*, 15(1), 97-116.
- Junqueira, M.F.P.S. & Deslandes, S.F. (2003). Resiliência e maus tratos à criança. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(1), 227-235.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. University of Massachusetts.

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. S. (2006). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (pp. 85-96). Porto Alegre: Artmed.
- Kivimaki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational Environmental Medicine*, 60, 779-783.
- Koller, S. H., & Lisboa, C. (2007). Brazilian approaches to understanding and building resilience in at-risk populations. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 16, 341-356.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liefooghe, A. P. D., & Mackenzie-Davey, K. (2003). Explaining bullying at work: Why should we listen to employee accounts? In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 219-230). London & New York: Taylor & Francis.
- Lima, M. E. A. (1996). *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.
- Lima, M.E.A. (2000). Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. *Saúde mental e trabalho, Federação Nacional dos Psicólogos*, 27-41.
- Lima, M. E. A. (2006). Os problemas de saúde na categoria bancária: considerações acerca do estabelecimento do nexos causal. *Boletim da Saúde*, 20(1), 57-67.
- Lima, M. E. A., & Lima, F. P. A. (1998). Introdução geral. In: J. N. G. Araújo, F. P. A. Lima & M. E. A. Lima, (Eds.), *LER: dimensões ergonômicas e sociais* (pp. 11-29). Belo Horizonte: Livraria e Editora Saúde.
- Lindström, B. (2001). O significado da resiliência. *Adolescência Latinoamericana*, 2(3), 133-137.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.

- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, T. G., & Rodrigues, S. (2007). Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: Uma fotografia. *Psicologia e Sociedade*, 19(3), 117-128.
- Maciel, R. H., & Gonçalves, R. C. (2008). Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) para o Brasil. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras* (pp.167-185). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Maciel, R.H., Medeiros, S.R., Neves, L.S., Hora, A., Bitu, F.G., & Souza, T.C.F. (2006). *Assédio moral no trabalho: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça*. Recife: Sindicato dos Bancários de Pernambuco/CONTRAF.
- Masten, A.S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A.A., & Garmezy, N. (1985). Risk, vulnerability and protective factors in developmental psychopathology. In B. B. Lahey & A. E. Kazdin (Eds.), *Advances in clinical child psychology* (Vol.8; pp.1-52). New York: Plenum Press.
- Masten, A.S., & Gewirtz, A.H. (2006). Resilience in development: The importance of early childhood. In: R.E. Tremblay, R.G. Barr, R. De V. Peters (Eds.), *Encyclopedia on Early Childhood Development*. Montreal, Quebec: Centre of Excellence for Early Childhood Development. Retrieved in November, 10, 2007, from <http://www.excellence-earlychildhood.ca/documents/Masten-GewirtzANGxp.pdf>
- Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32(3), 335-356.
- Merlo, A. R. C., Jacques, M. G. C., & Hoefel, M. G. L. (2001). Trabalho de grupo com portadores de LER/DORT: Relato de experiência. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 1(14), 253-258.

- Meleiro, A.R. (2005). *Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Minayo, M. C. de S. (2006) A inclusão da violência na agenda da saúde: trajetória histórica. *Ciência e saúde coletiva*, 11, 1259-1267.
- Ministério da Saúde do Brasil (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil.
- Moraes, S.C.S., Resende, L.M., & Leite, M.G. (2007, September). Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza [Paper]. In Universidade Estadual de Ponta Grossa (Ed.) *Resumos de comunicações científicas, Congresso Internacional de Administração* (p. 1-8). Ponta Grossa, Brasil: Universidade Estadual de Ponta Grossa. Retrieved in January, 22, 2008, from http://www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo.php?sid=300.
- Morais, N.A., & Koller. S. H. (2004). Abordagem ecológica do desenvolvimento humano, psicologia positiva e resiliência: ênfase na saúde. In: S.H. Koller (Ed.), *Ecologia do desenvolvimento humano: pesquisa e intervenção no Brasil* (pp.91-107). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A.R., Hernández, E.G., & Benadero, E.M. (2004a). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones*, 20(3), 277-289.
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A.R., Hernández, E.G., Muñoz, M.E.M.B. (2004b). Relaciones contractuales y acoso psicológico en el trabajo: un análisis comparativo. *Medicina y seguridad en el trabajo*, L(197), 19-26.
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A.R., Hernández, E.G., & Benadero, M. (2005a). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratório. *Psicothema*, 17(4), 648-653.
- Moreno-Jiménez, B., Muñoz, A.R., Hernández, E.G., Muñoz, M.E.M.B., & Carvajal, R.R. (2005b). Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: un estudio en población española. *Psicología em Estudo*, 10(1), 3-10.
- Nardi, H.C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Nascimento, S.H. (2006). *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- Organización Internacional del Trabajo (1998). Cuando el trabajo resulta peligroso: golpes, esputos, lenguaje soez, daños – la violencia en el trabajo se globaliza. *Revista de la OIT: Trabajo*, 26, 6-9, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (2002). *El trabajo decente es fundamental para el progreso social*. Ginebra: OIT. Retrieved in December, 19, 2007, from <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/decent.htm>
- Paiva, C. S. D. L., & Borges, L. O. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 57-66.
- Padovam, V. A. R. (2005). *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de justiça e suportes*. Unpublished master's thesis. Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Parlamento Europeu (2001). *Resolução do Parlamento Europeu sobre o assédio no local de trabalho (2001/2339 (INI))*. Retrieved in February, 8, 2007, from <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=250248:cs&lang=pt&list=464492:cs,457686:cs,401830:cs,408828:cs,411185:cs,341280:cs,269604:cs,267288:cs,250248:cs,355307:cs,&pos=9&page=1&nbl=32&pgs=10&hwords=>
- Paula-Couto, M. C. P. (2007). *Fatores de Risco e de Proteção na Promoção de Resiliência no Envelhecimento*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Pesce, R.P., Assis, S.G., Avanci, J.Q., Santos, N.C., Malaquias, J.V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Cadernos de Saúde Pública*, 21(2), 436-448.
- Pezé, M. G. (2004). Forclusão do feminino na organização do trabalho: Um assédio de gênero. *Revista Produção*, 14(3), 6-13.
- Piñuel, I., y Oñate, A. (2002). La incidencia del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo en España. Resultados del Barómetro Cisneros II sobre violencia en el entorno laboral. *Lan Harramanak. Revista de Relaciones Laborales*, 7, 35-62.
- Piñuel y Zabala, I. (2002, November). *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Informe CISNEROS II sobre 'violencia en el entorno laboral'*.

- Resultados preliminares del barómetro CISNEROS II.* In Comisiones Obreras-CCOO/Federación de Servicios y Administraciones Públicas de Cantabria-FSAP, Características de la víctima y acosados; Evaluación; Intervención; Estrategias de respuesta. Symposium conducted at *Mobbing: El acoso laboral en el trabajo*, Santander, Espanha.
- Prates, M. A. S., & Barros, B. T. (1997). O estilo brasileiro de administrar. In F. C. P Motta & M. P. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 55-69). São Paulo: Atlas.
- Robson, C. (1993). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Ruduit, S. (2002). Terceirização / subcontratação. In: A. D. Cattani (Ed.), *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia* (pp. 335-341). Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatric*, 57(3), 316-331.
- Salin, D. (2005). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. *Pistes*, 7(3). Retrieved in February, 9, 2010, from <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm>
- Samuelsson M., Thernlund G., & Ringström, J. (1996). Using the five field map to describe the social network of children: A methodological study. *International Journal of Behavioral Development*, 19(2), 327-346.
- Santos, K. O. B. (2006). *Estresse ocupacional e saúde mental: desempenho de instrumentos de avaliação em populações de trabalhadores na Bahia, Brasil*. Unpublished master's thesis. Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, Brasil.
- Sarriera, J.C., Moreira, M.C., Rocha, K.B., Bonato, T.N., Duso, R. & Prikladnicki, S. (2003). Paradigmas em psicologia: compreensões acerca da saúde e dos estudos epidemiológicos. *Psicologia e Sociedade*, 15(2), 88-100.
- Sato, L. (1993). A representação social do trabalho penoso. In P. Spink (Ed.), *O conhecimento no cotidiano: As representações sociais na perspectiva da psicologia social* (pp. 188-211). São Paulo: Brasiliense.
- Sato, L. (2002). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: M. G. Jacques, & W. Codo (Eds.), *Saúde mental e trabalho: leituras* (pp.31-49). Petrópolis: Vozes.

- Sato, L., & Bernardo, M. H. (2005). Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciência e Saúde Coletiva*, 10(4), 869-878.
- Schatzmam, M., Gosdall, T. C., Soboll, L. A., & Eberle, A. D. (2009). Aspectos definidores do assédio moral. In T. C. Gosdal & L. A. P. Soboll (Eds.), *Assédio moral interpessoal e organizacional: Um enfoque interdisciplinar* (pp.17-32). São Paulo: LTr.
- Segnini, L. (1999). Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, 20(67), 183-209.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ / Cortez.
- Seligmann-Silva, E. (2001). Saúde mental e trabalho. In: S.A. Tundis, & N.R. Costa (Eds.), *Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil* (7th ed.) (pp.217-288). Petrópolis: Vozes.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sennet, R. (2002). *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (6th ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary? *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Silber, T., & Maddaleno, M. (2001). La resiliencia, la promoción de salud y el desarrollo humano. *Adolescencia Latinoamericana*, 2(3), 125.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Unpublished doctoral dissertation. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 165-185.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M. (2008a). Envolvimento com o trabalho. In M. M. M Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.139-143). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. M. (2008b). Satisfação no trabalho. In M. M. M Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2007). Suporte social. In M. M. M Siqueira, S. N. Jesus, & V. B. Oliveira (Eds.), *Psicologia da saúde: teoria e pesquisa* (pp. 65-84). São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria & Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Soares, L. Q. (2006). *Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais: "Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais"*. Unpublished master's thesis. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Soboll, L. A. P. (2008). *Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Somavia, J. (2001). *Reducir el déficit del trabajo decente: un desafío global*. Genebra: OIT. Retrieved in December, 19, 2007, from <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/bureau/dgo/messages/summary.htm>
- Souza, M.T.S., & Cervený, C.M.O. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 119-126.
- Trijueque, D. G., & Gómez, J. L. G. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 21(2), 288-293.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Waterman Jr, R.H., Waterman, J.A., & Collard, B.A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), 87-95.

- World Health Organization (1987). Carta de Ottawa para la promoción y educación para la salud. *Revista de Sanidad e Higiene Pública*, 61, 129-139.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yunes, M.A.M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(special issue), 75-84.
- Yunes, M.A.M., & Szymansky, H. (2001). Resiliência: Noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Ed.), *Resiliência e educação* (pp.13-42).
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 103-126). London & New York: Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington: American Psychological Association.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

Anexo A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) / Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Pesquisa: Violência psicológica e assédio moral trabalho: relações com

resiliência e bem-estar / Coordenadoras: Silvia Helena Koller e Mayte Raya Amazarray

1. Natureza da pesquisa: estudar o fenômeno da violência psicológica no contexto de trabalho (assédio moral) e a forma como os trabalhadores experienciam esse problema. 2. Participantes da pesquisa: 370 trabalhadores bancários, de ambos os sexos, que atuam na cidade de Porto Alegre e região metropolitana. 3. Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo, você deve permitir que um membro do grupo de pesquisa deste projeto entreviste você. As entrevistas podem ser realizadas em seu sindicato, em sala previamente determinada. Na primeira etapa do estudo, é previsto um único contato com cada participante, que deve durar aproximadamente uma hora. Se necessário, será marcado um segundo encontro para concluir o preenchimento do questionário. Na segunda etapa do estudo, algumas pessoas serão contatadas pela equipe de pesquisa para colaborar novamente com a pesquisa – motivo pelo qual lhe são solicitados alguns dados de identificação como nome e endereço. Como se trata de um tema que pode trazer algumas lembranças e sentimentos talvez desconfortáveis, será oferecido ao final da entrevista um espaço para você falar livremente o que quiser. Você tem a liberdade de se recusar a participar e pode, ainda, se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser, você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com as coordenadoras do estudo através do telefone (51)33085150. 4. Sobre as entrevistas: As entrevistas serão realizadas em horário apropriado para você e para a equipe de pesquisa. Será solicitado que você responda a questionários padronizados auto-aplicáveis que investigam dados biosociodemográficos e vários aspectos de sua vida e de seu trabalho. Estima-se o tempo de resposta desses questionários em no máximo uma hora. 5. Riscos e desconforto: A participação nesta pesquisa não traz complicações legais, talvez, apenas, a lembrança de alguns eventos diante da temática que será abordada. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos a sua dignidade. Este estudo foi analisado e aprovado pelo Conselho de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da UFRGS, situado na Rua Ramiro Barcelos, 2600, Porto Alegre, podendo ser contatado pelo telefone (51)33085441 e pelo e-mail cep-psico@ufrgs.br. 6. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os questionários, as gravações e os relatos de pesquisa serão identificados com um código e não com o seu nome. Apenas os membros do grupo de pesquisa terão conhecimento dos dados. Os dados serão armazenados por cinco anos no Centro de Estudos Psicológicos sobre Meninos e Meninas de Rua (CEP-RUA) do Instituto de Psicologia da UFRGS. 7. Benefícios: Ao participar desta pesquisa, você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre as questões relativas ao assédio moral no trabalho e às formas como os trabalhadores lidam com esse problema. No futuro, essas informações poderão ser usadas em benefício de outros trabalhadores. 8. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha os itens a seguir.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto interesse em participar da pesquisa.

Nome do participante

Local e data

Assinatura do participante

Silvia Helena Koller

Mayte Raya Amazarray
coordenadoras do Projeto

Anexo B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO VERSÃO ONLINE

Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem por objetivo estudar o assédio moral no trabalho e a forma como os trabalhadores experienciam esse problema. Seu e-mail foi disponibilizado pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, que é apoiador desta pesquisa junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFRGS. Seu e-mail também pode ter sido disponibilizado por algum colega de trabalho. Podem participar bancários, de ambos os sexos, que atuem em Porto Alegre e região metropolitana e que estejam em pleno exercício de suas funções. Excluem-se bancários que estejam aposentados ou em benefício do INSS por um prazo superior a 30 dias. A participação no presente estudo envolve o preenchimento de um questionário online. Você tem a liberdade de participar ou não, tendo assegurada essa liberdade sem quaisquer represálias atuais ou futuras, podendo retirar seu consentimento em qualquer etapa do estudo sem nenhum tipo de prejuízo.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos a sua dignidade. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da UFRGS, que pode ser contatado pelo telefone (51)33085441. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Haverá uma segunda etapa do estudo, na qual algumas pessoas poderão ser contatadas para colaborar novamente com a pesquisa – motivo pelo qual lhe são solicitados, de forma facultativa, alguns dados de identificação. Os questionários serão identificados através de um código, não com o seu nome.

Você não terá nenhum benefício direto ao participar dessa pesquisa, porém os resultados desse estudo poderão ser utilizados em benefício de outros trabalhadores. É assegurada a liberdade de acesso aos dados do estudo em qualquer etapa da pesquisa e a garantia de acesso aos resultados finais, bem como o contato, em qualquer momento, com as coordenadoras da pesquisa, doutoranda Mayte Raya Amazarray (e-mail: maytepsi@gmail.com – fone: (51.9233.9808) e orientadora Dra. Sílvia Koller (fone: (51.3308.5150).

1. Pelo presente termo de consentimento, declaro que fui informado(a) sobre os procedimentos envolvidos na realização da pesquisa e, considerando-me livre e esclarecido(a), coloco-me à disposição para a realização da pesquisa proposta, resguardando à autora do projeto a propriedade intelectual das informações geradas e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados.

- Eu concordo

- Eu não concordo

Anexo C

TERMO DE CONCORDÂNCIA

(Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região)

Senhor Dirigente:

Estamos realizando uma pesquisa intitulada “*Violência psicológica e assédio moral no trabalho: relações com resiliência e bem-estar*”, com o objetivo de estudar o fenômeno da violência psicológica no trabalho (assédio moral), a forma como os trabalhadores experienciam esse problema e suas inter-relações com aspectos psicossociais da organização laboral, resiliência e bem-estar dos trabalhadores. O levantamento desses aspectos poderá contribuir para a elaboração, implementação e/ou avaliação de programas de atenção à saúde dos trabalhadores vítimas de assédio moral no trabalho, assim como políticas de prevenção deste fenômeno.

O Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região colaborará com a realização desse estudo, mediante a permissão da presença da equipe de pesquisa em diferentes atividades da instituição, a fim de divulgar o estudo junto aos trabalhadores. A entidade sindical também irá colaborar ao disponibilizar suas instalações para a realização da coleta de dados junto aos participantes. A pesquisa compreende duas etapas. Na primeira etapa, serão entrevistados 370 bancários, de ambos os sexos, sendo previsto um único contato com cada participante, que deve durar aproximadamente uma hora. Serão utilizados questionários padronizados auto-aplicáveis que investigam dados biosociodemográficos, bem-estar no trabalho, assédio moral no trabalho, aspectos psicossociais do trabalho e resiliência. Se necessário, será marcado um segundo encontro para concluir o preenchimento dos questionários. Na segunda etapa do estudo, algumas pessoas (quatro casos) serão contatadas pela equipe de pesquisa para colaborar novamente com a pesquisa. Neste segundo momento, responderão, individualmente, a uma entrevista semi-estruturada que durará aproximadamente uma hora.

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Este estudo foi analisado e aprovado pelo Conselho de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da UFRGS, situado na Rua Ramiro Barcelos, 2600, Porto Alegre, podendo ser contatado pelo telefone (51)33085441 e pelo e-mail cep-psico@ufrgs.br. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à dignidade dos participantes, os quais serão claramente informados de que sua contribuição é voluntária e pode ser interrompida em qualquer etapa, sem qualquer prejuízo. A qualquer momento, tanto os participantes quanto a instituição poderão solicitar informações sobre os procedimentos relacionados a este estudo. Todos os cuidados serão tomados para garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, preservando a identidade dos participantes.

O material desta pesquisa ficará sob responsabilidade dos pesquisadores responsáveis e, após a elaboração do relatório final, será lacrado e armazenado por cinco anos na coordenação do Projeto, que se situa no Centro de Estudos Psicológicos sobre Meninos e Meninas de Rua (CEP-RUA) do Instituto de Psicologia da UFRGS. Dados individuais dos participantes coletados no processo de pesquisa não serão informados às instituições envolvidas ou aos familiares, mas haverá uma devolução dos resultados, de forma coletiva, para a instituição.

As pesquisadoras responsáveis pelo estudo são a Professora Doutora Sílvia Helena Koller e a Doutoranda Mayte Raya Amazarray, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais. Caso queiram contatar com nossa equipe, isto poderá ser feito pelo telefone (51) 3308-5150.

Agradecemos sua colaboração.

Porto Alegre, Data: ____/____/____

Dirigente do Sindicato

Sílvia Helena Koller

Mayte Raya Amazarray
coordenadoras do Projeto

Anexo D

QUESTIONÁRIO BIOSOCIODEMOGRÁFICO E LABORAL

Data: ____/____/____

Código identificador do participante: _____

[O preenchimento deste campo é facultativo] Dados para eventual contato (nome, endereço, telefone, e-mail)

-
- 1) Sexo: Feminino Masculino 2) Idade: _____ anos
- 3) Orientação sexual: Heterossexual Homossexual Bissexual Transgênero
- 4) Estado civil: solteiro(a) casado(a)/parceiro(a) separado(a)/divorciado(a) viúvo(a)
- 5) Raça/etnia: _____ 6) Religião: _____
- 7) Escolaridade: Qual a sua titulação completa mais alta?
 Nível Básico Nível Médio Superior (graduação) Pós-Graduação
- 8) Em qual setor você trabalha? Privado Público Outro
- 9) Em que nível da organização você trabalha?
 Operacional (escriturário, caixa, aux. administrativo etc.) Gerência Média (gerente de negócios, gerente de contas, operador de negócios etc.) Alta Gerência (gerente geral, supervisor de área, chefe de departamento) Outro: _____
- 10) Você é representante dos funcionários (cipeiro, delegado sindical) ou diretor sindical? Sim Não
- 11) Banco em que trabalha: _____
- 12) Tempo de trabalho no banco atual: _____ anos e _____ meses
- 13) Função: escriturário(a)/auxiliar administrativo caixa gerente de contas, gerente de negócios etc. gerente administrativo gerente geral, supervisor outra: _____
- 14) Tempo na função: _____ anos e _____ meses
- 15) Carga horária semanal normal: _____ horas 16) Faz horas extraordinárias? Sim Não
- 17) Número de horas extras na semana: _____ horas 18) Turno(s) de trabalho: diurno noturno
- 19) Tem história de acidente de trabalho e/ou doença relacionada ao trabalho? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)
 Não
 Sim, acidente de trabalho. Indique qual(is): _____
 Sim, doença relacionada ao trabalho. Indique qual(is): _____
 Sim, assalto na agência
 Sim, acidente de trajeto casa/trabalho/casa
- 20) Quando você precisa de apoio frente a uma situação adversa no trabalho, quem você procura? (Você pode assinalar mais de uma alternativa)
 Recursos Humanos (RH) ou Serviço Especializado em Eng. de Seg. e Med. do Trab. (SESMT) do banco
 Delegacia Regional do Trabalho (DRT)
 Sindicato Serviços de saúde Família
 Outro: _____

Anexo E

QUESTIONÁRIO DE ATOS NEGATIVOS - QAN

Esta parte é sobre comportamentos negativos e conflitos no trabalho. Os comportamentos seguintes são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Coloque um círculo no número que melhor corresponde à sua experiência nos últimos seis meses.

1	2	3	4	5
Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente

Nos últimos seis meses, com que frequência você foi submetido aos seguintes atos negativos no seu trabalho?

	Nunca	De vez quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1. Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
2. Recebeu atenção sexual indesejada	1	2	3	4	5
3. Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4. Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	1	2	3	4	5
5. Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples	1	2	3	4	5
6. Espalharam boatos ou rumores sobre você	1	2	3	4	5
7. Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”	1	2	3	4	5
8. Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada	1	2	3	4	5
9. Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)	1	2	3	4	5
10. Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem	1	2	3	4	5
11. Recebeu sinais ou dicas de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho	1	2	3	4	5
12. Ameaças de violência ou abuso físico	1	2	3	4	5
13. Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1	2	3	4	5
14. Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1	2	3	4	5
15. Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1	2	3	4	5
16. Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1	2	3	4	5
17. Recebeu mensagens, telefonemas ou correio eletrônico contendo insultos	1	2	3	4	5
18. Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”	1	2	3	4	5

19. Foi solicitado, sistematicamente, a realizar tarefas que claramente não fazem parte do seu trabalho, por exemplo, realizar serviços particulares de outra pessoa	1	2	3	4	5
20. Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido	1	2	3	4	5
21. Foram feitas alegações contra você	1	2	3	4	5
22. Supervisão excessiva de seu trabalho	1	2	3	4	5
23. Comentários ou comportamentos ofensivos em relação à sua raça ou etnia	1	2	3	4	5
24. Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.)	1	2	3	4	5
25. Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1	2	3	4	5
26. Foi ameaçado de ter sua vida tornada mais difícil, como por exemplo, exigência de horas extras, trabalho noturno, tarefas extraordinárias ou difíceis	1	2	3	4	5
27. Houve tentativas de encontrar erros em suas tarefas	1	2	3	4	5
28. Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1	2	3	4	5
29. Foi transferido contra a sua vontade	1	2	3	4	5

30. Que outros comportamentos negativos, além dos já citados, você percebe no seu ambiente de trabalho?

Define-se assédio como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante um certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio.”

31) Usando a definição acima indique, por favor, se você foi vítima de assédio no trabalho nos últimos seis meses

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Não (Vá para a questão 37) | <input type="checkbox"/> | Sim, muito raramente | <input type="checkbox"/> |
| Sim, de vez em quando | <input type="checkbox"/> | Sim, várias vezes por mês | <input type="checkbox"/> |
| Sim, várias vezes por semana | <input type="checkbox"/> | Sim, quase diariamente | <input type="checkbox"/> |

32) Quando o assédio começou?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Durante os últimos 6 meses | <input type="checkbox"/> | Entre 6 e 12 meses atrás | <input type="checkbox"/> |
| Entre 1 e 2 anos atrás | <input type="checkbox"/> | Mais de dois anos atrás | <input type="checkbox"/> |

33) Quantas pessoas o assediaram?

Número de homens:

Número de mulheres:

34) Quem o assediou? (Você pode marcar mais de uma categoria)

- Supervisor(es) ou gerente(s) de linha, gerente(s) geral/diretor(es)
- Colega(s) Subordinado(s) Cliente(s), estudante(s)

35) Quantos foram assediados?

Só você Você e vários outros colegas

Todos do seu grupo de trabalho

36) Você atribui problemas de saúde ao assédio moral no trabalho? Qual(is)?

37) Você observou ou testemunhou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 6 meses?

Não, nunca Sim, mas raramente

Sim, de vez em quando Sim, freqüentemente

38) Você foi alguma vez assediado no seu trabalho nos últimos 5 anos?

Sim Não

39) Você alguma vez testemunhou uma situação de assédio no trabalho nos últimos 5 anos?

Sim Não

40) Você praticou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 6 meses?

Não, nunca Sim, mas raramente

Sim, de vez em quando Sim, freqüentemente

41) Você alguma vez praticou uma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 5 anos?

Sim Não

42) Que aspectos positivos você identifica no seu trabalho?

Anexo F

JOB CONTENT QUESTIONNAIRE – JCQ

Karasek et al. (1998), adaptado por Araújo, Graça e Araújo (2003)

Para as questões abaixo assinale a resposta que melhor corresponda a sua situação de trabalho. Às vezes nenhuma das opções de resposta corresponde exatamente a sua situação; neste caso escolha aquela que mais se aproxima de sua realidade.

1
2
3
4
Discordo fortemente **Discordo** **Concordo** **Concordo fortemente**

	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	
1. Meu trabalho requer que eu aprenda coisas novas.	1	2	3	4	
2. Meu trabalho envolve muita repetitividade.	1	2	3	4	
3. Meu trabalho requer que eu seja criativo.	1	2	3	4	
4. Meu trabalho permite que eu tome muitas decisões por minha própria conta.	1	2	3	4	
5. Meu trabalho exige um alto nível de habilidade.	1	2	3	4	
6. Em meu trabalho, eu tenho pouca liberdade para decidir como eu devo fazê-lo.	1	2	3	4	
7. Em meu trabalho, posso fazer muitas coisas diferentes.	1	2	3	4	
8. O que tenho a dizer sobre o que acontece no meu trabalho é considerado.	1	2	3	4	
9. No meu trabalho, eu tenho oportunidade de desenvolver minhas habilidades especiais.	1	2	3	4	
10. Quantas pessoas estão em seu grupo de trabalho ou unidade/setor?	2-5 pessoas	6-10 pessoas	10-20 pessoas	20 pessoas ou mais	Trabalho sozinho
11.A. Eu tenho influência significativa sobre as decisões em meu grupo de trabalho/unidade	1	2	3	4	Trabalho sozinho
11.B. Meu grupo de trabalho ou unidade toma decisões democraticamente.	1	2	3	4	Trabalho sozinho
12. Eu tenho, pelo menos, alguma possibilidade de que minhas idéias sejam consideradas em relação às políticas da empresa (ex.: demissão, contratação, nível salarial, fechamento de setores, compra de novos equipamentos etc.).	1	2	3	4	Trabalho sozinho
13. Eu supervisiono outras pessoas como parte do meu trabalho.	Não	Sim, de 1 a 4 pessoas	Sim, de 5 a 10 pessoas	Sim, de 11 a 20 pessoas	Sim, 20 pessoas ou mais
14. Eu sou um membro do sindicato ou da associação de empregados.	Sim	Não			
15. Meu sindicato ou associação de empregados tem influência sobre as políticas adotadas pela empresa.	1	2	3	4	Não sou membro
16. Eu tenho influência sobre as políticas do sindicato ou associação de empregados.	1	2	3	4	Não sou membro
17. Meu trabalho requer que eu trabalhe muito rapidamente.	1	2	3	4	
18. Meu trabalho requer que eu trabalhe muito	1	2	3	4	

duro.					
19. Meu trabalho exige muito esforço físico.	1	2	3	4	
20. Eu não sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho.	1	2	3	4	
21. O tempo para realização das minhas tarefas é suficiente.	1	2	3	4	
22. Sou freqüentemente solicitado a mover ou levantar cargas pesadas no meu trabalho.	1	2	3	4	
23. Meu trabalho exige atividade física rápida e contínua.	1	2	3	4	
	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	
24. Eu estou livre de demandas conflitantes feitas por outros.	1	2	3	4	
25. Frequentemente, meu trabalho exige que eu mantenha meu corpo, por longos períodos, em posições fisicamente incômodas.	1	2	3	4	
26. Meu trabalho exige, por longos períodos, que eu mantenha minha cabeça ou meus braços em posições incômodas.	1	2	3	4	
27. Seu trabalho é (escolha uma alternativa):	Regular e estável	Sazonal	Temporário	Temporário e Sazonal	Outro
	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	
28. Minha estabilidade no emprego é boa.	1	2	3	4	
29. Durante o ano passado, você esteve desempregado ou em trabalho temporário?	Não	Apenas uma vez	Mais de uma vez	Constantemente	Está sem emprego
	Muito improvável	Pouco provável	Provável	Muito provável	
30. Algumas pessoas perdem permanentemente os empregos que gostariam de manter. Qual a possibilidade de, nos próximos 2 anos, você vir a perder seu emprego atual?	1	2	3	4	
	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	
31. Minhas possibilidades de desenvolvimento na carreira e de promoções são boas.	1	2	3	4	
32. Em 5 anos, minhas qualificações ainda continuarão válidas.	1	2	3	4	
33. Meu supervisor preocupa-se com o bem-estar de seus subordinados.	1	2	3	4	Não tenho supervisor
34. Meu supervisor presta atenção às coisas que eu falo.	1	2	3	4	Não tenho supervisor
35. Eu estou exposto(a) a conflito ou hostilidade por parte de meu supervisor.	1	2	3	4	Não tenho supervisor
36. Meu supervisor me ajuda a fazer meu trabalho.	1	2	3	4	Não tenho supervisor
37. Meu supervisor é bem sucedido em promover o trabalho em equipe.	1	2	3	4	Não tenho supervisor
38. As pessoas com quem eu trabalho são competentes na realização de suas atividades.	1	2	3	4	
39. As pessoas com quem eu trabalho interessam-se pelo que acontece comigo.	1	2	3	4	
40. Eu estou exposto(a) a conflitos ou	1	2	3	4	

hostilidade por parte das pessoas com quem trabalho.				
41. As pessoas no meu trabalho são amigáveis.	1	2	3	4
42. As pessoas com quem trabalho encorajam uma a outra a trabalharem juntas.	1	2	3	4
43. As pessoas com quem trabalho são colaborativas na realização das atividades.	1	2	3	4

44. Qual o nível de qualificação requerido para seu trabalho em termos de treinamento formal?
(não equivale necessariamente ao nível educacional adquirido)

- Ensino fundamental I (até o primário)
- Nível superior incompleto
- Ensino fundamental II (até a oitava série)
- Nível superior completo
- Ensino médio (segundo grau, escola técnica ou profissionalizante)
- Pós-graduação

Anexo G

MEDIDAS DE BEM-ESTAR NO TRABALHO (BET)

Siqueira (1995)

ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - EET

A seguir estão cinco frases referentes ao seu trabalho atual. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas circulando na tabela aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente

4 = Nem concordo nem discordo

5 = Concordo levemente

2 = Discordo moderadamente

6 = Concordo moderadamente

3 = Discordo levemente

7 = Concordo totalmente

1. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	1	2	3	4	5	6	7
3. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

ESCALA DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO – EST

As próximas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas circulando na tabela aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

2 = Muito insatisfeito

6 = Muito satisfeito

3 = Insatisfeito

7 = Totalmente satisfeito

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5	6	7
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	1	2	3	4	5	6	7
9. Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Com a maneira como meu chefe trata-me.	1	2	3	4	5	6	7
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **Indique o quanto você sente estes sentimentos e emoções.** Dê suas respostas circulando na tabela aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Nada 2 = Pouco 3 = Mais ou menos 4 = Muito 5 = Extremamente

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR...

1. Orgulhoso dela.	1	2	3	4	5
2. Contente com ela.	1	2	3	4	5
3. Entusiasmado com ela.	1	2	3	4	5
4. Interessado por ela.	1	2	3	4	5
5. Animado com ela.	1	2	3	4	5

Anexo H

ESCALA DE ADAPTAÇÃO PSICOSSOCIAL POSITIVA/RESILIÊNCIA

Wagnild e Young (1993), adaptada por Pesce, Assis, Avanci et al. (2005)

Marque o quanto você concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	DISCORDO			NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO		
	Total mente	Muito	Pouco		Pouco	Muito	Total mente
1. Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou de outra	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sou capaz de depender de mim mais do que qualquer outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sou amigo de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu sou determinado	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sou disciplinado.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu mantenho interesse nas coisas.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu normalmente posso achar motivo para rir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
18. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras.	1	2	3	4	5	6	7
20. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.	1	2	3	4	5	6	7
21. Minha vida tem sentido.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	1	2	3	4	5	6	7
25. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo I

Roteiro de entrevista individual semi-estruturada com vítimas

(Baseado em Soares, 2006)

Data: ____/____/____

Código identificador do participante: _____

Tópicos-Guia	Informações acessórias
<ul style="list-style-type: none"> • Principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condições de trabalho ✓ Organização do trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato de trabalho • Dimensão psicossocial do trabalho ✓ Cotidiano de trabalho ✓ História de acidentes e/ou doenças relacionados ao trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das relações sociais no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações de mando e subordinação ✓ Relações com colegas de trabalho ✓ Relações com a clientela ✓ Modalidade de interação assediado(a)-assediador(a)
<ul style="list-style-type: none"> • Atos negativos aos quais foi submetido(a) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais recorrentes ✓ Como e quando ocorreram ✓ Quem praticou os atos negativos ✓ Quem testemunhou os atos negativos ✓ Situações que mais afetaram e por que
<ul style="list-style-type: none"> • Reações diante do assédio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emoções vivenciadas ✓ Estratégias de enfrentamento ✓ Tentativas de solução do problema ✓ Denúncia (como, onde)
<ul style="list-style-type: none"> • Procura por ajuda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De quem? <ul style="list-style-type: none"> • colegas de trabalho • superiores hierárquicos • amigos e familiares • profissionais ✓ Frequência ✓ Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Principais causas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razões que identifica para explicar o assédio ✓ Avaliações que faz de si mesmo, do(a) assediador(a) e do contexto de trabalho ✓ Pensa que o(a) agressor(a) tem consciência do mal que lhe faz? ✓ Papel dos fatores individuais, organizacionais e sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Principais repercussões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saúde; Auto-estima ✓ Relações interpessoais ✓ Implicações afetivas e familiares ✓ Mudanças de vida ✓ Desempenho no trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Crenças em relação ao futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Âmbito profissional ✓ Âmbito pessoal
Questões complementares	
<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria as situações que vivenciou para alguém que nunca as houvesse vivenciado? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Caso um amigo lhe procurasse confidenciando estar sendo submetido a situações similares as que você vivenciou, que estratégias sugeriria para que ele tentasse combatê-las? 	
<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por assédio moral no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Em sua organização, há informações sobre assédio moral no trabalho? Há procedimentos para intervir em casos de assédio moral no trabalho 	
<ul style="list-style-type: none"> • Que políticas de prevenção do assédio moral no trabalho você poderia sugerir? 	

Anexo J

Roteiro de entrevista individual semi-estruturada com testemunhas

(Baseado em Soares, 2006)

Data: ____/____/____

Código identificador do participante: _____

Tópicos-Guia	Informações acessórias
<ul style="list-style-type: none"> • Principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condições de trabalho ✓ Organização do trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato de trabalho • Dimensão psicossocial do trabalho ✓ Cotidiano de trabalho ✓ História de acidentes e/ou doenças relacionados ao trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das relações sociais no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações de mando e subordinação ✓ Relações com colegas de trabalho ✓ Relações com a clientela
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção acerca dos atos negativos aos quais a vítima foi submetido(a) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais recorrentes ✓ Que mais lhe ‘marcaram’ ✓ Emoções vivenciadas ✓ Como avalia as ações do(a) assediador(a)? ✓ Como avalia as reações do(a) assediado(a)?
<ul style="list-style-type: none"> • Principais causas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razões que identifica para explicar o assédio ✓ Avaliações que faz do(a) assediado(a), do(a) assediador(a) e do contexto de trabalho ✓ Papel dos fatores individuais, organizacionais e sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Principais repercussões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para o(a) assediado(a) ✓ Para os demais envolvidos ✓ Para o contexto de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Reações diante do assédio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medo ✓ Indiferença ✓ Denúncia ✓ Irritação/indignação ✓ Riso (levar na brincadeira)
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda ao(s) assediado(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajudou ou pensou em ajudar? ✓ De que forma? ✓ Frequência ✓ Resultados
<i>Questões complementares</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria as situações que presenciou para alguém que nunca as houvesse presenciado ou vivenciado? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Caso você estivesse no lugar da vítima, o que faria para combater os atos negativos ocorridos? 	
<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por assédio moral no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Em sua organização, há informações sobre assédio moral no trabalho? Há procedimentos para intervir em casos de assédio moral no trabalho 	
<ul style="list-style-type: none"> • Que políticas de prevenção do assédio moral no trabalho você poderia sugerir? 	

Anexo L

Roteiro de entrevista individual semi-estruturada com assediadores(as)

(Baseado em Soares, 2006)

Data: ____/____/____

Código identificador do participante: _____

Tópicos-Guia	Informações acessórias
<ul style="list-style-type: none"> • Principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condições de trabalho ✓ Organização do trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato de trabalho • Dimensão psicossocial do trabalho ✓ Cotidiano de trabalho ✓ História de acidentes e/ou doenças relacionados ao trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das relações sociais no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações de mando e subordinação ✓ Relações com colegas de trabalho ✓ Relações com a clientela ✓ Modalidade de interação entre assediador(a)-assediado(a)
<ul style="list-style-type: none"> • Atos negativos praticados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais recorrentes ✓ Como e quando foram praticados ✓ Quem foi alvo dos atos negativos ✓ Quem testemunhou os atos negativos ✓ Emoções vivenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • Principais causas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razões que identifica para explicar o assédio ✓ Avaliações que faz de si mesmo, do(a) assediado(a) e do contexto de trabalho ✓ Papel dos fatores individuais, organizacionais e sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção acerca das repercussões dos atos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No(a) trabalhador(a) assediado(a) ✓ Nos colegas de trabalho ✓ No ambiente de trabalho
Questões complementares	
<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria as situações que praticou para alguém que nunca as houvesse vivenciado? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Como você avalia as reações do(a) assediado(a)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Como você justifica a prática de atos negativos no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Haveria formas de se evitar a prática de atos negativos no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por assédio moral no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Em sua organização, há informações sobre assédio moral no trabalho? Há procedimentos para intervir em casos de assédio moral no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Você já foi vítima ou testemunha de assédio moral no trabalho? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Que políticas de prevenção do assédio moral no trabalho você poderia sugerir? 	

Anexo M

Tabelas de Resultados das Análises Bivariadas com os Itens do QAN - Estudo I

Tabela 1

Médias e Desvios-padrão dos Itens do QAN para as Variáveis da Dimensão Psicossocial do Trabalho

Itens	Controle		<i>t</i> ^a	<i>df</i>
	Baixo	Alto		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,07 (1,08)	1,85 (0,89)	2,59*	546
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,79 (1,01)	1,38 (0,78)	5,37**	548
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,48 (1,41)	1,86 (1,03)	5,89**	550
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	2,07 (1,29)	1,55 (0,84)	5,65**	549
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,68 (1,02)	1,45 (0,78)	3,08**	550
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	1,99 (1,23)	1,57 (0,97)	4,44**	549
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,59 (0,97)	1,34 (0,71)	3,48**	549
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,64 (0,96)	1,40 (0,81)	3,14**	550
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,36 (0,78)	1,19 (0,57)	2,94**	550
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,49 (0,87)	1,23 (0,66)	3,82**	550
Ameaças de violência ou abuso físico	1,07 (0,33)	1,04 (0,30)	1,18	550
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,86 (1,09)	1,44 (0,78)	5,23**	548
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,63 (0,90)	1,36 (0,76)	3,80**	550
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,89 (1,09)	1,45 (0,80)	5,45**	550
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,36 (1,20)	1,71 (0,89)	7,19**	549
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,27 (0,61)	1,17 (0,54)	2,10*	549
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,90 (1,24)	1,60 (0,64)	3,21**	550
Foram feitas alegações contra você	1,58 (0,94)	1,35 (0,72)	3,14**	519
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,20 (1,40)	1,60 (1,01)	5,60**	518
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,66 (0,92)	1,32 (0,66)	4,80**	519
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,46 (0,83)	1,31 (0,77)	2,21*	518
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,12 (1,35)	1,95 (1,30)	1,39	519

Itens	Demandas Psicológicas		<i>t</i> ^a	<i>df</i>
	Baixas	Altas		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1,76 (0,85)	2,16 (1,10)	4,74**	554
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,41 (0,78)	1,77 (1,04)	4,65**	556
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,04 (1,24)	2,31 (1,30)	2,50*	558
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	1,68 (1,09)	1,93 (1,16)	2,66**	557
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,45 (0,79)	1,68 (1,00)	2,98**	558
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	1,63 (1,05)	1,92 (1,17)	3,10**	557
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,31 (0,68)	1,62 (1,00)	4,18**	557
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,33 (0,68)	1,71 (1,05)	5,13**	558
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,13 (0,46)	1,43 (0,86)	5,00**	558
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,22 (0,57)	1,51 (0,94)	4,40**	558
Ameaças de violência ou abuso físico	1,03 (0,27)	1,08 (0,35)	1,85	558
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,43 (0,79)	1,89 (1,10)	5,56**	556
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,35 (0,70)	1,64 (0,96)	4,05**	558
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,45 (0,78)	1,90 (1,12)	5,51**	558
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1,84 (1,00)	2,24 (1,18)	4,39**	557
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,15 (0,42)	1,30 (0,69)	3,20*	557
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,36 (0,74)	2,17 (1,28)	9,06**	558
Foram feitas alegações contra você	1,29 (0,62)	1,65 (1,01)	4,83**	527
Supervisão excessiva de seu trabalho	1,60 (1,04)	2,24 (1,40)	5,92**	526
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,31 (0,73)	1,70 (0,95)	5,29**	527
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,24 (0,62)	1,53 (0,93)	4,12**	526
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1,42 (0,74)	2,70 (1,49)	12,32**	527

Itens	Demandas Físicas		<i>t</i> ^a	<i>df</i>
	Baixas	Altas		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1,79 (1,97)	2,06 (1,01)	2,73**	419
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,38 (0,73)	1,80 (1,06)	4,49**	421
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	1,88 (1,20)	2,46 (1,40)	4,45**	423
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	1,56 (0,93)	2,05 (1,25)	4,42**	422

Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,45 (0,81)	1,65 (0,98)	2,21*	423
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	1,64 (1,08)	1,94 (1,16)	2,69**	422
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,29 (0,59)	1,63 (1,04)	3,80**	423
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,30 (0,66)	1,70 (1,02)	4,52**	423
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,14 (0,48)	1,41 (0,89)	3,66**	423
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,22 (0,59)	1,51 (0,92)	3,68**	423
Ameaças de violência ou abuso físico	1,02 (0,17)	1,10 (0,47)	2,05*	423
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,38 (0,76)	1,89 (1,01)	5,60**	421
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,37 (0,77)	1,60 (0,91)	2,60*	423
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,46 (0,84)	1,84 (1,00)	4,16**	423
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1,79 (1,10)	2,22 (1,09)	4,16**	422
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,12 (0,40)	1,32 (0,71)	3,25**	422
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,52 (0,96)	1,93 (1,21)	3,75**	423
Foram feitas alegações contra você	1,29 (0,67)	1,54 (0,84)	3,21**	423
Supervisão excessiva de seu trabalho	1,63 (1,11)	2,16 (1,32)	4,30**	422
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,29 (0,65)	1,65 (0,99)	4,18**	423
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,23 (0,62)	1,51 (0,88)	3,65**	423
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1,82 (1,25)	2,21 (1,34)	3,10**	423

Itens	Apoio Social		<i>t</i> ^a	<i>df</i>
	Baixo	Alto		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,20 (1,11)	1,69 (0,78)	6,29**	555
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,85 (1,05)	1,30 (0,67)	7,43**	557
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,52 (1,40)	1,79 (1,01)	7,18**	559
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	2,11 (1,29)	1,47 (0,80)	7,20**	558
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,83 (1,06)	1,27 (0,59)	7,81**	559
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	2,13 (1,30)	1,38 (0,68)	8,70**	558
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,69 (1,03)	1,21 (0,51)	7,00**	558
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,75 (1,05)	1,27 (0,62)	6,68**	559
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,41 (0,84)	1,11 (0,43)	5,39**	559
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,57 (0,95)	1,13 (0,44)	7,27**	559

Ameaças de violência ou abuso físico	1,08 (0,40)	1,02 (0,17)	2,39*	559
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,93 (1,14)	1,34 (0,63)	7,62**	557
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,75 (0,97)	1,21 (0,57)	8,06**	559
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	2,00 (1,14)	1,30 (0,57)	9,35**	559
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,42 (1,21)	1,60 (0,76)	9,69**	558
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,33 (0,70)	1,10 (0,34)	5,01**	558
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	2,10 (1,27)	1,37 (0,71)	8,59**	559
Foram feitas alegações contra você	1,69 (1,01)	1,22 (0,53)	6,72**	528
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,37 (1,42)	1,42 (0,84)	9,52**	527
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,74 (1,00)	1,23 (0,57)	7,18**	528
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,58 (0,92)	1,17 (0,58)	6,08**	527
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,35 (1,43)	1,69 (1,10)	5,97**	528

Itens	Insegurança no emprego		<i>t</i> ^a	<i>df</i>
	Baixa	Alta		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1,89 (0,93)	2,10 (1,06)	2,16*	548
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,47 (0,80)	1,91 (1,15)	4,30**	550
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,05 (1,18)	2,49 (1,46)	3,32**	552
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	1,66 (0,99)	2,18 (1,36)	4,28**	552
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,48 (0,81)	1,78 (1,13)	2,99**	552
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	1,68 (1,03)	2,02 (1,27)	3,28**	552
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,36 (0,74)	1,74 (1,10)	3,87**	551
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,44 (0,79)	1,75 (1,13)	3,14**	550
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,22 (0,63)	1,42 (0,85)	2,60*	552
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,22 (0,58)	1,72 (1,10)	5,36**	552
Ameaças de violência ou abuso físico	1,05 (0,28)	1,08 (0,39)	0,90	552
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,55 (0,87)	1,94 (1,20)	3,70**	550
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,40 (0,76)	1,75 (1,01)	3,90**	552
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,56 (0,89)	1,95 (1,16)	3,70**	552
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1,91 (1,02)	2,36 (1,25)	3,98**	551
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,18 (0,50)	1,35 (0,73)	2,67**	551

Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,66 (1,00)	1,98 (1,32)	2,71**	552
Foram feitas alegações contra você	1,39 (0,77)	1,64 (1,01)	2,68**	521
Supervisão excessiva de seu trabalho	1,77 (1,14)	2,26 (1,48)	3,59**	520
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,42 (0,79)	1,70 (1,01)	3,01**	521
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,30 (0,73)	1,59 (0,94)	3,42**	520
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1,99 (1,31)	2,12 (1,36)	0,95	521

Notas: Valores informados: m (SD). ^a Teste t de Student para amostras independentes. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Tabela 2

Médias e Desvios-padrão dos Itens do QAN para os Grupos Alto Desgaste, Baixo Desgaste, Trabalho Ativo e Trabalho Passivo

Itens	Alto Desgaste	Baixo Desgaste	Trabalho Ativo	Trabalho Passivo	F^a	df
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,28 (1,18)	1,69 (0,75)	2,02 (0,98)	1,88 (0,94)	9,11**	3,538
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	2,01 (1,11)	1,26 (0,66)	1,51 (0,87)	1,59 (0,88)	16,72**	3,540
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,54 (1,37)	1,67 (0,82)	2,07 (1,19)	2,41 (1,45)	13,79**	3,542
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	2,23 (1,32)	1,47 (0,81)	1,62 (0,88)	1,91 (1,26)	12,94**	3,541
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,84 (1,15)	1,37 (0,71)	1,50 (0,79)	1,54 (0,86)	6,74**	3,542
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	2,13 (1,24)	1,44 (0,85)	1,72 (1,07)	1,86 (1,20)	9,29**	3,541
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,82 (1,15)	1,27 (0,68)	1,40 (0,75)	1,36 (0,69)	11,68**	3,541
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,87 (1,11)	1,26 (0,60)	1,54 (0,95)	1,41 (0,75)	12,30**	3,542
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,51 (0,93)	1,06 (0,32)	1,32 (0,73)	1,21 (0,57)	11,08**	3,542
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,66 (1,06)	1,14 (0,54)	1,34 (0,76)	1,31 (0,60)	11,06**	3,542
Ameaças de violência ou abuso físico	1,13 (0,45)	1,05 (0,36)	1,03 (0,21)	1,01 (0,12)	3,74*	3,542

Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	2,17 (1,23)	1,30 (0,71)	1,58 (0,82)	1,58 (0,86)	21,21**	3,540
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,76 (1,00)	1,21 (0,56)	1,52 (0,91)	1,51 (0,80)	10,21**	3,542
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	2,15 (1,22)	1,28 (0,61)	1,63 (0,92)	1,64 (0,90)	20,18**	3,542
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,54 (1,26)	1,51 (0,72)	1,93 (1,00)	2,20 (1,13)	23,94**	3,541
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,36 (0,70)	1,11 (0,33)	1,24 (0,69)	1,18 (0,50)	4,95**	3,541
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	2,33 (1,40)	1,26 (0,57)	1,98 (1,11)	1,48 (0,88)	30,51**	3,542
Foram feitas alegações contra você	1,79 (1,12)	1,21 (0,53)	1,50 (0,87)	1,39 (0,70)	11,21**	3,511
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,64 (1,53)	1,35 (0,79)	1,86 (1,14)	1,83 (1,16)	26,05**	3,510
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,90 (1,03)	1,15 (0,47)	1,50 (0,78)	1,46 (0,85)	18,42**	3,511
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,61 (0,95)	1,15 (0,53)	1,46 (0,91)	1,34 (0,69)	7,56**	3,510
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,78 (1,52)	1,32 (0,66)	2,63 (1,47)	1,50 (0,75)	55,32**	3,511

Nota: Valores informados: *m* (*SD*). ^a ANOVA (*post hoc* Scheffé). ***p* < 0,01; **p* < 0,05.

Tabela 3

Médias e Desvios-padrão dos Itens do QAN para as Categorias da Adaptação Psicossocial Positiva

Itens	Adaptação Psicossocial Positiva			<i>F</i> ^a	<i>df</i>
	Baixa	Média	Alta		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,10 (1,02)	1,87 (0,94)	1,87 (1,00)	3,38*	2,556
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,78 (0,98)	1,43 (0,89)	1,55 (0,89)	7,21**	2,558
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,39 (1,33)	1,98 (1,24)	2,17 (1,27)	4,76**	2,560
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	1,97 (1,18)	1,63 (1,06)	1,83 (1,12)	4,29*	2,559
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,64 (0,95)	1,44 (0,80)	1,60 (0,95)	2,55	2,560
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	1,89 (1,14)	1,62 (1,01)	1,81 (1,74)	2,85	2,559
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida	1,55 (0,90)	1,36 (0,72)	1,47 (0,91)	2,30	2,559

privada					
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,66 (1,03)	1,41 (0,77)	1,49 (0,88)	3,70*	2,560
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,41 (0,86)	1,19 (0,63)	1,22 (0,56)	5,81**	2,560
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,43 (0,86)	1,33 (0,80)	1,32 (0,70)	1,10	2,560
Ameaças de violência ou abuso físico	1,09 (0,39)	1,02 (0,13)	1,06 (0,35)	2,41	2,560
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,90 (1,18)	1,52 (0,79)	1,55 (0,88)	8,87**	2,559
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,61 (0,96)	1,38 (0,69)	1,50 (0,85)	3,67*	2,560
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,90 (1,51)	1,53 (0,84)	1,59 (0,91)	7,79**	2,560
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,28 (1,20)	1,92 (0,98)	1,89 (1,08)	7,16**	2,559
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,32 (0,70)	1,14 (0,44)	1,21 (0,54)	4,86**	2,560
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,98 (1,26)	1,68 (1,03)	1,60 (1,99)	6,26**	2,560
Foram feitas alegações contra você	1,63 (0,99)	1,33 (0,74)	1,44 (1,77)	5,51**	2,529
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,07 (1,37)	1,81 (1,13)	1,85 (1,28)	2,09	2,529
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,62 (0,97)	1,44 (0,80)	1,43 (0,79)	2,76	2,529
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,48 (0,81)	1,29 (0,72)	1,37 (0,84)	2,47	2,528
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,22 (1,36)	1,98 (1,31)	1,91 (1,29)	2,58	2,529

Nota: Valores informados: m (SD). ^a ANOVA (*post hoc* Scheffé). ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Tabela 4

Médias e Desvios-padrão dos Itens do QAN para as Medidas de Bem-Estar no Trabalho

Itens	Envolvimento com o trabalho			F^a	df
	Baixo	Médio	Alto		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,10 (1,02)	1,87 (0,94)	1,87 (1,00)	3,38*	2,556
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,69 (1,01)	1,54 (0,90)	1,52 (0,86)	2,12	2,562
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,48 (1,45)	2,20 (1,18)	1,81 (1,08)	13,77**	2,564
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas	1,95 (1,24)	1,86 (1,16)	1,61 (0,93)	4,49*	2,563

desagradáveis/simples					
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,65 (0,97)	1,49 (0,78)	1,56 (0,97)	1,54	2,564
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	2,00 (1,23)	1,69 (1,02)	1,63 (1,08)	5,99**	2,563
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,53 (0,88)	1,42 (0,81)	1,45 (0,92)	0,86	2,563
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,61 (1,02)	1,52 (0,87)	1,43 (0,83)	1,96	2,564
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,37 (0,84)	1,24 (0,66)	1,22 (0,59)	2,56	2,564
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,40 (0,82)	1,33 (0,70)	1,35 (0,83)	0,44	2,564
Ameaças de violência ou abuso físico	1,06 (0,32)	1,05 (0,34)	1,06 (0,28)	0,06	2,564
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,70 (0,97)	1,67 (0,95)	1,59 (1,01)	0,70	2,562
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,58 (0,84)	1,51 (0,92)	1,39 (0,76)	2,31	2,564
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,75 (1,03)	1,66 (1,97)	1,61 (0,98)	0,89	2,564
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,21 (1,21)	2,02 (1,01)	1,83 (1,02)	5,68**	2,563
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,21 (0,59)	1,18 (0,45)	1,27 (0,66)	1,17	2,563
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	1,87 (1,16)	1,75 (1,08)	1,62 (1,06)	2,43	2,564
Foram feitas alegações contra você	1,55 (0,85)	1,39 (0,77)	1,44 (0,91)	1,77	2,533
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,08 (1,32)	1,84 (1,20)	1,80 (1,27)	2,74	2,532
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,65 (0,98)	1,40 (0,65)	1,40 (0,87)	5,35**	2,533
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,47 (0,84)	1,33 (0,80)	1,34 (0,74)	1,87	2,532
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,16 (1,41)	2,12 (1,33)	1,83 (1,22)	3,15*	2,533
	Comprometimento organizacional			<i>F</i> ^a	<i>df</i>
	Baixo	Médio	Alto		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,18 (1,14)	1,93 (0,93)	1,72 (0,84)	9,40**	2,558
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,81 (1,06)	1,57 (1,91)	1,35 (0,71)	10,83**	2,560
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,62 (1,45)	2,10 (1,20)	1,75 (0,99)	22,15**	2,562
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	2,14 (1,30)	1,73 (1,08)	1,53 (0,90)	14,02**	2,561
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,74 (1,00)	1,54 (0,90)	1,39 (0,79)	6,49**	2,562

Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	2,08 (1,27)	1,71 (1,07)	1,52 (0,93)	12,06**	2,561
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida privada	1,65 (0,99)	1,41 (0,83)	1,33 (0,75)	6,48**	2,562
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,66 (0,99)	1,54 (0,94)	1,34 (0,75)	5,60**	2,562
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,35 (0,73)	1,27 (0,74)	1,19 (0,65)	2,08	2,562
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,53 (0,91)	1,34 (0,77)	1,19 (0,57)	8,68**	2,562
Ameaças de violência ou abuso físico	1,04 (0,22)	1,08 (0,42)	1,04 (0,23)	0,92	2,562
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1,83 (1,04)	1,62 (0,97)	1,48 (0,88)	10,54**	2,562
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,70 (0,94)	1,46 (0,84)	1,29 (0,66)	5,64**	2,560
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1,95 (1,11)	1,63 (0,97)	1,42 (0,78)	13,33**	2,562
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,38 (1,22)	1,94 (0,99)	1,73 (1,00)	16,83**	2,561
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,29 (0,67)	1,21 (0,54)	1,51 (0,48)	2,73	2,561
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	2,08 (1,29)	1,73 (1,08)	1,40 (0,75)	17,58**	2,562
Foram feitas alegações contra você	1,62 (0,88)	1,46 (0,91)	1,28 (0,67)	6,78**	2,531
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,21 (1,37)	1,91 (1,25)	1,58 (1,09)	10,40**	2,530
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,73 (0,98)	1,50 (0,84)	1,22 (0,64)	15,16**	2,531
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,50 (0,80)	1,44 (0,91)	1,16 (0,56)	8,53**	2,530
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,29 (1,41)	2,18 (1,35)	1,57 (1,07)	14,51**	2,531
Itens	Satisfação no trabalho			<i>F</i> ^a	<i>df</i>
	Baixa	Média	Alta		
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	2,39 (1,18)	1,87 (0,85)	1,57 (0,72)	35,92**	2,560
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	2,08 (1,12)	1,44 (0,73)	1,22 (0,62)	50,93**	2,562
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	2,84 (1,47)	2,00 (1,06)	1,64 (0,94)	50,91**	2,564
Áreas/tarefas de sua responsabilidade retiradas/substituídas por tarefas desagradáveis/simples	2,31 (1,32)	1,70 (1,03)	1,40 (1,79)	34,20**	2,563
Espalharam boatos ou rumores sobre você	1,96 (1,13)	1,45 (0,72)	1,27 (0,67)	31,79**	2,564
Foi ignorado, excluído ou "colocado na geladeira"	2,46 (1,38)	1,56 (0,80)	1,29 (0,71)	68,19**	2,563
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa, suas atitudes ou sua vida	1,89 (1,16)	1,27 (0,56)	1,24 (0,85)	37,16**	2,563

privada					
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita	1,91 (1,17)	1,43 (0,73)	1,21 (0,57)	31,36**	2,564
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como (...)	1,54 (0,98)	1,20 (0,55)	1,07 (0,35)	23,70**	2,564
Recebeu sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou largar o trabalho	1,73 (1,04)	1,23 (0,57)	1,11 (0,46)	36,70**	2,564
Ameaças de violência ou abuso físico	1,10 (0,46)	1,03 (0,20)	1,03 (0,21)	3,31*	2,564
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	2,13 (1,17)	1,52 (0,85)	1,29 (0,60)	42,62**	2,562
Foi ignorado ou recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1,95 (1,05)	1,33 (0,62)	1,18 (0,55)	52,45**	2,564
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	2,23 (1,20)	1,52 (0,80)	1,25 (0,56)	59,32**	2,564
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	2,69 (1,28)	1,83 (0,82)	1,53 (0,77)	69,33**	2,563
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram "pegadinhas"	1,38 (0,78)	1,17 (0,45)	1,17 (0,37)	11,80**	2,563
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com prazo impossível de ser cumprido	2,23 (1,31)	1,66 (1,03)	1,34 (1,69)	34,56**	2,564
Foram feitas alegações contra você	1,80 (1,00)	1,38 (0,81)	1,20 (0,55)	25,49**	2,533
Supervisão excessiva de seu trabalho	2,65 (1,48)	1,76 (1,13)	1,32 (0,71)	61,64**	2,532
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem	1,91 (1,06)	1,41 (0,68)	1,15 (0,58)	40,29**	2,533
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1,73 (1,01)	1,30 (0,66)	1,12 (0,49)	30,75**	2,532
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	2,56 (1,48)	1,97 (1,28)	1,56 (0,99)	27,61**	2,533

Nota: Valores informados: m (SD). ^a ANOVA (*post hoc* Scheffé). ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.