



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

NICOLLE ARAUJO ANTUNES

BULLYING NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Assis - SP
2012**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

BULLYING NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Aluna: Nicolle Araujo Antunes
Orientadora: Prof^a Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

**Assis - SP
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

ANTUNES, Nicolle Araujo

O *Bullying* no Ambiente de Trabalho. / Nicolle Araujo Antunes. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema - Assis, 2012.

69 p.

Orientadora: Prof^a. Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso– Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Bullying. 2. Ambiente de trabalho.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

O BULLYING NO AMBIENTE DE TRABALHO

NICOLLE ARAUJO ANTUNES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Municipal de Ensino
Superior de Assis, Como requisito do Curso
de Graduação em Administração, analisado
pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Prof^a Ms. Rosemary Rocha Pereira da Silva

Analisadora: Prof^a Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis
2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que me apóiam e incentivam a correr atrás dos meus
sonhos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmã e meu namorado André que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À professora Rose, pela paciência, incentivo e sabedoria com que orientou esse trabalho e essa (des)orientanda ao longo do caminho, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Às minhas amigas de infância, por entenderem a distância imposta pela faculdade, orgulhosas de mais essa conquista pessoal.

À Aline, minha parceira, amiga de uma era, pela força, amizade e carinho que partilhamos durante nosso caminhar. Com quem espero cultivar esse laço precioso para toda vida.

À Larissa e Marianny, pela amizade construída e dividirem comigo a angústia das provas e a alegria das comemorações.

Agradeço aos meus colegas de classe e com certeza futuros excelentes profissionais.

Aos professores que desempenharam com dedicação as aulas ministradas.

E finalmente agradeço a Deus, por proporcionar estes agradecimentos a todos que tornaram minha vida mais afetuosa, além de ter me dado uma família maravilhosa e amigos sinceros. Deus, que a mim atribuiu vida e sonhos aos quais pretendo concretizar.

O que mais me impressiona nos fracos, é que eles precisam humilhar os outros, para sentirem-se fortes...

Ghandi

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC teve como principal objetivo focar o fenômeno *bullying* em sua ocorrência no ambiente laboral, apresentando conceitos que o definem, analisando os impactos em diferentes dimensões sobre os indivíduos e as organizações, apresentando estratégias de prevenção e combate a esse tema que vem se difundindo nos últimos anos, porém ainda desconhecido por muitos. O estudo teórico buscou levantar aspectos acerca do *bullying* nas organizações, verificando-se razões causadoras do fenômeno e consequências, que prejudicam não só as empresas como também as testemunhas do abuso e principalmente as vítimas, nas relações de trabalho, em sua saúde física e psicológica, na qualidade de vida e motivação para trabalhar. Essa prática encontra-se presente em todo lugar, no dia a dia das empresas e em qualquer nível hierárquico. Cabem as organizações, bem como as vítimas batalharem contra o *bullying* de modo que, o mesmo não propague-se em um ambiente onde não deveria existir. Diante disto, este trabalho dispõe de considerações e recomendações necessárias para a prevenção e combate a ocorrência desse comportamento.

Palavras Chave: *Bullying*, ambiente de trabalho.

ABSTRACT

This work Completion of course - CBT aimed to focus on the phenomenon of bullying in its occurrence in the work environment, presenting concepts that define it, analyzing the impacts on different dimensions on individuals and organizations, presenting strategies to prevent and combat this issue that has been spreading in recent years, but still unknown to many. The theoretical study sought to raise issues about bullying in organizations, verifying reasons causing the phenomenon and consequences that affect not only businesses but also the witnesses of abuse and especially the victims, labor relations, in their physical and psychological in quality of life and motivation to work. This practice is present everywhere, in everyday business and in any hierarchical level. Fit organizations, as well as victims do battle against bullying so that it does not propagate in an environment where there should be. Thus, this work provides considerations and recommendations for preventing and combating the occurrence of this behavior.

Keywords: Bullying, work environment.

RESUMEN

Este trabajo Fin de curso - TCC tuvo como objetivo centrarse en el fenómeno de la intimidación en su presencia en el ambiente de trabajo, presentación de los conceptos que lo definen, el análisis de los impactos en las diferentes dimensiones de individuos y organizaciones, se presentan estrategias para prevenir y combatir este tema que se ha ido extendiendo en los últimos años, pero aún desconocido para muchos. El estudio teórico trató de plantear cuestiones acerca de la intimidación en las organizaciones, la verificación de las razones que causan el fenómeno y las consecuencias que afectan no sólo las empresas sino también a los testigos de abusos y, especialmente, las víctimas, las relaciones laborales, en su integridad física y psicológica en la calidad de vida y motivación para trabajar. Esta práctica está presente en todas partes, en los negocios todos los días y en cualquier nivel jerárquico. Ajustar las organizaciones, así como las víctimas luchar contra la intimidación para que no se propaga en un medio donde no debería haber. Por lo tanto, este trabajo ofrece consideraciones y recomendaciones para prevenir y combatir la aparición de este comportamiento.

Palabra Llave: *Bullying*, ambiente de trabajo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. <i>BULLYING</i>: ORIGEM, CONCEITOS E TIPOS	16
2.1 ORIGEM	16
2.2 CONCEITOS	18
2.3 OS DIFERENTES TIPOS DE <i>BULLYING</i>	23
3. CAUSAS DO <i>BULLYING</i> NO AMBIENTE DE TRABALHO	28
3.1 FATORES DE RISCO	28
3.2 CARACTERÍSTICAS DO AGRESSOR E DA VÍTIMA.....	29
4. CONSEQUÊNCIAS DO <i>BULLYING</i> NO AMBIENTE DE TRABALHO	35
4.1 PERDAS PARA A EMPRESA	35
4.2 PARA O COLABORADOR	37
5. <i>BULLYING</i> NO AMBIENTE DE TRABALHO	43
5.1 ESPÉCIES DE <i>BULLYING</i> NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	43
5.1.1 VERTICAL DESCENDENTE	44
5.1.2 HORIZONTAL (ENTRE PARES)	45
5.1.3 VERTICAL ASCENDENTE	45
5.1.4 MISTO	45
5.2 ESTRATÉGIAS DE COMBATE.....	46
6. ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO PÚBLICO	52
6.1 INCIDÊNCIAS DE <i>BULLYING</i> NO SERVIÇO PÚBLICO	52

6.2 METODOLOGIA	53
6.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	54
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXO 1 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIA PÚBLICA “A”	65
ANEXO 2 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIA PÚBLICA “B”	67

1. INTRODUÇÃO

Presentemente, a violência manifesta-se com uma regularidade alarmante, atingindo grupos sociais distintos, em qualquer lugar e das mais variadas formas. Estas agressões frequentes são, em sua maioria, atos não justificados ou motivados por razões ínfimas.

O ambiente laboral, composto não somente da infraestrutura física e técnica, como também de seres humanos munidos de sentimentos e vontades relacionando-se interpessoalmente transformou-se em um cenário propenso a ocorrência explícita ou sutilmente camuflada de práticas violentas.

Dentro deste contexto observa-se a discrepância entre os valores pregados pelas empresas e seus gestores e a real situação vivenciada pelos colaboradores em seus cotidianos no trabalho.

A organização tem o dever de proporcionar um ambiente seguro, com qualidade de vida e bem-estar, onde as relações de trabalho baseiam-se em dignidade e respeito às diferenças.

No entanto, novas tendências comportamentais eclodiram em meio a esse cenário ambíguo revelando incertezas, tensões, o enfraquecimento psicológico das pessoas, além da perda de valores éticos. Entre as mais debatidas atualmente está uma expressão de origem inglesa que vem comprometendo a saúde dos trabalhadores, a afinidade entre iguais ou níveis hierárquicos, a imagem da empresa e por consequência, seus resultados: o *Bullying*.

Sabe-se que a palavra inglesa “*bully*” como substantivo significa tirânico, mandão, valentão e como verbo, oprimir, maltratar, assustar, entre outras coisas.

O termo *bullying* faz jus às denominações acima citadas, pois concilia com o ambiente crítico, prejudicial e por vezes violento antes testemunhado nas escolas de todo o mundo

e que há muito ultrapassou as paredes das salas de aula adentrando no convívio das empresas.

Trata-se da exposição dos trabalhadores e trabalhadoras às situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. São mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida(s) a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da(s) vítima(s) com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a(s) a desistir do emprego.

A prática do *bullying* submete os colaboradores a pressões que colocam em risco a saúde física como também mental, promovendo o aumento em casos de depressão, demissões e conflitos, prejudiciais tanto à vítima quanto às organizações.

Sendo assim, mesmo não se tratando de um problema novo, é complicado em sua discussão e constantemente ignorado por uma porcentagem significativa de empresas, pelos colaboradores e sociedade. Entretanto, este tipo de comportamento vem conquistando maior visibilidade devido à dimensão dos danos causados e à medida que ocorrem mudanças no ambiente organizacional e intensificação nas relações interpessoais.

Desajustes no ambiente laboral, falta de regras sobre comportamentos, conflitos sobre definição de papéis dentro da empresa e o processo de reestruturação produtiva que as organizações têm implantado são alguns fatores que geram rupturas na socialização e principalmente na satisfação do indivíduo no trabalho, além de tornar insustentável a barreira de contenção da prática do *bullying* no ambiente empresarial.

Com um mercado de trabalho competitivo, estimulando a concorrência entre colaboradores de uma mesma empresa, as novas exigências impostas ao trabalhador interferem diretamente na autoestima, gerando incertezas, aborrecimento e medo. Ademais, as consequências sofridas pelas vítimas do *bullying* no ambiente de trabalho

podem originar custos de alto valor para os gestores, como por exemplo: indenizações em favor das vítimas e danos graves na produtividade causados pelo stress e estado emocional negativo dos colaboradores.

No presente trabalho, por meio de variados estudos, pretende-se compreender como ocorre a manifestação do *bullying*, o que caracteriza o agressor, o quanto as organizações conhecem sobre o assunto, quais as causas e consequências e como as lideranças podem lidar com o desafio de impedir que agressões deste tipo se aproximem perigosamente de suas equipes, além de apresentar algumas sugestões de atitudes a serem tomadas para prevenir e combater comportamentos de *bullying* no ambiente de trabalho.

2. **BULLYING: ORIGEM, CONCEITOS E TIPOS**

Atualmente o *bullying* é uma expressão bastante utilizada em diversos ambientes, seja para descrever um comportamento maldoso, uma brincadeira - na qual o conceito é generalizado e qualquer fato transforma-se *bullying* – ou uma real situação.

Substituto do termo “assédio moral” para os colaboradores nas organizações, o *bullying* começou a ser difundido na década de 1990 e apesar de não possuir tradução literal para o português, a expressão tornou-se bem popular no Brasil.

2.1 ORIGEM

O termo *bullying* que tem sua origem na palavra inglesa “*bully*” foi utilizado pela primeira vez na década de 1990, pelo cientista sueco Dan Olweus, professor da Universidade de Bergen, na Noruega, ao pesquisar jovens que possuíam tendências suicidas em razão de terem sofrido algum tipo de ameaça, opressão ou intimidação submetida por colegas. Por consequência, o *bullying* é, geralmente, utilizado para tratar o fenômeno em que a agressão acontece entre estudantes.

Cléo Fante, autora do livro “Fenômeno *Bullying*: como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz” diz que Olweus relatou os primeiros critérios para detectar o problema de forma específica, “permitindo diferenciá-lo de outras possíveis interpretações, como incidentes e gozações ou relações de brincadeiras entre iguais, próprias do processo de amadurecimento do indivíduo” (2005, p.45).

No Brasil e na maioria dos países, adota-se esta mesma nomenclatura por falta de um termo correspondente que seja capaz de refletir as especificidades já associadas ao termo inglês, tão divulgado pela mídia atualmente.

Contudo, existem alguns países que possuem as suas próprias “versões” mundo afora:

- *mobbing* (molestar), na Noruega e Dinamarca;
- *mobbing*, na Suécia e na Finlândia;
- *harcèlement quotidien*, na França;
- *prepotenza* ou *bulismo* na Itália;
- *yjime* no Japão;
- *agression unter Shulern*, na Alemanha;
- *acoso*, *amenaza*, ou *intimidación* na Espanha. (FANTE, 2008, p.34-35)

No Brasil, o assunto passou a ser divulgado e pesquisado no final da década de 1990. Detectado inicialmente nos ambientes escolares, apenas recentemente foi percebido também no ambiente corporativo.

Contudo, neste ambiente, o *bullying* que é mais considerado entre pares (colegas), também passa a ser tratado como “assédio moral” que é o conceito previsto em lei.

O “termo assédio moral” (no ambiente de trabalho) surgiu em setembro de 1988, quando a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen lançou na França um livro publicado no Brasil, sob o título “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”. Neste livro, a autora define o assédio moral como:

Toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p. 14-15).

Do ponto de vista conceitual, pode-se afirmar que o *bullying* no ambiente de trabalho é um parente bem próximo do assédio moral e, portanto, na maioria das vezes, é tratado como tal legalmente.

Salvo a divergência de que o mesmo pode ocorrer em relações descendentes e até mesmo ascendentes, o *bullying* é geralmente caracterizado por relações entre iguais.

2.2 CONCEITOS

Reconhecido internacionalmente como um problema social, o *bullying* recentemente passou a descrever práticas e comportamentos agressivos também em organizações, tornando-se igualmente uma adversidade laboral.

Leymann (*apud* Araújo, 2009, p.30), médico alemão e pesquisador na área de psicologia do trabalho, define o *bullying* como: “Comportamentos desagradáveis, repetidos e persistentes em relação a um ou mais indivíduos e que envolve uma dimensão de ofensor-vítima, e que contribui para um ambiente de trabalho hostil.”

Segundo o autor o *bullying* é caracterizado por atos e comportamentos agressivos que degradam as condições de trabalho, provocam danos morais e psicológicos, fazendo com que as corporações deixem de ser ambientes seguros e se transformem em cenários de violência e desmotivação.

Nestes casos, percebe-se que os ofensores possuem uma satisfação por vezes doentia de atacar suas vítimas devido variavelmente ao poder que nem sempre detêm em relação às mesmas.

Por sua vez, Fante (2005, p.34) esclarece o *bullying* como: “Todas as atitudes agressivas, intencionais e repetitivas que ocorrem sem motivação evidente, adotadas por um ou mais indivíduos (*Bullies*) com a finalidade de agredir outro (s) indivíduo (s) fisicamente e/ou psicologicamente”.

O tema é conceituado pela autora de maneira semelhante à Leymann que por sua vez também dispõe de opinião congênere a outros autores.

Há um consenso de que essas práticas constituem um fenômeno internacional, presente em vários ambientes, inclusive organizacionais, onde promovem o aumento nos casos de depressão, demissões e outros danos físicos e psicológicos.

Dan Olweus (*apud* Calhau, 2009, p.7) define *bullying* em três termos essenciais:

- Ações repetitivas contra a mesma vítima num período prolongado de tempo;
- Desequilíbrio de poder, o que dificulta a defesa da vítima;
- Ausência de motivos que justifiquem os ataques.

De acordo com Olweus, o *bullying* é um ato de crueldade onde o comportamento é agressivo e negativo, sendo executado repetidamente, atuando em um relacionamento onde há um desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas, causando dor e sofrimento, originando problemas físicos e psicológicos imensuráveis para as vítimas como, também, para as organizações.

Corroborando com os demais autores, Einärsen, pesquisador e autor de vários estudos sobre o assunto, afirma:

Corresponde a uma situação em que um ou mais indivíduos se sentem, de forma persistente e ao longo de um determinado período de tempo, alvos de atos negativos da parte de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do *bullying* tem dificuldade de se defender destes atos negativos contra si. (EINÄRSEN, 1999 *apud* ARAÚJO, 2009, p.31).

Logo, podemos observar similaridades nas características atribuídas ao tema. A não reação às agressões por parte das vítimas exemplifica a quão comprometida se encontra a autoestima das mesmas e a vulnerabilidade psicológica agravada pelos efeitos

negativos ocasionados pelo *bullying* tais como o medo, a tensão, a preocupação com a imagem, além do aumento da ansiedade e redução do rendimento no trabalho.

O *bullying* em locais de trabalho é descrito pelo Congresso Sindical do Reino Unido como:

Um problema sério que muito frequentemente as pessoas pensam que seja apenas um problema ocasional entre indivíduos. Mas o *bullying* é mais do que um ataque ocasional de raiva ou briga. É uma intimidação regular e persistente que solapa a integridade e confiança da vítima do *bully*. E é freqüentemente aceita ou mesmo encorajada como parte da cultura da organização.¹

Em nível organizacional, o *bullying* está relacionado com absentismo, intenção de deixar a empresa, rotatividade, aumento de acidentes, queda da produtividade, menor satisfação no trabalho, despedimentos compulsivos, distúrbio de stress pós-traumático ou mesmo causa de suicídio.

Sendo assim, o *bullying* abrange muito mais do que conceitos atribuídos a ele. Suas causas e variedades exigem reflexões profundas e estudos que compreendam todas as suas dimensões: psicológica, física, social etc.

Tal fenômeno encontra-se presente no meio social há muito tempo, porém em vários momentos, essas agressões são deliberadamente ignoradas, seja por vergonha, medo ou falta de apoio de colegas, que preferem mascarar as ocorrências para benefício ou egoísmo próprio.

Em outro momento as pessoas, não reconhecem que são vítimas do *bullying* e encaram estas situações como desafios a serem superados na busca da manutenção de seus empregos e das metas a serem batidas na empresa.

¹ *What is workplace bullying?* Disponível em: < http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullywork.cfm > Acesso em: 10 de jan. 2012.

A razão disto é que várias destas situações estão disfarçadas de comuns, de tarefas corriqueiras a serem cumpridas pelos colaboradores em busca da satisfação plena da organização e por resultado, deles mesmos.

A veracidade da ignorância apresentada por alguns colaboradores pode-se justificar ao fato de existirem diversos tipos de manifestações do *bullying*, classificadas em:

- *Bullying* direto – Comum entre homens, caracteriza-se por atos de violência mais frequentes, que se resumem em xingamentos, insultos, ofensas, apelidos pejorativos, ou também na forma de violência física, como bater, chutar, espancar, ferir, abusar, violentar, assediar, etc.
- *Bullying* indireto – Habitualmente praticado entre mulheres e crianças, caracteriza-se por ações que conduzem ao isolamento social, ocorrendo na forma de intrigas, fofocas, boatos, perseguições, chantagens, humilhações, entre outras, prejudicando principalmente o psicológico da vítima. (CHALITA, 2008)

Nesse contexto, identificam-se pontos importantes sobre a exposição do *bullying* no local de trabalho, tais como:

- Submeter o colaborador a situações humilhantes e constrangedoras, por várias vezes, mesmo que em momentos diferentes;
- Criticar, sem que haja um fundamento plausível;
- Proporcionar um tratamento inferior aos dos demais integrantes da equipe;
- Ser vigiado em excesso;
- Espalhar comentários;
- Recusa em se socializar com a vítima;
- Intimidar outras pessoas que desejam se socializar com a vítima;

- Criticar o modo de vestir ou outros aspectos socialmente significativos [incluindo a etnia da vítima, religião, incapacidades etc.].
- Outros tipos de comportamentos que gerem uma situação constrangedora ao colaborador.

Esses exemplos caracterizam o contato indireto do *bullying*, definido como menos violento, no entanto, não menos importante, pois trata-se de violência psicológica, forçando a vítima ao isolamento social.

O *bullying* direto é caracterizado como aquele em que o *bullie* (agressor) ataca a vítima, estando presente em frente à mesma, por exemplo:

- Ser alvo de xingamentos ou gritos;
- Quase sempre ser alvo de piadas ou apelidos pejorativos;
- Ataques físicos repetidos contra a vítima;
- Ameaçar ou intimidar;
- Perseguir a vítima no caminho para casa;
- A agressão social, surras, chingamentos;
- Obrigar a vítima a fazer algo que não quer;
- Expor a vítima ao ridículo, humilhar a vítima diante dos demais colegas, entre outros fatores.

Logo, esta categoria do *bullying* é vista como a mais cruel, onde a vítima, constantemente sofre de violência física por parte dos bullies.

Os custos e as consequências dessa prática são difíceis de serem medidos, mas todos saem perdendo, vítima, organizações e inclusive o agressor.

2.3 OS DIFERENTES TIPOS DE *BULLYING*

O *bullying* no ambiente de trabalho envolve o abuso repetitivo, indesejável, gerando desde a perda da autoestima até o aparecimento de doenças como depressão, stress e muitas outras.

Comportamentos agressivos estão cada vez mais frequentes, dirigidos a um ou mais trabalhadores com intenção de causar humilhações, ofensa, intimidações, angústia, colocando a saúde, bem-estar, segurança e carreira dos colaboradores de uma organização em risco. Ademais, interferem no desempenho e criam um ambiente laboral tóxico.

Bullying no local de trabalho pode atacar o trabalhador de qualquer cargo, carreira, nível, dentro de qualquer corporação e a qualquer momento.

Por conseguinte, o *bullying* geralmente é visto como atos ou comentários verbais que podem 'mentalmente' ferir ou isolar um indivíduo no local de trabalho. Todavia, o *bullying* pode também envolver contato físico negativo.

Enquanto essa prática caracteriza uma forma de agressão, as ações relacionadas à mesma podem ser óbvias, mas também sutis. O *bullying* não ocorre apenas de uma maneira, por isso é de extrema importância que gestores, colaboradores e os demais envolvidos com as organizações tomem conhecimento dos tipos de violência efetivos, tais como suas características.

Como referido anteriormente, o *bullying* direto caracteriza-se pela existência da violência verbal, física, material e sexual. Manifestam-se em insultos, ofensas, xingamentos, apelidos pejorativos, disseminação de piadas ofensivas publicamente, bater, chutar, espancar, empurrar, roubar e furtar objetos da vítima, abusar, violentar, assediar, insinuar, etc. (SILVA, 2010, p. 23-24). Sintetizando o *bullying*:

- **Físico:** Recurso à violência física;

- **Verbal:** Recurso à violência verbal;
- **Sexual:** Utilização de comentários sexuais e até mesmo com contatos sexuais.
- **Relacional/ Racial:** Exclusão de Grupos Sociais/ Comportamentos Racistas;

Dentre estes tipos, o mais frequente é o *bullying* verbal. São os apelidos, as gozações, a difamação, a crítica cruel, telefonemas abusivos, ameaças, fofocas, 'brincadeiras' sobre raça, religião e orientação sexual.

Em contrapartida, o *bullying* indireto corresponde aos ataques de teor psicológico, observado nas humilhações sobre o corpo e/ou local de moradia, no isolamento, na discriminação por raça, por orientação sexual ou até mesmo por gostos pessoais. Encontra-se presente também nas fofocas, perseguições e constrangimentos.

Nos últimos tempos, casos de *bullying* no ambiente de trabalho tiveram um acréscimo significativo, seja por imposição de poder ou entre relações de mesmo nível.

O objetivo, como já supracitado, é humilhar, depreciar ou isolar as vítimas influenciando outras pessoas a fazerem o mesmo.

Os diferentes tipos de *bullying* demonstram como as combinações de intimidações e perseguições degradam as relações interpessoais e interferem no comportamento organizacional.

A técnica verbal, até agora, é uma das formas de agressão mais usadas e que produzem mais rapidamente, o resultado esperado pelos bullies.

No entanto, com a sofisticação dos meios de comunicação e das tecnologias empregadas nas organizações cada vez mais acentuadas, outro tipo de *bullying* vem obtendo maior visibilidade na mídia e por consequência, tornando-se mais perceptível entre gestores e colaboradores no ambiente laboral: o *Cyberbullying*.

Os profissionais deparam-se diariamente com a modernidade em seus locais de trabalho, onde a internet está ao alcance de todos trazendo em seus benefícios a agilidade necessária para a comunicação de maneira nunca vista antes de seu surgimento.

Em contrapartida, a possibilidade de acesso mundial aos seus conteúdos publicados, autorizados ou não, preocupa e traz a questão do quanto é perigosa tal ferramenta ser usada incorretamente.

Vale a pena registrar o paralelo de agressão usando a ferramenta antiga e a ferramenta nova: a virtual, nesta citação que Lélío Braga Calhau fez em seu livro “*Bullying: o que você precisa saber*”:

A internet é um instrumento muito importante para o desenvolvimento da humanidade, e tal qual o avião, pode ser utilizado tanto para o bem como para o mal. As agressões por meio eletrônico são uma evolução das antigas pichações em muros de colégios, casas ou até nos banheiros das escolas. Eram feitas na calada da noite e causavam grande dor para as vítimas, além da impunidade para os seus praticantes. Hoje, os “lobos” mudaram os métodos, mas não as práticas. (2009, p. 39)

O *Cyberbullying* difundiu-se e cresceu avassaladoramente, sendo a forma virtual de se praticar *bullying*, sempre com o intuito de humilhar. Nesse caso, as difamações e boatos maldosos criados para constranger a vítima ganham amplas proporções. Esse tipo de agressão possui um efeito multiplicador do sofrimento das vítimas e ultrapassa os muros da escola, uma vez que *bullying* ocorre no mundo real, já o *Cyberbullying* dá-se no mundo virtual, dando abertura aos agressores optarem pelo anonimato, valendo-se de nomes fictícios ou se fazendo passar por outras pessoas. (FANTE, 2005, p. 65)

Fante faz sua afirmação baseada nas ocorrências escolares, contudo, não é somente nas salas de aula que se vê a prática deste tipo de *bullying*. As organizações estão repletas de indivíduos que utilizam da técnica do *Cyberbullying* para atemorizar outras pessoas, constranger e inclusive ameaçar as vítimas.

Reforçando a idéia de Fante, a psicóloga Maria Tereza Maldonado, expõe sua visão sobre *Cyberbullying*:

O *bullying* se caracteriza por ações repetitivas de agressão física e/ou verbal com a clara intenção de prejudicar a vítima. O *cyberbullying* é ainda mais terrível, porque a perseguição é implacável, podendo chegar a 24 horas por dia nos sete dias da semana: a vítima é atacada por mensagens de celular, filmada ou fotografada secretamente em situações constrangedoras que podem ser colocadas na rede; o agressor pode criar um perfil falso da vítima em sites de relacionamento para difamá-la ou adulterar fotos em que, por exemplo, ela aparece como garota de programa, com seu celular divulgado nas listas de contato do agressor e de seus amigos.²

Composto de agressão verbal e/ou escrita por meio eletrônico, através do computador, com a vítima recebendo mensagens ameaçadoras, conteúdos difamatórios, imagens obscenas, palavras maldosas e cruéis, insultos, ofensas, extorsão, etc. numa dimensão poderosa onde o número de espectadores na internet pode alcançar em segundos milhões de usuários.

Os praticantes de *Cyberbullying* utilizam e-mails e redes sociais como *MSN*, *YouTube*, *Orkut*, *Skype*, *Twitter* entre outros. Criam mentiras sobre a vítima ou tiram proveito de situações constrangedoras que o indivíduo vivencia, usando de difamações e boatos perversos que chegam às pessoas através das redes sociais as quais o agredido faz parte; com isso, a vítima sofre exclusão social intensa e traumática. Fotografias adulteradas são expostas e divulgadas em questão de minutos, deixando a vítima imediatamente exposta e sujeita a julgamentos e críticas de milhares de pessoas que terão acesso à essas imagens.

Englobado nesse conceito, criou-se um novo tipo de *bullying* conhecido como *MóBILE bullying*, que diz respeito a qualquer perseguição, causada com o uso das novas tecnologias: telefonia móvel (celular). Hoje os celulares possuem SMS (mensagens de

2 *Bullying e Cyberbullying - O que fazer com isso?* Disponível em: <
<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/bullyingcyberbullying.php>>. Acesso em 03 de jan. 2012.

texto e torpedos), transmissão por Infravermelho, *Bluetooth* (serviço que permite a troca de informações entre os aparelhos de celular, sem uso de créditos), filmadora e máquina fotográfica.

Muitas vezes, o *móBILE bullying* se torna *Cyberbullying*, pois as informações são transmitidas do celular para a internet, a qual está presente em muitos aparelhos.

Geralmente nesses casos, além do transtorno de ser vítima do *Cyberbullying* ou do *móBILE bullying*, as implicações decorrentes dessas falsificações e exposições podem gerar desde a perda do emprego, difamação e até problemas jurídicos. A quebra de confiança e os conflitos decorrentes do caso são inevitáveis, tornando o ambiente de trabalho um local tóxico, sem segurança e improdutivo.

Para a vítima, a vergonha pela humilhação compromete a vida social, profissional e principalmente seu estado psicológico.

Em ambientes onde o *bullying* é a norma, a maioria das pessoas acabará por tornar-se *bullies* ou alvos. Ademais, profissionais que sofrem a ação do *bullying*, com a repetição do mesmo, podem adquirir distúrbios psíquicos até irreversíveis e serem compelidos a atos extremos.

Logo, percebe-se que além dos preconceitos antigos há muito embutidos no local de trabalho, como a discriminação por raças, o desrespeito a pessoas com orientação sexual diferente, perseguições às pessoas que estão mais próximas da chefia ou também os estereótipos perfeitos criados para serem seguidos, as novas tecnologias, igualmente, introduziram mudanças nas vidas e rotinas das pessoas, causando impactos nas atitudes, modos de pensamento e valores dos indivíduos na sociedade.

3. CAUSAS DO *BULLYING* NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente no mundo corporativo, os gestores têm enfrentado dificuldades para atuar de forma preventiva em relação ao *bullying*, seja pela falta de apoio administrativo, pela falta de recursos ou pela falta de conhecimento sobre os procedimentos e propostas mais eficazes.

No entanto, independentemente da compreensão do assunto, os motivos que acarretam na prática deste comportamento não são difíceis de serem notados. As condutas negativas frequentemente são observadas, porém ignoradas.

O macro cenário organizacional ocupado pela obsessão em ultrapassar os limites e conquistar novas fronteiras, tem o sucesso e o lucro como seus principais objetivos.

Tal fato coloca o ser humano em um processo de alta degradação e destruição das relações de trabalho, haja vista que as organizações, na busca pela sobrevivência e à medida que surgem oportunidades no mercado, voltam-se para atender as necessidades do mesmo, deixando em segundo plano às de seus trabalhadores.

3.1 FATORES DE RISCO

Nesse ambiente de insegurança, a concorrência torna-se mais acentuada não somente entre as empresas, mas também entre colegas de trabalho originando-se os fatores mais agravantes que aumentam o risco da prática do *bullying* no ambiente corporativo, tais como:

- Mudanças organizacionais significativas: reestruturação interna expressiva, mudanças tecnológicas;
- Características do trabalhador: idade, gênero, estado civil, estagiário ou efetivo;

- Relacionamentos no local de trabalho: disseminação inadequada de informações entre setores diferentes, falta de participação dos funcionários nas tomadas de decisões;
- Sistema de trabalho: falta de regras sobre comportamentos no local de trabalho, alta taxa de intensidade de trabalho, conflitos interpessoais, limites organizacionais, ambiguidade da definição de cargos, conflitos na definição de papéis dentro da empresa.

Dentro desse contexto, qualquer conflito, exigência e diversidade transformam-se em fatores determinantes para emergir o risco de *bullying* nas corporações. Na realidade laboral tais processos desencadeiam danos algumas vezes irreparáveis nas condições de trabalho.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO AGRESSOR E DA VÍTIMA

Vários autores defendem a posição de que as características, tanto da vítima como do *bullie*, podem contribuir para que os mesmos envolvam-se em situações de *bullying*.

Segundo Barreto (2000), o ambiente externo de uma organização, tal como a personalidade do indivíduo, podem ocasionar ou justificar a ocorrência do assédio moral (*bullying*) no ambiente corporativo.

Este argumento baseia-se na investigação desenvolvida sobre *bullying* em ambiente escolar (OLWEUS, 2009), a qual tem mostrado que vítimas e agressores evidenciam características de individualidade e caráter que podem interferir nas relações estáveis e gerar conflitos.

Para Guedes (2003 *apud* OLIVEIRA, 2004):

A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidioso, negligente. Ao contrário, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem, são geralmente pessoas bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais. De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais. E é esse algo mais que o perverso busca roubar. As manobras perversas reduzem a autoestima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor. Seduzido e fascinado pelo perverso o grupo não crê na inocência da vítima e acredita que ela haja consentido e, consciente ou inconscientemente, se já cúmplice da própria agressão.³

Deste modo, enquanto que as vítimas têm sido descritas como cautelosas, sensíveis, introvertidas, ansiosas e inseguras, os agressores têm sido descritos como autoconfiantes, impulsivos, e geralmente, agressivos. Tais atributos expõem como a vítima é suscetível a sofrer práticas de *bullying*, podendo até ser considerada culpada pela agressão se não houver uma cautela por parte de quem gerencia a situação.

A visão predominante, relativamente às características da vítima é, sem dúvida, a crença de que algumas pessoas são mais vulneráveis a situações de *bullying* do que outras porque são menos assertivas, são menos capazes de se defenderem pelos seus próprios meios e são incapazes de gerirem situações de conflito de uma forma construtiva, sendo, portanto encaradas como as vítimas “naturais” dessa prática.

A personalidade da vítima pode ser relevante em termos de explicar as percepções e as reações a comportamentos de *bullying* no local de trabalho, mas não, necessariamente, ao ponto de explicar o comportamento do agressor (Einärsen, 2000).

3 Assédio moral: sujeitos, danos à saúde e legislação.
<http://www.amdjus.com.br/doutrina/trabalhista/169.htm>>. Acesso em: 03 de mar. 2012.

Algumas pesquisas destacam a grande probabilidade de crianças e adolescentes que praticavam o *bullying* na vida escolar vir a praticar diferentes tipos de assédio ao longo da vida.

Investigação sobre o *bullying* tem revelado que o agressor parece ser, com mais frequência, do sexo masculino do que feminino e também que são mais frequentemente supervisores ou gestores do que colegas de trabalho (Zapf et al. 2003).

O comportamento do agressor tem sido caracterizado em termos de vários distúrbios de personalidade, os quais, aparentemente, têm origem na história de infância do agressor (Brodsky, 1976 *apud* Hirigoyen, 1999).

Segundo a psicóloga e diretora da Psico Store, Martha Zouain o agressor é caracterizado como:

Não importa o contexto, acadêmico ou corporativo, trata-se de pessoas com muita dificuldade de serem empáticas, de se colocar no lugar do outro, e através deste movimento, avaliar impactos e sofrimentos que sua ação irá provocar. Quando são capazes de fazê-lo, o que se percebe é que são frutos de famílias desestruturadas ou com uma visão distorcida de alguns valores que podem torná-los muito tolerantes em relação a limites não respeitados.⁴

A psicóloga coloca em sua afirmação que parte do comportamento antissocial observado em agressores decorre de situações em seu passado que promoveu sentimentos de superioridade, os quais podem ter sido alimentados pela influência de valores contestáveis originados da família.

O autor Peter Randall relata em seu livro "*Adult bullying: perpetrators and victims.*" que existem dois tipos de agressores: o primeiro é caracterizado por indivíduos cujo comportamento é de tal forma contra produtivo que não permanecem muito tempo na

4 *Bullying* chega às empresas – Disponível em: < http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2011/02/780360-bullying+chega+as+empresas.html>. Acesso em 20 de dez. 2012.

organização, enquanto, um segundo tipo de agressores, é constituído por indivíduos que, não obstante exibem um comportamento questionável, são vistos como inteligentes e bem sucedidos, na medida em que têm uma contribuição significativa para os objetivos da organização, e, portanto, são tolerados em razão disso. (1997).

Logo, é verdadeiro dizer que o *bullying*, na maioria de suas ocorrências, parte de relações entre iguais, pois a vítima detém de características consideradas inferiores, tais como a insegurança e timidez, enquanto o agressor é perverso e utiliza de mecanismos perversos para se defender. Ataca a autoestima das vítimas, depositando-lhes as ofensas e humilhações que não admite para si próprio.

Pesquisa realizada pela francesa Marie-France Hirigoyen, através de um questionário, onde participaram 186 pessoas, apurou a origem do assédio e o percentual respectivo de participação nas organizações.

Em primeiro lugar, com 58% de participação na origem de conflitos estava a Hierarquia, seguida de Diversas Pessoas (incluindo colegas) com 29% dos votos. Na sequência, com 12% encontravam-se Colegas e por último, com 1% de participação, Subordinado.

Como observado, a hierarquia ainda é usada como uma vantagem para a prática do *bullying*, onde chefes utilizam da posição privilegiada que possuem para fazer valer as suas vontades e impor metas estipuladas que devem ser alcançadas, do contrário, a perda maior é do colaborador. Por vezes o aval vem da própria organização.

Segundo Hirigoyen (2002), o *bullying* é mais observado quando colaboradores não conseguem conviver com as diferenças, especialmente quando as mesmas são destaques na profissão ou no cargo ocupado. A autora apresenta três características fundamentais que os agressores levam em conta para a prática do assédio moral: a idade, o gênero da vítima e características que possam ser usadas como alvo de discriminação.

Profissionais considerados “próximos” da gerencia são vítimas frequentes da prática de *bullying* indireto, sofrendo de comentários maldosos, apelidos constrangedores e calúnias. Este tipo de agressão é típico de indivíduos narcisistas, donos de egos tão grandiosos quanto à necessidade de serem admirados.

Normalmente, as vítimas não identificam o motivo para qualquer envolvimento pessoal em uma situação de *bullying* no trabalho, considerando-se a si próprias como trabalhadoras, esforçadas e mal avaliadas pelo grupo, pelo sistema ou como tendo pouca sorte (Brodsky, 1976).

Quando inquiridas sobre a sua percepção acerca das eventuais razões para a ocorrência da agressão, referem tanto fatores socioambientais como as características do agressor.

Deste modo, em vários estudos realizados em ambiente laboral os inquiridos referiram como razões para a ocorrência de *bullying*, o elevado nível de competitividade em relação a emprego e promoções na organização, insegurança do agressor e inveja; o gênero da vítima foi também referido como causa potencial, além da “personalidade difícil” do agressor.

Vários autores verificaram que a eficiência das vítimas no trabalho, além de serem honestas, pontuais e cuidadosas, gerava aborrecimento e causava frustração nos seus colegas de trabalho, fazendo despontar comportamentos agressivos por parte dos mesmos.

De acordo com Freitas (2001, p. 10): “nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade”.

O autor esclarece como o *bullying* pode se manifestar dentro do ambiente de trabalho. O comportamento pacato, a disposição elogiada, as diferentes opiniões sobre decisões da empresa, a orientação sexual e as diversas etnias são agravantes para o surgimento das agressões nas relações entre colaboradores.

Ser diferente do normal ou pertencer a uma minoria étnica, igualmente surge como fatores de risco para ocorrência de *bullying*. Por exemplo, os membros de categorias étnicas “não brancas” (Hoel & Cooper, 2000) evidenciam taxas de vitimização mais elevadas. Do mesmo modo, pertencer a grupos de orientação sexual diferentes parece ser também, um fator de risco adicional, como mostrado anteriormente.

Portanto, as causas em potenciais são aquelas que geram a sensação de ameaça para quem as pratica, seja no cargo, no meio social onde vive ou na posição perante o grupo de trabalho.

4. CONSEQUÊNCIAS DO *BULLYING* NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os efeitos da globalização atingem as organizações não somente no aspecto financeiro e estrutural, promovendo inovações que vão desde a uma simples modificação no layout ou grandes jogadas, como uma fusão ou mudanças nos perfis dos clientes.

No entanto, uma das áreas mais atingidas pelo mercado altamente competitivo nos dias atuais são as relações no ambiente laboral.

Tão antigas quanto o próprio trabalho, as relações de afinidade vem sofrendo cada vez mais impactos negativos conforme as organizações caminham rumo a excelência, preocupadas com os resultados e indiferentes aos conflitos.

O individualismo encontra-se presente em grande parte dos colaboradores, motivado pela competitividade interna - geralmente incitada pelos gerentes – em mostrar as qualidades e eficiências assim como pela personalidade de cada trabalhador, dotada de valores nem sempre éticos.

4.1 PERDAS PARA A EMPRESA

Um ambiente laboral, provido de situações conflituosas e relações baseadas no desrespeito, não corresponde ao ideal, composto de um local sadio e motivacional.

O *bullying*, além de gerar transtornos e efeitos maléficos para as vítimas de tal comportamento, do mesmo modo aborda as organizações, pois colaboradores desmotivados e inseguros em seu ambiente de trabalho resultam em prejuízos que vão além da perda de produtividade.

Do ponto de vista de Holloway e Kusy (HOLLOWAY E KUSY, 2010 p. 16) as frequentes consequências do *bullying* para uma organização são:

Em comparação às empresas sem pessoas tóxicas, as organizações com essa espécie de comportamento intimidador apresentam taxas de *turnover* mais altas, maior quantidade de funcionários com atitudes desfavoráveis ao trabalho e um ambiente de alto estresse.

Conforme observado acima, as empresas vêm sofrendo com comportamentos que podem ser justificados pelas abundantes demonstrações de poder e pela falta de quem reprima tais intimidações.

Entre os problemas mais observados destacam-se:

- Aumento significativo dos custos operacionais da empresa em razão da baixa produtividade,
- Instalação de clima desfavorável na empresa,
- Tempo gasto na resolução de conflitos causados pela prática do *bullying*: energia é dirigida a assuntos que não dizem respeito à produtividade no trabalho,
- Gastos relacionados à investigação da prática do *bullying* e possíveis processos trabalhistas,
- Elevada rotatividade dos funcionários e absenteísmo,
- Baixos níveis de motivação dos colaboradores,
- Alto índice de faltas justificadas com licenças médicas, decorrentes de stress, depressão e doenças, ocasionando em horas fora do local de trabalho que custam caro quando comparados à perda de produtividade e ressarcimento de horas perdidas.

- Perda de entrosamento e integração entre os funcionários que contribuem para o declínio de desempenho,
- Opressão da criatividade e esmagamento das habilidades pessoais, danificando a capacidade de responderem satisfatoriamente a situações difíceis e de desafios nas empresas.

Independentemente da hipótese de incidência, todas as alternativas deságuam na mesma consequência: prejuízo econômico para o empregador. Além, é claro, do detrimento da imagem pública da organização perante os próprios funcionários, clientes, ao mercado e a sociedade.

4.2 PARA O COLABORADOR

Do mesmo modo que o *bullying* interfere negativamente no caixa da empresa, causando danos econômicos de altivos preços, para o colaborador, as avarias na conta vão além do financeiro.

O perfil do empregado tem papel fundamental na forma como o mesmo lida com a prática do *bullying*. Vítimas que não sofrem abalos em sua autoestima ou que ao menos preservam parte dela intacta, em regra conseguem se restabelecer e reconquistar sua vaga no mercado de trabalho.

Porém, se a vítima tem sua capacidade de retaliação limitada e evidencia ser a parte mais fraca da relação, terá como resultado a falta de motivação e de concentração, que aumentam ainda mais as chances de continuar sendo perseguida.

Os sintomas apresentados pelas vítimas de *bullying* são diversos e variam de acordo com a intensidade e a duração da prática.

O *bullying* pode provocar sérios problemas físicos em suas vítimas, alguns de responsabilidade dos agressores e outros decorrentes da pressão imposta por eles em suas práticas constantes.

Em vítimas de *bullying* os sintomas físicos mais destacados são:

- Dores de cabeça, dores de estômago e dores não especificadas,
- Vômitos,
- Falta de apetite ou apetite voraz,
- Choro,
- Insônia,
- Abuso de álcool e/ou estupefacientes,
- Auto-mutilação,
- Problemas musculares,
- Suicídio, entre outros.

No caso deste último, trata-se de um ponto irreversível, o desespero levado ao extremo, culminando em suicídio. Uma presumível reversão para uma melhora torna-se impossível.

Todavia, devido à enorme pressão a que o *bullying* sujeita o indivíduo, a ocorrência das adversidades psicológicas apresenta-se em nível superior aos danos físicos.

O clima de competitividade entre os empregados aliado às cobranças e intimidações dos *bullies*, formam paredes que prendem as vítimas em um estado de apreensão e terror psicológico, impedindo que elas escapem desse ambiente, deteriorando suas forças e emoções até o momento em que desistem e se conformem, para a glória do agressor.

De acordo com Hirigoyen (2003), há três fases de consequências sofridas pelas vítimas: consequências da fase de enredamento, as consequências específicas e as consequências em longo prazo.

Na fase de enredamento, os comportamentos característicos da prática do *bullying* só poderão ser entendidos pela vítima quando esta sair do estágio inicial de perplexidade e compreender que está sendo agredida.

Como sintomas psicológicos têm-se:

- **Renúncia:** Ocorre como primeiro sentimento, uma atitude de cessão mútua, para evitar o conflito. De um lado o agressor ataca com pequenos toques indiretos, de modo a desestabilizar o outro sem provocar abertamente o conflito, e do outro lado, a vítima cede igualmente, e submete-se, temendo um conflito que levaria a uma ruptura. A vítima percebe a impossibilidade de negociação com o outro, preferindo, dessa forma, o acordo a arriscar-se na separação. Nesta primeira fase a renúncia permite manter, custe o que custar, o relacionamento, em detrimento da própria vítima;
- **Confusão:** Ao instalaram-se o enredamento e o controle a vítima tornar-se-á cada vez mais confusa. A confusão é geradora de estresse;
- **Dúvida:** As vítimas não conseguem acreditar o que está ocorrendo com elas. Na impossibilidade de compreender a vítima permanece perplexa, negando a realidade do que ela não está em condições de ver;
- **Estresse:** Aceitar essa submissão é algo que só se consegue a custa de uma grande tensão interior, que possibilite não ficar descontente com o outro, acalmá-lo quando está nervoso. Esta tensão é geradora de estresse;
- **Medo:** Nessa fase a vítima, apavorada, se sente permanentemente em alerta, a espreita do olhar do outro, de uma maior rudeza nos gestos, de um tom glacial, tudo podendo mascarar uma agressividade não expressa;

- **Isolamento:** Essa é a fase em que as vítimas duvidam de suas próprias percepções, não estando certas do que estão enxergando.

Durante a fase de enredamento, portanto, a vítima permanece descrente sobre o fato de estar sendo alvo de algum tipo de intimidação, porém demonstra reações a isso, sentindo-se confusa com tais atitudes e em conflito interno, pois não tem conhecimento dos motivos que a colocam dentro desta situação.

Junto às consequências percebidas pela vítima de *bullying* após a fase de enredamento, surgem outras nas chamadas consequências de longo prazo, tais como (HIRIGOYEN, 2002, p. 177–185):

- **Choque:** O choque se produz quando as vítimas tomam consciência da agressão. Quando compreendem que foram joguetes de uma manipulação;
- **Descompensação:** As vítimas, enfraquecidas por ocasião da fase de controle, sentem-se agora diretamente agredidas, sendo a capacidade de resistência do indivíduo limitada;
- **Separação:** Quando chega a acontecer é por iniciativa da própria vítima, não dos agressores, tendo em vista que o objetivo é, muitas vezes, utilizado para que o agredido peça a demissão;
- **Evolução:** É a fase em que a vítima consegue livrar-se das “garras psicológicas” do agressor, e enfim travando outra batalha contra as adversidades psicológicas ainda abertas.

Neste contexto observa-se a concepção da vítima que a mesma é objeto de *bullying*, tendo num primeiro momento um abalo por se ver envolvida em um ambiente contaminado, sentindo-se enfraquecida perante o agressor, procurando formas de libertar-se, resultando muitas vezes em demissão por parte do agredido.

Posteriormente, ao livrar-se do terror psicológico do *bullie*, a vítima ainda terá que lutar contra os seus próprios traumas psicológicos, adquiridos daqueles que o agressor outrora impôs.

Levando-se em consideração esses aspectos, na fase de consequências específicas, além das implicações previamente expostas, despontam-se outras, as quais atingem diretamente o emocional e o psicológico da vítima, levando a prejuízos, por vezes, irreversíveis.

Dentre estas consequências ressalta-se (HIRIGOYEN, 2002, p. 159-182):

- **Estresse e a Ansiedade:** É a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação;
- **Depressão:** Se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudesce, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. É essencial estar alerta aos estados depressivos, pois o risco de suicídio é grave;
- **Distúrbios psicossomáticos:** Acontecem sob a forma de emagrecimento intensa, ou então, rápidos aumentos de peso, distúrbios digestivos, distúrbios endocrinológicos, crises de hipertensão arterial incontrolável, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças da pele, dentre outras;
- **Estresse pós-traumático:** Em psicanálise, o traumatismo inclui um acontecimento intenso eventualmente repetido na vida da pessoa. As vítimas são subjugadas pela armadilha da realidade externa;
- **Desilusão:** Quando a autoestima é arranhada, e a vítima encontra-se em estado de desmotivação para encarar um novo emprego, haja vista que nem mesmo ela acredita nas suas habilidades;
- **A vergonha e a humilhação:** A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, pois não encontram palavras;

- **Perda do sentido:** A graduação até a agressividade é o ponto culminante e a consequência direta da perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender;
- **Modificações psíquicas:** O assédio moral (*bullying*) pode provocar uma destruição da identidade e influenciar por muito tempo o temperamento da pessoa. Trata-se de uma verdadeira alienação, no sentido de que a pessoa perde o próprio domínio e se sente afastada de si mesma.

Diante desse quadro torna-se mais evidente a dimensão negativa que os problemas psicológicos resultantes do *bullying* desempenham em suas vítimas.

Sintomas, tais como a falta de comunicação com outras pessoas, dificuldade de desenvolvimento em termos sociais, profissionais e emocionais, além do elevado índice de autoacusação, interligam-se com a baixa motivação e produtividade, relações interpessoais baseadas em desconfiança, capacidade de desempenho prejudicada, entre outros para gerar um estado de doença ocupacional e cenário típico de um ambiente organizacional com vítimas de *bullying*.

Tais adversidades vivenciadas nesses locais acabam por influenciar ou atingir os demais colaboradores, principalmente os mais próximos das vítimas.

Assim, esse ciclo vicioso promove um local de trabalho altamente desmotivado, munido de incertezas e fracassos que poderiam ser alterados a partir do comprometimento de toda a equipe.

5. **BULLYING NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O *bullying* no local de trabalho assiduamente envolve abuso e mal uso de poder. Isso por que tal prática abrange comportamentos intimidadores, que denigrem, ofendem e humilham um colaborador, habitualmente em frente a outras pessoas, criando sentimentos de impotência, vergonha e tornando mínima a dignidade justa ao indivíduo no trabalho.

Caracterizado por ataques repetitivos contra a vítima, o *bullying* pode abarcar situações entre iguais, ou seja, colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, como também agressões vindas de supervisores e gerentes.

Várias pessoas fingem não entender o que está se passando e outras preferem ignorar, com medo de perder seus empregos ou possíveis agressões mais sérias.

Outras vítimas muitas vezes não percebem que estão sofrendo de *bullying*, pois os comportamentos dos *bullies* podem ser camuflados através de críticas e situações que os trabalhadores não julgariam anormal.

5.1 **ESPÉCIES DE BULLYING NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O *bullying*, sob perspectiva das organizações, pode ser identificado em quatro espécies: vertical descendente, horizontal, vertical ascendente e misto. Cada tipo possui particularidades em seus métodos, diferindo em relação aos *bullies* e às vítimas.

5.1.1 VERTICAL DESCENDENTE

A espécie mais continuada de *bullying* no ambiente de trabalho é o chamado vertical descendente. Nesse tipo de comportamento, a conduta é praticada pelo empregador ou demais superiores, como diretores, assessores, gerentes, chefes etc. Tal espécie ocorre em demasia por conta dessas pessoas serem detentoras de autoridade na empresa e tentarem impor um ritmo de trabalho intenso, baseado na competitividade que encobre o mercado e na rivalidade existente entre os colaboradores para conquistar um papel de destaque entre os demais.

A busca incessante, das empresas, por melhores resultados, menos despesas e cada vez mais lucros, acarreta um ambiente de estresse e faz com que o empregador se esqueça da condição humana de seu empregado, tendendo a transformá-lo em mero instrumento.

O *bullying* vertical caracteriza-se pelas relações autoritárias, onde prevalece o medo, a exigência por qualidade, maior produção e a incitação de competitividade entre as equipes de trabalho, com o “bônus” de conservar os empregos caso haja sucesso nas metas definidas pelo empregador ou pelas organizações.

São múltiplos os motivos que levam um superior hierárquico a assediar um subordinado. O medo, o ciúme, a rivalidade, a inveja e a não aceitação das diferenças ou atipicidades do outro são as principais causas que levam a prática de *bullying* no trabalho. Muitas vezes, o comportamento agressivo é fruto da alta concorrência no mercado que faz o empregador ou superiores, perder a noção de limites em prol de metas produtivas.

5.1.2 HORIZONTAL (ENTRE PARES)

O *bullying* horizontal é a conduta agressiva praticada por colegas da vítima. Esse tipo de conduta vem evoluindo nas organizações em função do consentimento subentendido do empregador, que, embora saiba da ocorrência do *bullying*, mantém-se inerte.

A vítima pode sofrer agressão por parte de um indivíduo ou de um grupo. O motivo que se destaca é a não aceitação do outro, evoluindo para um sentimento discriminatório, em razão de intolerância racial, étnica e religiosa, decorrente de orientação sexual e em função de deficiência física ou doença da vítima. Entretanto é também muito comum o sentimento de inveja por conta de a vítima ter uma posição privilegiada em relação aos superiores.

É dever das organizações sobrepujar tais comportamentos entre os colaboradores, visando sempre um ambiente íntegro, confiável e satisfatório para aqueles que nele trabalham.

5.1.3 VERTICAL ASCENDENTE

O *bullying* vertical ascendente é a conduta perversa praticada pelo subordinado contra o seu superior hierárquico. A atitude praticada pode decorrer individualmente ou por todo um grupo. Essa espécie de *bullying* ocorre com menos frequência, embora não seja tão incomum.

A exigência dos clientes e globalização batendo à porta das organizações todos os dias exige reestruturações organizacionais imediatas, fazendo com que muitas empresas contratem executivos incumbidos de reduzir gastos, equilibrar finanças, alcançar

melhores resultados e enxugar a folha de pagamento. Por conta disso o novo colaborador encontra um clima hostil e pode ser vítima de *bullying* pelo grupo.

Tal espécie pode ocorrer também quando alguém é promovido e passa a ocupar uma função de confiança sem o conhecimento de seus futuros subordinados, que esperavam reconhecimento e promoção.

Assim como as outras espécies, esta afeta o ambiente de trabalho, prejudicando a saúde física e psicológica do trabalhador.

5.1.4 MISTO

O *bullying* de espécie mista ocorre quando a vítima sofre com ofensas incididas do superior hierárquico e dos colegas de trabalho, simultaneamente. É uma situação ainda mais grave, capaz de gerar danos com muito mais rapidez do que nas hipóteses anteriormente expostas.

A vítima tende a sucumbir em um período mais curto de tempo, pois sente-se cercada por todos os lados e sem saída, extraindo-lhe a autoestima e a confiança, a vontade de se relacionar, de produzir, de ser útil, de fazer planos, de viver. Quando percebe o que está acontecendo na maioria das vezes, encontra-se num estado depressivo, condicionada a um acompanhamento especializado.

5.2 ESTRATÉGIAS DE COMBATE

O *bullying* espalha-se velozmente, quanto mais desorganizada e desestruturada for a empresa, ou ainda, quando o empregador finge não vê-lo, tolera-o ou mesmo o encoraja.

Como afirma Hirigoyen (HIRIGOYEN, 2002, p. 200), “quando o diálogo é impossível e a palavra daquele que é agredido não consegue fazer-se ouvir”, o *bullying* age mais eficazmente em função da deficiência nos diálogos entre equipes e subordinados com as lideranças.

Além disso, a diversidade - presente no ambiente organizacional e entre os inúmeros profissionais que ocupam essa área de trabalho - é uma das principais catalisadoras da prática do *bullying* nas empresas. Em razão disso há muito se discute estratégias, soluções, maneiras de evitar que o *bullying* se propague pelas organizações.

Dado a importância do tema no aspecto social e empresarial, segundo Baldez as soluções para erradicar comportamentos de *bullying* remetem:

A premissa básica é observar se isto acontece e em que ocasiões. Tratar o assunto abertamente e nunca incentivar o grupo. Outra maneira é tratar o assunto através de palestras e workshops para toda a equipe.⁵

A autora cita algumas técnicas pertinentes, geralmente usadas pelas empresas quando o problema é identificado, e a mesma é detentora de um perfil sério e transparente, ao reconhecer que ele existe.

É vital a adoção de uma política de prevenção e inclusão pelas organizações com a prioridade do diálogo e da instalação de canais de comunicação.

Trata-se de antecipar e combater os comportamentos violentos através de treinamentos esclarecedores sobre o que é o *bullying* e seus efeitos no ambiente das organizações, promover a comunicação eficiente entre os grupos de trabalho, permitir a participação em decisões importantes e afins, possibilitando um clima organizacional adequado, onde as diferenças são respeitadas e as discriminações evitadas.

5 *Bullying* nas Empresas: O que é? Como resolver? Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_33367/artigo_sobre_bullying_nas_empresas:_o_que_e?_como_resolver?>. Acesso em: 13 de jul. 2011.

Para tanto, é indispensável, em primeiro lugar, uma reflexão da empresa, sobre a forma como organiza o trabalho e seus métodos de gestão de pessoal, além de admitir que o problema possa estar efetivamente ocorrendo no âmbito da empresa.

A administração de recursos humanos da empresa, por sua vez, deve ter por intento a conscientização dos empregados e de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre a existência do problema, sua considerável frequência e a possibilidade de ser evitado.

Para tanto, é de grande conveniência a realização de eventos, tais como seminários, palestras, dinâmicas de grupo, entre outros recursos em que haja a troca de experiências e a discussão aberta do problema, quanto a todos os seus aspectos, as responsabilidades envolvidas e os riscos à saúde física e mental dos colaboradores, sem esquecer a importância de caráter solidário da equipe de trabalho, em relação ao assediado.

No caso do *bullying* já se encontrar presente na empresa, é preciso que a mesma informe devidamente aos seus colaboradores que a tolerância é zero em relação a métodos ofensivos no local de trabalho. O problema deve ser resolvido imediatamente. À empresa cabe também fornecer, por meio da Administração de Recursos Humanos, o suporte necessário para as vítimas de *bullying*.

A política de integração também inclui a capacitação da liderança e chefias, habilitando-as e sensibilizando-as para quando lidarem com conflitos.

Segundo Hirigoyen (2002, p. 201):

A prevenção passa também pela educação dos responsáveis, ensinando-os a levar em conta a pessoa humana, tanto quanto a produtividade. Em cursos de formação específica, a serem dados por psicólogos ou psiquiatras formados em vitimologia, poder-se-ia ensiná-los a 'metacomunicar', isto é, a comunicar sobre a comunicação, a fim de que eles saibam intervir antes que o processo se instale, fazendo dar nome ao que no outro irrita o agressor, fazendo-o 'ouvir' o ressentimento de sua vítima.

Torna-se essencial, de acordo com a autora, a participação da alta administração nos métodos preventivos e/ou de combates à prática do *bullying*, recebendo, por sua vez também, toda a educação e conhecimentos necessários para promover um ambiente de qualidade, liberto de conflitos desgastantes e desprovido de motivação, onde colaboradores sintam-se inseguros e transmitam tal sentimento para o ambiente externo da organização.

É preciso, aos responsáveis pela empresa, agregar, junto a sua busca por produtividade e lucro, o cuidado com o bem-estar dos colaboradores.

Algumas atitudes tomadas por empregadores podem ocasionar mudanças ricas em crescimento e importantes para a sociedade em geral, por exemplo:

- Criar uma gestão participativa na organização, na qual os colaboradores possam integrar a tomada de decisão em alguns momentos – isso gera sensação de orgulho e os funcionários se sentem valorizados – desestabilizando possíveis atos de *bullying* ao impedir que atos de superioridade penetrem na equipe de trabalho.
- Encorajar políticas de portas abertas na organização. Este método encontra-se implantado em várias empresas pelo mundo e possui elevado nível de sucesso.
- Usufruir de treinamentos e palestras já supracitados como uma maneira de promover habilidades e sensibilidades entre os vários níveis da empresa ao lidar e resolver conflitos.
- Incitar que testemunhas da prática do *bullying* denunciem tais incidentes.

Abrir canais de comunicação e oferecer suporte às vítimas gerará resultados positivos não somente às equipes de trabalho, mas também a toda área produtiva da empresa. Em razão disso, tornou-se vital a adoção de uma política de inclusão pelas organizações, da qual alguns resultados práticos para as empresas são:

- Formação de grupos de apoio;

- Melhor integração entre os grupos de trabalho;
- Melhoria no desempenho das funções exercidas;
- Disponibilidade por parte das empresas de ferramentas básicas para compreender os comportamentos e os sentimentos dos outros;
- Redução do número de conflitos;
- Melhoria nas habilidades das pessoas de responderem satisfatoriamente a situações difíceis nas empresas;
- Aumento da motivação;
- Melhor relacionamento interpessoal;
- Melhoria da imagem da empresa perante os consumidores e colaboradores em geral;
- Propiciar um ambiente organizacional adequado e seguro.

O ambiente de trabalho ideal é aquele onde o clima é motivador, seguro, baseado no respeito. O desempenho é satisfatório e as pessoas são valorizadas.

Para que tais ilustrações retiradas dos livros de renomados autores tornem-se uma realidade empresarial, é importante ressaltar que o *bullying* e demais fatores que contribuem para uma gestão ineficiente de pessoas devem ser banidos das relações entre profissionais de uma organização.

Robbins (ROBBINS, 2005, p.8) uma das variáveis relacionadas com o emprego que determinam a satisfação no trabalho é:

Colegas que dêem apoio – Pessoas tiram mais do trabalho do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. Para a maioria dos empregados, o trabalho

também preenche a necessidade de integração social. Não causa surpresa, portanto, que ter colegas amigáveis e que dêem apoio leva ao aumento de satisfação no trabalho. O comportamento do chefe também é uma grande determinante da satisfação. Estudos geralmente descobrem que a satisfação do empregado é aumentada quando o supervisor imediato é compreensivo e amigável, oferece elogios pelo bom desempenho, ouve as opiniões dos empregados e mostra interesse pessoal por eles.

Percebe-se que trabalhadores dedicados produzem melhor e que equipes de trabalho livres de conflitos são comprovadamente mais eficazes, sobretudo se a liderança, a chefia ou a diretoria – não importa o termo – induzirem seus profissionais a uma reciprocidade de benefícios, pois um profissional motivado é sinônimo de empresa desenvolvida.

Portanto, as organizações possuem motivos suficientes, além da questão monetária, para ingressar na luta contra o *bullying* e os malefícios que ele ocasiona em seu ambiente organizacional e no psicológico de seus colaboradores. O comprometimento das empresas em ter uma atitude preventiva contra o *bullying* é imprescindível para que o trabalho surta efeito, possibilitando-se então, conquistar um ambiente mais colaborativo e confiável, onde os funcionários agem respeitosamente uns com os outros e a motivação atinja índices satisfatórios para os mesmos e as organizações.

6. ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO PÚBLICO

Ultimamente no Brasil vem aumentando o número de casos de *bullying* no trabalho, onde quem agride, humilha e isola abrange desde os próprios colegas até os chefes e líderes organizacionais.

As piores situações encontram-se no setor público quer seja nas esferas federal, estadual ou municipal. Em primeiro lugar, porque não existe aquela possibilidade iminente de o funcionário ser colocado para fora do emprego. Segundo, porque no serviço público, geralmente existem hierarquias corporativas, ou seja, as pessoas da chefia se agrupam com os mesmos objetivos: mandar de forma autoritária nos subordinados, trabalhar menos e ganhar os bônus, através daqueles que realmente batalham pela sobrevivência e pela excelência do tipo serviço que exercem, sobrecarregar os empregados com tarefas inofensivas – em seus pontos de vista -, sentirem-se superiores aos outros, somente porque elas têm a titulação de um cargo (embora temporário), desconsiderando o empregado como "ser humano".

6.1 INCIDÊNCIAS DE *BULLYING* NO SERVIÇO PÚBLICO

O ambiente corporativo cada vez mais competitivo e a cultura empresarial, que vê o funcionário como custo em vez de investimento, contribue para a fabricação em série de torturadores profissionais. Metas inalcançáveis, prazos escassos, prêmios e castigos criam uma atmosfera de falta de respeito ao ser humano.

O funcionalismo público, cuja garantia da estabilidade neutraliza a necessidade de ser melhor que os outros para manter o emprego, também tem se mostrado vantajoso na incidência de casos.

Neste tipo de serviço o empregado é vítima em potencial do abuso de poder dos chefes. É comum o agressor estar diretamente ligado ao funcionário, através de um cargo conferido por eleição, exercendo uma função apontada como “superior” à dele.

Então, pode-se dizer que o agressor é, veementemente, um perverso, um arrogante, um perseguidor, uma pessoa com falta de reconhecimento, porque provoca o indivíduo antes de agredi-lo, a fim de colher informações a respeito de sua vida pessoal, afetiva, sentimental, familiar ou, ainda, dos seus dilemas financeiros.

O agressor tem como foco aquele funcionário que ele inveja ou que lhe passa alguma idéia de ameaça profissional ou pessoal, usando em intrigas, fofocas e humilhações, as informações capturadas por ele mesmo ou por um de seus “comparsas”. Ele manuseia todo esse contexto aprisionado, para depois usá-lo a fim de difamá-lo, caluniá-lo, agredi-lo verbalmente, constrangê-lo perante outras pessoas ou pressioná-lo em um departamento bem fechado, tornando a situação precavida de testemunhas.

Para se sentir mais protegido, o agressor normalmente está acompanhado de outro colega de direção ou de trabalho que, depois do feito, irá tripudiar ao seu lado as reações expressas pela pessoa agredida tais como: mal-estar, choro, depressão entre outras.

6.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi referencial bibliográfico, documental e questionário estruturado com perguntas abertas.

Os entrevistados compõem o quadro de funcionários de instituições públicas e como tal permanecerão anônimos, sendo identificados como: Entrevistado A, Entrevistado B etc.

As informações coletadas têm como objetivo apresentar depoimentos por parte dos entrevistados acerca da experiência do *bullying* no ambiente de trabalho, especificamente, no serviço público.

6.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo transcrevemos os depoimentos das entrevistadas com base em um roteiro de questões.

Entrevistada “A”, funcionária pública, desenvolve suas atividades na Prefeitura da cidade de Cândido Mota – SP, ocupando uma vaga de deficientes físicos, idade 35 anos e com 8 anos de tempo de serviço.

Entrevistada “B”, funcionária pública, desenvolve suas atividades na Santa Casa de Cândido Mota-SP, 24 anos e com 2 anos de tempo de serviço.

1) Qual foi a pior coisa que aconteceu com você no trabalho?

Entrevistada “A”: Foi sofrer com a discriminação e o preconceito pela minha deficiência, pelo meu modo de falar e pelas minhas características físicas, além de ter que realizar tarefas que não conseguia por causa da minha situação, sendo que passei em concurso para vaga de deficientes.

Entrevistada “B”: A pior situação foi quando ouvi funcionários do meu setor no trabalho cochichando durante o serviço sobre uma “suposta” doença que eu tinha por ser homossexual. O mais triste é que eles falavam que eu não deveria trabalhar em um ambiente de saúde pública, sendo que era meu maior sonho desde pequena.

2) Como e de quem você sofria *bullying*?

Entrevistada “A”: Verbal, em forma de ofensas. Meus superiores, no caso, o chefe e seus secretários, tinham a capacidade de falar que não deveria existir vaga para deficientes em concursos públicos. Esses tipos de ofensas duraram em torno de seis anos e aconteciam constantemente.

Entrevistada “B”: No geral, de todos os meus colegas de setor. As meninas, principalmente, me tratavam com frieza, não gostavam de ficar muito tempo ao meu lado, além das coisas que falavam pelas minhas costas.

3) O que você sentia nessa situação?

Entrevistada “A”: Eu me sentia péssima e inferior a eles, não só por causa da hierarquia, mas porque eles me rebaixavam moralmente e psicologicamente. Sentia muito medo do que eles poderiam fazer em relação a mim, medo de represálias.

Entrevistada “B”: Eu sentia tristeza, mas também muita revolta, porque apesar da minha homossexualidade, eu sou um ser humano normal e profissional também. O que mais me frustrava era que não adiantava nada reclamar com alguém, já que todo mundo era concursado, então eu pensava: *“Por que criar atrito com meus colegas de trabalho?”* Eu adoro o que eu faço e eu tenho que trabalhar com essa equipe, então é melhor ignorar e fingir que não sei do que eles falam.

4) O que fazia para reverter essa situação?

Entrevistada “A”: Precisei de muita coragem, mas denunciei meus superiores. Várias vezes conversei com eles, esperando que a situação fosse resolvida, mas nada foi feito, até porque os agressores eram eles mesmos, então é claro que não tomariam nenhuma

atitude. Então procurei o promotor e fui orientada por ele a abrir um processo contra o prefeito. Não abri, pois quando o procurei, ameacei aparecer na prefeitura com uma equipe de televisão e ele, ao saber da minha denúncia em um jornal da cidade, com medo da situação piorar para o seu lado e para “calar minha boca”, me remanejou para outro cargo, no qual eu poderia realizar minhas funções normalmente sem ser afetada pela minha deficiência.

Entrevistada “B”: Como eu disse antes, nada, eu preferia ignorar, agir normalmente e manter a relação o mais profissional possível. Fora do trabalho eu não tinha contato com essas pessoas, então ficava mais fácil.

5) Chegou a comunicar a alguém antes de denunciar?

Entrevistada “A”: Sim várias vezes. Minha família e meus amigos sabiam do meu problema e enquanto alguns me aconselhavam a não denunciar, outros pediam para que eu falasse com meu gerente. Resolvi seguir meu coração e denunciei.

Entrevistada “B”: Eu conversava bastante com os meus amigos mais próximos e com a minha namorada. Dois dos meus amigos já passaram por situações parecidas com a minha e me davam muitos conselhos. A minha família sempre soube da minha opção sexual, no começo foi difícil e eu cheguei a sofrer *bullying* dentro da minha própria casa. Em relação ao que eu passo no serviço eu nunca comentei com eles porque acho que se eu falasse com eles iriam começar com a implicância dizendo que eles já tinham me avisado desde o começo, que eu ia sofrer com isso, mas já que a escolha foi minha, então que eu arcasse com as consequências. Então não.

6) A organização tomou alguma atitude em relação ao seu caso?

Entrevistada “A”: Não tomou nenhuma atitude em relação aos agressores, somente me remanejaram para abafar o caso, até porque os que me ofendiam eram da alta administração da prefeitura. Existem outros casos de *bullying* além do meu, de conhecimento de todos lá, mas são ignorados.

Entrevistada “B”: Não, nenhuma. Para ser sincera, acho que eles nem mesmo sabem o que se passa dentro da Santa Casa. Pelo menos no meu caso, por enquanto ocorreram só cochichos, fofocas. E não posso dizer com cem por cento de certeza que os superiores não comentam sobre mim também.

7) Qual a dica que você dá as pessoas que passam hoje pelo mesmo que você passou?

Entrevistada “A”: Não sofra em silêncio. Denuncie às autoridades, porque mesmo que elas não façam seu papel de combater esse tipo de coisa, pelo menos você fez sua parte de não ficar calada e aceitar que essas humilhações aconteçam com você, porque é assim que você se sente totalmente humilhada.

Entrevistada “B”: Eu digo para ignorarem essas situações e continuarem com o seu trabalho, afinal ninguém é obrigado a gostar de ninguém, mas palavras como respeito e tolerância deveriam ser praticados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao escolher o tema deste trabalho de Conclusão de Curso consideramos sua importância e atualidade, em virtude da rápida propagação no ambiente laboral e as terríveis consequências impostas às pessoas e às organizações.

Analizando os depoimentos das entrevistadas verificamos que o *bullying* é um comportamento prejudicial às vítimas fazendo com que as mesmas se sintam culpadas desta ocorrência. Fica claro que os superiores são os principais responsáveis pelo *bullying*. Esses depoimentos confirmam o referencial teórico apresentado neste trabalho.

O *bullying* é um dos fatores determinantes para a queda produtiva e casos de demissão nas empresas, tão contaminado pelo desejo competitivo do mercado. Trata-se de um problema e, portanto, deve ser tratado como tal.

Destaca-se a necessidade de uma maior problematização desse fenômeno pelas organizações, bem como, educação, prevenção e combate, a fim de promover o respeito e melhora em qualidade de vida e relações interpessoais, não apenas nos espaços de trabalho, mas, em todos os contextos de vida em geral.

Portanto políticas sociais e organizacionais que explicitem (previnam) o *bullying* de forma geral são tão importantes quanto as práticas de punição ou estatutos disciplinares dos quais as organizações dispõem. Haja vista, que, dificilmente são aplicados de forma efetiva, principalmente quando detectado a presença do *bullying*. Constantemente, esses comportamentos contra as pessoas nos ambientes laborais, são percebidos, muitas vezes, pelos próprios colegas, como algo intrínseco ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo. Por isso, tornam-se invisíveis e ignorados, resumidos a algo banal.

Evidencia-se que as práticas do *bullying* somadas à inércia das organizações provocam escândalos corporativos que abalam a confiança de investidores, consumidores,

acionistas e da sociedade em geral, refletindo muitas vezes em queda de vendas e, conseqüentemente, em elevados prejuízos financeiros.

Abolir o problema completamente é difícil, porém o seu combate é viável, desde que exista empenho e vontade por parte de todos os envolvidos neste cenário. A melhor maneira de a vítima agir contra o *bullying* é a partir da denúncia e da procura dos seus direitos. Os colegas de trabalho que testemunham tal comportamento devem se manifestar e recorrer ao Recursos Humanos das empresas ou grupos de apoio, buscando auxiliar as vítimas diante de situações difíceis.

Aos líderes, cabe preparar seus colaboradores para a experiência em grandes grupos, pois ele é constituído de pessoas com biografias distintas, que passam por circunstâncias incógnitas a muitos colegas.

Por fim, às organizações devem prevalecer os valores morais e o compromisso de preparar um ambiente saudável e seguro a seus colaboradores dotado de exigências em relação ao respeito às diferenças e punições àqueles que as descumprirem.

Sendo assim cada qual deve assumir seu papel e efetuar-lo com comprometimento.

O *bullying* é um instrumento de degradação dos valores humanos e para que o mesmo não se torne um comportamento cada vez mais comum, a conscientização por parte dos profissionais e empresas é o caminho para sobrepujar tais comportamentos.

Logo, métodos agressivos provocados por diferenças individuais, características físicas, opção sexual, entre outras particularidades, necessitam serem extintos do meio social, seja na escola ou no trabalho, pois o respeito entre pessoas é um princípio de vida, consta em lei e deve ser exercido.

REFERÊNCIAS

Acuados no trabalho. Disponível em: <
http://www.istoe.com.br/reportagens/100338_ACUADOS+NO+TRABALHO >. Acesso
 em: 03 de abr. 2012.

Assédio moral - Diagnosticando as consequências. Disponível em: <
[http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3261/Assedio-moral-Diagnosticando-as-](http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3261/Assedio-moral-Diagnosticando-as-consequencias)
 consequencias >. Acesso em: 22 de fev. 2012.

Assédio moral nas relações de trabalho e o sistema jurídico brasileiro. Disponível
 em: < [http://jus.com.br/revista/texto/14520/assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-e-o-](http://jus.com.br/revista/texto/14520/assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-e-o-sistema-juridico-brasileiro)
 sistema-juridico-brasileiro>. Acesso em: 12 de mai. 2012.

Assédio Moral no Trabalho: Artigo causas e consequências do assédio moral nas organizações. Disponível em: <
[http://www.administradores.com.br/comunidades/assedio-moral-no-](http://www.administradores.com.br/comunidades/assedio-moral-no-trabalho/288/forum/artigo-causas-e-consequencias-do-assedio-moral-nas-organizacoes/3968/)
 trabalho/288/forum/artigo-causas-e-consequencias-do-assedio-moral-nas-
 organizacoes/3968/ >. Acesso em: 11 de jan. 2012.

Assédio Moral ou Bullying. Disponível em: <
<http://www.umanovaeticahumana.blogspot.com.br/2011/01/assedio-moral-ou-bullying.html>
 >. Acesso em: 27 de jan. 2012.

BALDEZ, Lucienne. **Bullying nas Empresas: O que é? Como resolver?** Disponível em:
 <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_33367/artigo_sobre_bullying_nas_empres](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_33367/artigo_sobre_bullying_nas_empresas:_o_que_e?_como_resolver?)
 as:_o_que_e?_como_resolver?>. Acesso em: 13 de jul. 2011.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho:** uma jornada de
 humilhações. 2000. 233p. Dissertação (mestrado) – Fundação de Amparo à Pesquisa do
 Estado de São Paulo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC. Disponível
 em:<<http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>>. Acesso em: 24 de ago. 2011.

BRODSKY, Carroll. M. **The harassed worker.** In: ARAÚJO, Manuel. S.G. Preditores
 Individuais e Organizacionais de *Bullying* no Local de Trabalho. 2009. 374 p. Tese
 (doutorado) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: <

<http://www.ronaldomartins.pro.br/normas/como%20fazer%20referncias%20bibliogrificas.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. 2011.

Bullying. Disponível em: < http://www.ubuia.com/index_arquivos/Page2803.htm >. Acesso em: 20 de mar.2012.

Bullying chega às empresas. Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2011/02/780360-bullying+chega+as+empresas.html>. Acesso em: 18 de jul. 2011.

Bullying no trabalho é comum, mas vítima nem sempre percebe. Disponível em: <<http://mulher.terra.com.br/interna/0,,OI4329630-EI1377,00-Bullying+no+trabalho+e+comum+mas+vítima+nem+sempre+percebe.html>>. Acesso em: 20 de jul. 2011.

CALHAU, Lélío B. **Bullying: o que você precisa saber: identificação, prevenção e repressão.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora *Impetus*, 2009.

CHALITA, Gabriel. **Pedagogia da Amizade – Bullying: o sofrimento das vítimas e dos agressores.** 1ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.

EINÄRSEN, S. **The nature and causes of bullying at work.** In: ARAÚJO, Manuel. S.G. Preditores Individuais e Organizacionais de *Bullying* no Local de Trabalho. 2009. 374 p. Tese (doutorado) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: < <http://www.ronaldomartins.pro.br/normas/como%20fazer%20referncias%20bibliogrificas.pdf> >. Acesso em: 25 de nov. 2011.

FANTE, Cleo. **Fenômeno Bullying: como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz.** 2. ed. rev. Campinas, São Paulo: *Verus* Editora, 2005.

FREITAS, Maria E. **Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf> >. Acesso em: 11 de fev. 2012.

GUEDES, Márcia N. **Terror psicológico no Trabalho**. In: OLIVEIRA, Euler S. Assédio moral: sujeitos, danos à saúde e legislação. Disponível em: < <http://www.amdjus.com.br/doutrina/trabalhista/169.htm>>. Acesso em: 03 de mar. 2012.

HIRIGOYEN, Marie F. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 1ª ed. São Paulo: Editora Bertrand do Brasil, 2002.

HOEL, Helge & COOPER, C. L. **Origins of *Bullying*: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying**. In: ARAÚJO, Manuel. S.G. Preditores Individuais e Organizacionais de *Bullying* no Local de Trabalho. 2009. 374 p. Tese (doutorado) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: < <http://www.ronaldomartins.pro.br/normas/como%20fazer%20referencias%20bibliograficas.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. 2011.

HOLLOWAY, Elizabeth; KUSY, Mitchell. **Profissionais Tóxicos**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LEYMANN, H. ***The content and development of mobbing at work***. In: ARAÚJO, Manuel. S.G. Preditores Individuais e Organizacionais de *Bullying* no Local de Trabalho. 2009. 374 p. Tese (doutorado) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: < <http://www.ronaldomartins.pro.br/normas/como%20fazer%20referencias%20bibliograficas.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. 2011.

MALDONADO, Maria T. ***Bullying e Cyberbullying - O que fazer com isso?*** Disponível em: < <http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/bullyingcyberbullying.php>>. Acesso em: 15 de jan. 2012.

O assédio moral e mundo do trabalho. Disponível em: < http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf >. Acesso em: 10 de mai. 2012.

O *Bullying* no local de trabalho. Disponível em: http://www.itu.com.br/colunistas/artigo.asp?cod_conteudo=21092. Acesso em: 15 de jul. 2011.

OLWEUS, Dan. ***Bullying at school: What we know and what we can do***. In: CALHAU, Lélío B. *Bullying: o que você precisa saber : identificação, prevenção e repressão*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2009.

O que é cyberbullying? Disponível em: <
http://www.bullyingcyberbullying.com.br/bullying/o-que-e-cyberbullying/ >. Acesso em: 21 de fev. 2012.

O que todos precisam saber sobre bullying. Disponível em: <
http://www.observatoriodainfancia.com.br/rubrique.php3?id_rubrique=19>. Acesso em: 15 de mar. 2012.

RANDALL, Peter. ***Adult bullying: perpetrators and victims***. 1ª ed. Londres: Routledge, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

_____ **O Segredo na Gestão de Pessoas: Cuidado com as soluções milagrosas**. 1ª ed. Portugal: Edições Centro Atlântico, 2008.

ROSA, Ana M. de O. **Assédio moral: comprometendo a convivência harmônica nas organizações**. Disponível em http://www.castroalves/eventos/menuassédio. Acesso em: 15 abr. 2012.

SILVA, Ana Beatriz B. **Mentes perigosas na escola**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fontanar, 2010.

What is workplace bullying? Disponível em: <
http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm >. Acesso em: 10 de jan. 2012.

ZANETTI, Robson. **Livro: Assédio moral no trabalho – Caps. 8 - 14**. Portal Jurídico Investidura, Florianópolis/SC, 11 Nov. 2008. Disponível

em: www.investidura.com.br/biblioteca-juridica/obras/livros/1616. Acesso em: 03 mai. 2012.

ZAPF, Dieter, EINARSEN, Stale, HOEL Helge, & VARTIA, Maarit. ***Empirical findings on bullying in the workplace***. In: ARAÚJO, Manuel. S.G. Preditores Individuais e Organizacionais de *Bullying* no Local de Trabalho. 2009. 374 p. Tese (doutorado) – Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Disponível em: <<http://www.ronaldomartins.pro.br/normas/como%20fazer%20referencias%20bibliograficas.pdf>>. Acesso em: 25 de nov. 2011.

ANEXO 1 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIA PÚBLICA “A”

Entrevista realizada através de questionário estruturado com perguntas abertas, em 03 de junho de 2012, com funcionária pública “A” na cidade de Cândido Mota-SP, sendo ela transcrita.

Empresa onde trabalha: Prefeitura Municipal de Cândido Mota-SP

Cargo: Funcionária pública concursada em vaga para deficientes físicos.

Idade: 35 anos

Tempo de serviço: 8(oito) anos

1) Qual foi a pior coisa que aconteceu com você no trabalho?

Entrevistada “A”: Foi sofrer com a discriminação e o preconceito pela minha deficiência, pelo meu modo de falar e pelas minhas características físicas, além de ter que realizar tarefas que não conseguia por causa da minha situação, sendo que passei em concurso para vaga de deficientes.

2) Como e de quem você sofria *bullying*?

Entrevistada “A”: Verbal, em forma de ofensas. Meus superiores, no caso, o chefe e seus secretários, tinham a capacidade de falar que não deveria existir vaga para deficientes em concursos públicos. Esses tipos de ofensas duraram em torno de seis anos e aconteciam constantemente.

3) O que você sentia nessa situação?

Entrevistada “A”: Eu me sentia péssima e inferior a eles, não só por causa da hierarquia, mas porque eles me rebaixavam moralmente e psicologicamente. Sentia muito medo do que eles poderiam fazer em relação a mim, medo de represálias.

4) O que fazia para reverter essa situação?

Entrevistada “A”: Precisei de muita coragem, mas denunciei meus superiores. Várias vezes conversei com eles, esperando que a situação fosse resolvida, mas nada foi feito, até porque os agressores eram eles mesmos, então é claro que não tomariam nenhuma atitude. Então procurei o promotor e fui orientada por ele a abrir um processo contra o prefeito. Não abri, pois quando o procurei, ameacei aparecer na prefeitura com uma equipe de televisão e ele, ao saber da minha denúncia em um jornal da cidade, com medo da situação piorar para o seu lado e para “calar minha boca”, me remanejou para outro cargo, no qual eu poderia realizar minhas funções normalmente sem ser afetada pela minha deficiência.

5) Chegou a comunicar a alguém antes de denunciar?

Entrevistada “A”: Sim várias vezes. Minha família e meus amigos sabiam do meu problema e enquanto alguns me aconselhavam a não denunciar, outros pediam para que eu falasse com meu gerente. Resolvi seguir meu coração e denunciei.

6) A organização tomou alguma atitude em relação ao seu caso?

Entrevistada “A”: Não tomou nenhuma atitude em relação aos agressores, somente me remanejaram para abafar o caso, até porque os que me ofendiam eram da alta administração da prefeitura. Existem outros casos de *bullying* além do meu, de conhecimento de todos lá, mas são ignorados.

7) Qual a dica que você dá as pessoas que passam hoje pelo mesmo que você passou?

Entrevistada “A”: Não sofra em silêncio. Denuncie as autoridades, porque mesmo que elas não façam seu papel de combater esse tipo de coisa, pelo menos você fez sua parte de não ficar calada e aceitar que essas humilhações aconteçam com você, porque é assim que você se sente, totalmente humilhada.

ANEXO 2 – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIA PÚBLICA “B”

Entrevista realizada através de questionário estruturado com perguntas abertas, em 04 de junho de 2012, com funcionária pública “B” na cidade de Cândido Mota-SP, sendo ela transcrita.

Empresa onde trabalha: Santa Casa de Cândido Mota-SP

Cargo: Funcionária Pública

Idade: 24 anos

Tempo de serviço: 2(dois) anos

1) Qual foi a pior coisa que aconteceu com você no trabalho?

Entrevistada “B”: A pior situação foi quando ouvi funcionários do meu setor no trabalho cochichando durante o serviço sobre uma “suposta” doença que eu tinha por ser homossexual. O mais triste é que eles falavam que eu não deveria trabalhar em um ambiente de saúde pública, sendo que era meu maior sonho desde pequena.

2) Como e de quem você sofria *bullying*?

Entrevistada “B”: No geral, de todos os meus colegas de setor. As meninas, principalmente, me tratavam com frieza, não gostavam de ficar muito tempo do meu lado, além das coisas que falavam pelas minhas costas.

3) O que você sentia nessa situação?

Entrevistada “B”: Eu sentia tristeza, mas também muita revolta, porque apesar da minha homossexualidade, eu sou um ser humano normal e profissional também. O que mais me frustrava era que não adiantava nada reclamar com alguém, já que todo mundo era

concurso, então eu pensava: “*Por que criar atrito com meus colegas de trabalho?*” Eu adoro o que eu faço e eu tenho que trabalhar com essa equipe, então é melhor ignorar e fingir que não sei do que eles falam.

4) O que fazia para reverter essa situação?

Entrevistada “B”: Como eu disse antes, nada, eu preferia ignorar, agir normalmente e manter a relação o mais profissional possível. Fora do trabalho eu não tinha contato com essas pessoas, então ficava mais fácil.

5) Chegou a comunicar a alguém?

Entrevistada “B”: Eu conversava bastante com os meus amigos mais próximos e com a minha namorada. Dois dos meus amigos já passaram por situações parecidas com a minha e me davam muitos conselhos. A minha família sempre soube da minha opção sexual, no começo foi difícil e eu cheguei a sofrer *bullying* dentro da minha própria casa. Em relação ao que eu passo no serviço eu nunca comentei com eles porque acho que se eu falasse, eles iriam começar com a implicância, dizendo que eles já tinham me avisado desde o começo que eu ia sofrer com isso, mas já que a escolha foi minha, então que eu arcasse com as consequências. Então não.

6) A organização tomou alguma atitude em relação ao seu caso?

Entrevistada “B”: Não, nenhuma. Pra ser sincera, acho que eles nem mesmo sabem o que se passa dentro da Santa Casa. Pelo menos no meu caso, por enquanto ocorreram só cochichos, fofocas. E não posso dizer com cem por cento de certeza que os superiores não comentam sobre mim também.

7) Qual a dica que você dá as pessoas que passam hoje pelo mesmo que você passou?

Entrevistada “B”: Eu digo para ignorarem essas situações e continuarem com o seu trabalho, afinal ninguém é obrigado a gostar de ninguém, mas palavras como respeito e tolerância deveriam ser praticadas.