

Assédio Moral no Trabalho: um Estudo com “Suspiros” Etnográficos das Relações de Poder nas Empresas.

Daniel Von der Heyde Fernandes

Resumo: O trabalho representa o assédio um dos maiores ícones das sociedades ocidentais contemporâneas, fornecendo ao indivíduo não apenas as condições necessárias ao seu sustento, mas também o seu rótulo perante os demais. Embora caracterizado por uma relevância ímpar, nem sempre o ambiente no qual este trabalho é desenvolvido pode ser caracterizado como o mais agradável ou apropriado. Quando focamos nosso olhar em organizações inseridas em uma lógica que valoriza a competição e, por consequência, o autoritarismo, embora muitas vezes estas preguem o trabalho em equipe como discurso, o ambiente no qual as pessoas desempenham suas tarefas nem sempre é o mais agradável ou saudável. Este artigo tem como objetivo trazer, ao leitor, a reflexão sobre um tema cada dia mais pertinente e, infelizmente, comum, o assédio moral, por meio de um estudo, com suspiros etnográficos, que foca sua observação nas relações de poder existentes dentro das organizações estudadas. Os resultados desse estudo exploram a noção do assédio moral como representação de problemas nas relações humanas, oriundas da estrutura rígida e discriminatória de algumas organizações. As mulheres são mais assediadas do que os homens e há diferenças na forma de reação. Por questões culturais, elas desabafam mais facilmente com amigos ou colegas, enquanto os homens, constrangidos, guardam consigo a agressão sofrida. O conflito no assédio é muito sutil, a comunicação vai ficando cada vez mais distante, começam a aparecer deformações na linguagem, mal entendidos, desqualificações e a vítima tende a se questionar qual é sua parcela de culpa para isso. O agressor, ao sentir que sua vítima está tentando reagir, passa a acuar a vítima, aparecendo então claramente o assédio moral, através da agressão propriamente dita, ameaças, golpes sujos, injúrias, indução ao erro, cortando suas alianças, instaurando dúvida na cabeça dos colegas, e podendo até chegar a agressões físicas. Em nenhuma das empresas pesquisadas foi presenciada alta preocupação social, muito pelo contrário, a cultura organizacional identificada nas empresas analisadas estimula a competição exacerbada e ênfase em resultados financeiros a curto-prazo.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Conceitualização.....	2
2.1 Investimento Social das Empresas.....	7
3. Estratégia Metodológica.....	9
4. Práticas Perversas nas Organizações.....	11
4.1 Observação Participante.....	11
4.2 Relatos Investigados.....	13
5. Considerações.....	14
6. Referências Bibliográficas.....	18

1. Introdução

A exposição dos trabalhadores a situações humilhantes, constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, é comumente presenciada nas organizações nas sociedades contemporâneas. Essas desagradáveis experiências são mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, nas quais predominam condutas condenáveis, relacionamentos desumanos e não pautados pela ética, de um ou mais chefes, dirigidos a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e com a organização, forçando-o a, muitas vezes, desistir do emprego. Mas será que é fácil desistir do emprego quando se vive em meio a uma crescente exclusão social?

O modelo de gestão contemporâneo e “moderno”, predominante em organizações ditas capitalistas, trata o desemprego e a exclusão social como fenômenos comuns e, desta forma, acaba

por favorecer e privilegiar, em muitos momentos, ambientes de trabalho nos quais o autoritarismo e a competitividade acabam por gerar nos trabalhadores estresse, falta de segurança (CORRÊA E CARRIERI, 2005), enquanto que a falta de transparência nas relações traz às relações interpessoais a falta de confiança (DEJOURS e JAYET, 1994).

As humilhações são tão antigas como o próprio trabalho, e podem ter sido convertidas nas bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores (CORRÊA E CARRIERI, 2005). Entretanto, ao comparar-se as condições precárias de trabalho no início da Revolução Industrial com as práticas atuais de ginástica laboral, ergonomia, higiene, segurança, entre outras, nota-se que há uma desejável vontade de transmitir avanços quanto à saúde do trabalhador. Uma análise mais atenta, porém, revela que a agressão física deu lugar a uma forma mais sutil de atingir o bem-estar do trabalhador: o assédio moral.

Em boa parte dos casos, o assédio moral começa pelo abuso de um poder (qualquer que seja a sua base de sustentação), e segue por um abuso narcísico – no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. (FREITAS, 2001). O que pode começar como uma leve mentira, um flagrante de falta de respeito, pode se tornar uma fria manipulação por parte do indivíduo perverso, que tende a reproduzir o seu comportamento destruidor na maioria de suas relações sociais: no local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, entre outras. Para fins deste trabalho, faz-se salutar registrar que chamaremos de ‘perverso’ aquele responsável por assediar moralmente a(s) vítima(s).

Nos ambientes empresariais contemporâneos, não é difícil notar que a necessidade de gerar resultados imediatos e de superar o desempenho dos demais colegas de trabalho ultrapassa a barreira do bom-senso, e atitudes desprezíveis são muitas vezes tomadas no sentido de alcançar objetivos individuais a qualquer custo, ferindo a liberdade do outro.

Um fator que favorece o assédio moral no trabalho no caso brasileiro é o estágio ainda embrionário da negociação coletiva. O baixo custo da ilegalidade e o estímulo à fraude, resultado do sistema brasileiro de relações de trabalho, estão assentados em uma estrutura sindical que não garante a organização dos trabalhadores no local de trabalho e cujo modelo de solução de conflitos (individuais e coletivos) depende da Justiça do Trabalho. (AGUIAR, 2003). Além disso, mais uma vez as altas taxas de desemprego e a exclusão social parecem ser agravantes, já que muitas vezes os indivíduos não têm outra opção a não ser aceitar a importunação, o que acaba ocasionando maior estresse, insegurança, distúrbios psicológicos e, até mesmo, distúrbios físicos.

Não deve ser negligenciada a inserção da mulher no mercado de trabalho contemporâneo. Muitas vezes em condições discriminatórias frente às dos homens, ela se constitui em mais um quesito que pode favorecer o assédio moral e, de acordo com Barreto (2000, 2002) e Hirigoyen (2002), são as mulheres que têm liderado as estatísticas deste tipo de fenômeno.

Este artigo tem por objetivo analisar o assédio moral em suas diferentes facetas e avaliar o nível de responsabilidade social nas empresas em que o assédio fora identificado. Para tanto, analisar-se-á, inicialmente, dois tipos diferentes de empresas e ambientes de trabalho: uma multinacional e uma empresa familiar. Após, uma série de entrevistas em profundidade com pessoas vítimas de assédio moral em diversas outras organizações serão apresentadas. Primeiramente, serão revistas as bases teóricas do comportamento de assédio moral, identificando seus diferentes tipos, causas e conseqüências. Em seguida, por meio de uma análise do cotidiano de pessoas vítimas desse tipo agressão, a base teórica será contrastada com o que foi presenciado na prática. Por fim, algumas considerações serão discutidas e limitações do estudo, bem como sugestões para trabalhos posteriores, serão apresentadas.

2. Conceitualização

As pressões por produtividade e o distanciamento entre os órgãos dirigentes e os trabalhadores de linha de produção resultam na impossibilidade de uma comunicação direta, desumanizando o ambiente de trabalho, acirrando a competitividade e dificultando a germinação do espírito de cooperação e solidariedade entre os próprios trabalhadores.

Esse fenômeno não é privilégio exclusivo dos países em desenvolvimento, estando presente no cenário mundial, de modo geral. Atinge homens e mulheres, altos executivos e trabalhadores braçais, a iniciativa privada e o setor público. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em diversos países desenvolvidos, as estatísticas apontam distúrbios mentais relacionados com as condições de trabalho. É o caso da Finlândia, da Alemanha, do Reino Unido, da Suécia e dos Estados Unidos, por exemplo.

Afora as leis de defesa dos direitos trabalhistas que todas as empresas são obrigadas a respeitarem com as singularidades de cada país, não há um instrumento jurídico internacional eficaz que obrigue entes privados aos direitos fundamentais. O principal estandarte internacional de defesa dos direitos humanos ainda é a Declaração de 1948. A esta se segue o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos de 1966 e o Pacto internacional sobre Direitos Econômicos, Culturais e Sociais.

Mais recentemente, a Convenção Européia sobre direitos humanos surge como uma alternativa, reunindo grande parte dos direitos civis, políticos, culturais e sociais do Pacto Internacional e sendo aplicada na Corte Européia de direitos humanos de Strasburgo, cujos julgamentos são reconhecidos pela maioria dos países da Europa Ocidental. Nenhum destes instrumentos, contudo, tem força vinculante.

Entendemos, assim como Starck (1947), que a reparação dos danos que a atividade dos homens causa aos outros homens constitui o problema central do direito contemporâneo. O posicionamento de Starck é de 1947 e, a nosso ver, prova a preocupação dos juristas com o avanço desenfreado da atividade industrial e as constantes violações dos direitos do homem em face do emprego de técnicas e procedimentos que implicam risco para a saúde ambiental, das pessoas e dos trabalhadores diretamente envolvidos na produção desse modelo de civilização.

No Brasil, a Constituição Federal no art. 7º XXVIII institui um seguro contra acidente de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa (BRASIL, 1988). O assédio moral é incluído nesse artigo na medida em que é uma ação voluntária desencadeada por um sujeito capaz de provocar danos em diversas esferas da vida, mas pode ser evitada na medida em que o empregador se empenhe em construir um ambiente de trabalho saudável e de respeito aos direitos humanos.

O Novo Código Civil, muito embora tenha sido elaborado sob a égide dos princípios da ética, da sociabilidade e da operosidade, e haja explicitado no capítulo dos atos ilícitos o dano patrimonial e moral, nasceu atrasado em mais de 40 anos, e em um momento histórico no qual o mundo avança a passos largos na direção da constitucionalização do direito privado.

Atualmente, há diversos outros projetos em tramitação nos legislativos municipais, estaduais e na esfera federal. Porém, existe a consciência de que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização da vítima, que não sabe ainda diagnosticar o mal que sofre, do agressor, que considera seu procedimento normal, e da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

Existem várias definições para o assédio moral, que variam segundo o enfoque desejado, tais como o enfoque médico, o psicológico ou o jurídico (EMBRAPA, 2005). Juridicamente, o assédio moral pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, com ou sem conotação sexual ou racial, normalmente com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, por meio de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento.

Segundo o sueco Heinz Leymann (2003), psicólogo do trabalho, assédio moral é “a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações anti-éticas (abusivas)”, que são caracterizadas pela repetição prolongada de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um “indivíduo que apresenta um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”.

Já Hirigoyen (2001, p. 65) define o assédio moral como

“toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho”.

Trazendo a importância das relações de poder, Barreto (2002, p.2) considera assediar moralmente um indivíduo, submeter este a uma

“exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcada pelo abuso de poder e manipulações perversas”.

Desta forma, percebe-se que o abuso do poder, de forma repetida e sistematizada, durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho (HIRIGOYEN, 2000; FREITAS, 2001; BARRETO, 2002; MOURA, 2002).

Entretanto, salienta-se que no assédio moral o abuso de poder não se dá de uma forma explícita: ele se estabelece sutilmente, através de estratégias, por vezes até sob uma máscara de ternura ou bem-querer. O parceiro não tem consciência de que uma violência está em curso e pode até, não raro, ter a impressão de que é ele quem conduz o jogo. Não há conflito aberto. Se essa violência tem condições de se exercer de forma subterrânea, é porque se dá a partir de uma verdadeira distorção da relação entre o perverso e seu parceiro (BARRETO, 2000).

A não explicitação do conflito é um elemento fundamental: se existe assédio moral, é em grande parte porque nenhum conflito pôde ser explicitado. No conflito, as recriminações são faladas, a guerra é aberta, enquanto que por trás de todo procedimento de assédio moral existe o não falado e o escondido. “Não são expressos em tom de cólera, e sim em tom glacial, de quem enuncia uma verdade ou uma evidência” (HIRIGOYEN, 2001, p. 135).

O assédio horizontal ocorre quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. Esse conflito horizontal acontece quando um colega agride moralmente o outro e a chefia não intervém, recusando-se a tomar partido do problema, só reagindo quando uma das partes interfere na cadeia produtiva da empresa (quando falta seguidamente ao trabalho).

O conflito tende a recrudescer pela omissão da empresa em não intervir. Guedes (2003, p. 27) conceitua e caracteriza esse tipo de assédio como a ação discriminatória que é desencadeada pelos próprios colegas de idêntico grau na escala hierárquica. Mostra-se salutar trazer a definição da autora neste momento do trabalho para salientarmos este tipo específico de manifestação de assédio no qual não há diferença hierárquica entre os indivíduos.

Para a supramencionada autora, os fatores responsáveis por esse tipo de perversão moral são a competição, a preferência pessoal do chefe, porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia e motivos políticos, podendo a vítima ser golpeada tanto individual como coletivo.

É interessante ressaltar, também, a conceituação da autora, quando afirma que o assédio pode partir tanto de um colega como de vários. A inveja e as inimizades pessoais aparecem, também, como causadores do conflito. Nesses casos, a empresa deve intervir de maneira justa, ou seja, agir de maneira educativa, aplicando sanções a ambos os empregados, pois do contrário, havendo o apoio de um superior a um dos colegas, isso poderia reforçar o processo de assédio moral.

Conforme conceitos apresentados, consideramos que o assédio moral é caracterizado pela permanência e intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma contenda esporádica no ambiente de trabalho. Não devemos rotular um gestor de personalidade exigente e meticulosa – que exige excelência no trabalho ou um determinado comportamento profissional – como agressor, porquanto sua conduta insere-se nas prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar.

As mulheres são consideradas as principais vítimas do assédio moral nas empresas. Barreto (2000) retratou os comportamentos elucidados pelas humilhações sofridas pelos trabalhadores na triangulação saúde, doença e trabalho e, durante sua pesquisa, entrevistou 2072 trabalhadores, tendo levantado que 42% dos entrevistados já passaram por alguma forma de assédio moral. A autora ressalta, ainda, que “na análise dos dados, detecta-se que as mulheres vivenciaram um número maior de situações em que foram humilhadas do que o homem” (BARRETO, 2000, p. 212).

A discriminação de gênero está associada, entre outras causas, ao fato de que na nossa sociedade a gestação e a criação dos filhos é tarefa de responsabilidade quase que exclusiva das mulheres. Além disso, o trabalho feminino é exercido em um padrão muito mais frágil e com remuneração inferior que o do homem. Restritas, em diversos casos, a posições inferiores e menos

valorizadas na hierarquia organizacional, as mulheres são as principais vítimas de abusos de poder e de autoridade (FREITAS, 2001).

Conforme a pesquisa da professora Margarida Barreto, alguns dos alvos preferenciais da violência moral nas empresas nacionais estão entre pessoas que: têm problemas de saúde; estão no final do prazo de estabilidade posterior a acidente de trabalho ou retornam de licença-maternidade; ultrapassaram a idade de 35 anos; questionam as políticas de gestão; são solidárias com colegas também assediados.

A pesquisa de Barreto (2000) ainda evidenciou que em 12% dos casos, o assédio moral tem início com abordagens de caráter sexual, 50% dos casos ocorrem diversas vezes por semana e 90% deles são cometidos por superiores.

Em alguns casos, o assédio ocorre por meio da violência perversa que consiste em destruir a individualidade do outro. Um grande fator complicador é que nem sempre a prática do assédio moral é de fácil comprovação, porquanto, na maioria das vezes, ocorre de forma velada, dissimulada, visando minar a auto-estima da vítima e a desestabilizá-la.

O assédio moral pode camuflar-se em uma 'brincadeira' sobre o jeito de ser da vítima ou uma característica pessoal ou familiar, ou ainda, sob a forma de insinuações humilhantes acerca de situações compreendidas por todos, mas cuja sutileza torna impossível a defesa do assediado, sob pena de ser visto como paranóico ou destemperado.

Essa camuflada perversidade também é encontrada em relações familiares cujo seio reina uma atmosfera doentia, feita de olhares equívocos, toques fortuitos, alusões sexuais. É o que Hirigoyen (1998) chama de "*incestoso*", nada criminoso do ponto de vista jurídico, mas a violência está presente por meio de diversos sinais aparentes, sem que tenha sido documentada ou distintamente ocorrida.

A relação matrimonial perversa se distingue das relações intraorganizacionais, visto que, em um casamento, pressupõe-se que exista maior liberdade de escolha entre as partes e o que conflito se dê, normalmente, por sentimentos de dominação, tendo como causa, em geral, alguma carência afetiva. Nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. No mundo do trabalho, as práticas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada (Freitas, 2001) e também onde elas têm sido mais denunciadas por suas vítimas.

Enumeramos os exemplos das situações de assédio moral mais freqüentes: dar propositalmente instruções confusas e imprecisas, bloquear o andamento do trabalho alheio, ignorar a presença de funcionário na frente de outros, pedir trabalhos urgentes sem necessidade, fazer críticas em público, não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, forçar a demissão, insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares, transferi-lo do setor, para isolá-lo.

Diante de um quadro inteiramente desfavorável à execução tranqüila e segura do serviço que lhe foi conferido, o empregado moralmente assediado sente-se, em muitos casos, ansioso, despreparado, inseguro e, por conseqüência, os riscos de ser acometido de doenças profissionais ou de vir a sofrer acidentes de trabalho são potencializados. Assim, arrisca-se a dizer que quando o empregado, vítima do assédio moral, não é demitido pela baixa produtividade, pelo absenteísmo ou pela desmotivação, não raro será vítima de doenças ou acidentes ocupacionais.

De acordo com Freitas (2001) existem três tipos de assédio moral nas organizações. O primeiro tipo de assédio seria uma situação na qual um colega é agredido por outro colega, numa tentativa de valorizar-se à custa do outro, normalmente visualizada em ambientes altamente competitivos e nos quais a disputa é incentivada.

O segundo refere-se a um superior que é agredido por um subordinado. Esse tipo é mais raro, porém passível de ocorrer, e pode ser diagnosticado quando um antigo colega que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados, sofre a discriminação desses ex-colegas, ou quando um subordinado tem acesso privilegiado aos pares do superior e utiliza esse acesso para fazer fofocas e constituir intencionalmente mentiras. Extravio de documentos e não-repasse de recados são ações mais suaves, porém igualmente comuns.

O terceiro tipo ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior. Esse é o caso mais freqüente, especialmente quando o medo da perda do emprego está presente e transforma-se numa alavanca a mais para provocar situações dessa natureza.

Freitas (2001) ainda argumenta que, além da ameaça do desemprego, existem algumas medidas perversas utilizadas pelos agressores que se constituem em verdadeiras armadilhas e tornam mais difícil o combate ao assédio moral. Essas medidas estratégicas são arquitetadas para manter o sigilo da situação e impedir a reação da vítima. A primeira delas seria a de recusar a comunicação direta, isto é, o agressor evita o conflito aberto e restringe as agressões, ainda que diárias, a atitudes e momentos de desmerecimentos.

Uma segunda estratégia utilizada seria a de desqualificar a vítima. Essa estratégia, assim como a primeira, não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, ela é praticada de maneira subjacente, sutil e não-verbal. Muitas vezes, a desqualificação surge na forma de olhar o outro, não cumprimentá-lo, falar da pessoa como se referisse a um objeto, trocar de nome e falar mal para uma terceira pessoa na frente da vítima.

A terceira estratégia envolve desacreditar o agredido, existindo um esforço para ridicularizar o outro, humilhá-lo e cobri-lo de sarcasmo até fazê-lo perder a confiança em si. Outra comumente utilizada por agressores, é a estratégia de isolar a vítima, quebrar todas as alianças possíveis, pois quando se está só, é mais difícil de se rebelar, especialmente se alguém crê que o mundo está contra si.

Uma outra ação seria a de vexar ou constranger a vítima. Podemos identificar essa ação quando são dadas tarefas inúteis e degradantes a um funcionário, fixando objetivos inatingíveis, ou quando são solicitados trabalhos extras ou noturnos sem o devido reconhecimento.

A sexta estratégia seria a de empurrar o outro a cometer uma falha. Essa é uma maneira hábil de desqualificar para em seguida criticar a vítima e justificar seu rebaixamento. Por último, envolve o assédio sexual, pois, no caso da cultura brasileira, o assédio é diversas vezes confundido com uma cantada, a qual é valorizada culturalmente e pode, assim, ter sua prática estimulada.

O assédio sexual pode ser considerado, de acordo com a tipologia de Freitas (2001), como uma forma de assédio moral. Esse artigo corrobora a consideração do autor e considera o assédio sexual também como um exemplo de assédio moral. O assédio sexual é reconhecido nos Estados Unidos como crime desde 1976. Na França, é caracterizado como uma infração apenas se trouxer uma explícita chantagem de demissão (HIRIGOYEN, 2002). O assédio sexual no Brasil é reconhecido como prática ilícita há relativamente pouco tempo, em parte devido à recente ascensão feminina no mercado de trabalho, mas a principal causa é a convivência da nossa cultura em aceitar esse tipo de situação e considerar essa prática criminosa análoga a uma cantada (DAMATTA, 2001).

O assédio sexual, entretanto, é a negação da cantada. Essa última é uma proposta habilidosa, visando convencer o outro, e utiliza-se de rodeios, elogios e promessas, para que o outro concorde com um relacionamento amoroso. A cantada é do signo da sedução e o assédio da ordem autoritária perversa. A primeira promete a vivência de uma experiência luminosa, a fascinação e a comoção, enquanto que a segunda promete um castigo se não for atendida em suas investidas.

O assédio sexual é ainda pior que o sexo pago, pois é uma forma desonesta de inferir a liberdade do outro. O homem (ou mulher), para conseguir uma relação sexual, precisa ameaçar alguém, ou necessita ter uma relação que vitima alguém, ou precisa forçar a pessoa a uma inferioridade para sentir-se excitado. Esse indivíduo abriga uma mente frágil, doente e perversa, apesar das demonstrações em contrário.

Para a psicanálise qualquer tipo de assédio é visto como uma perversão. Não se tratando, propriamente, de uma doença, mas de uma parafilia, isto é, um distúrbio psíquico que se caracteriza pela obsessão por práticas amorais não aceitas pela sociedade, como por exemplo o sadomasoquismo e o exibicionismo. Qualquer pessoa que abuse moralmente de outra necessita sentir que tem poder, sendo alguém com uma enorme sensação de inferioridade. Inferiorizar a outra pessoa é ter uma ilusão de potência. Além disso, o assédio é visto como uma compensação e é esta razão que pode levar uma vítima a tornar-se, mais tarde, num agressor. Em diversos casos, o

agressor de hoje é alguém que sofreu algum tipo de agressão no passado, uma criança molestada, ou, até mesmo, uma vítima de assédio moral de ontem no mesmo ambiente de trabalho em que hoje assedia. A sua auto-imagem foi de tal forma danificada que a única forma que encontra para se afirmar é provocar a sensação de dor noutra pessoa. Os que não se tornam agressores, correm o risco de permanecer como vítimas, já que a sua auto-estima foi tão atingida que se vêem como pessoas que merecem ser maltratadas. Após a breve introdução ao tema, faz-se necessário neste momento do trabalho evidenciarmos algumas etapas de evolução do assédio moral. Segundo Hirigoyen (2001), esta evolução se dá em algumas etapas. A primeira fase é a mais branda e é referente à sedução perversa, no início do relacionamento, envolvendo-se a vítima com o processo de desestabilização e perda progressiva da autoconfiança através de constantes humilhações que diminuem os valores morais do indivíduo e aniquilam a suas defesas.

A segunda etapa, da violência manifesta, com a vítima já envolvida, é pontuada de estratégias de violências e de agressões aplicada aos poucos. Esta fase comporta um inegável componente destrutivo porque a vítima não tem mais resistência para reagir e o agressor usa e abusa dos seus poderes para manipular o indivíduo “coisificado” (AGUIAR, 2003).

Quando a vítima, de fato, começa a sentir os sinais da doença, aparece outro sintoma: a ocultação do problema. A atitude está diretamente relacionada ao medo de perder o emprego e, por isso, como tática, o trabalhador não declara abertamente a sua doença e prefere sofrer sozinho. Uma vez adoecido, sem nenhuma outra alternativa, o caminho para o trabalhador é afastamento do trabalho que, no princípio, se dá por licença para tratamento da doença apresentada; em seguida, a demissão propriamente dita, como consequência da inadequação do trabalhador adoecido aos padrões de produção da organização.

A vítima não se liberta totalmente com o afastamento do local de trabalho ou do agressor. Não convive mais diariamente com a prática da violência, mas carrega consigo toda a angústia do período: "as agressões ou as humilhações permanecem inscritas na memória e são revividas por imagens, pensamentos, emoções intensas e repetitivas, seja durante o dia, com impressões bruscas, de iminência de uma situação idêntica, ou durante o sono, provocando insônias e pesadelos" (HIRIGOYEN, 2001, p. 183).

O suicídio pode ser o ponto final. Para Barreto (2000, p. 242) "quando o homem prefere a morte à perda da dignidade, se percebe muito bem como a saúde, trabalho, emoções, ética e significado social se configuram num mesmo ato, revelando a patogenicidade da humilhação".

2.1 Investimento Social das Empresas

As ações sociais das empresas compreendem o conjunto das atividades que vão desde doações pequenas e eventuais, até programas e projetos estruturados e com foco preciso, seja na saúde, na alimentação, na educação, no meio ambiente, ou, enfim, em fatores que contribuam para melhorar as condições de vida de um grupo, ou comunidade (IPEA, 2003).

O debate sobre a participação ou investimento das empresas em questões públicas não é novidade e muitos termos diferentes são relacionados ao tema, de acordo com a época e a característica de cada país. As discussões sobre o tema intensificaram-se na década de 1990, quando a ação das empresas no social fugiu de uma característica apenas filantrópica e foi associada também a ações estratégicas.

Comportamentos éticos, ações na área social e preocupação com a preservação do meio ambiente, por exemplo, tem sido valorizados pelos consumidores, podendo representar diferenciais competitivos para as empresas. Além disso, com a instalação de empresas multinacionais em várias partes do mundo, práticas valorizadas nos países de origem dessas organizações são disseminadas, embora assumindo características peculiares, de acordo com a realidade de cada país. O desenvolvimento da comunicação também permite que práticas ilegais ou consideradas não éticas sejam divulgadas com maior rapidez e amplitude, forçando as empresas a adotarem comportamentos responsáveis. Um exemplo disso é a força de organizações do terceiro setor dedicadas ao ambientalismo e à proteção dos direitos da criança, que freqüentemente denunciam

práticas ilegais de empresas espalhadas pelo mundo, com efeitos até mesmo na valorização de suas ações no mercado de capitais.

Na discussão sobre o papel das empresas na dinâmica social, há posições que defendem que pagando impostos e cumprindo a legislação, as empresas cumprem suficientemente sua função social. Outras colocam que a empresa tem responsabilidades com seu entorno, além dos compromissos legais, tanto por sua dimensão econômica e penetração na sociedade, como pelo seu potencial de transformação. Alguns autores chamam a atenção de que a principal função social de uma empresa é gerar lucros e gerir com eficiência e eficácia os recursos envolvidos em sua atividade. Mesmo que ela desempenhe atividades voltadas para a comunidade, por exemplo, é imprescindível que cumpra bem as funções relacionadas ao seu negócio.

Novas orientações e valores a respeito do social no mundo empresarial podem ser identificados, mas as práticas e os níveis de envolvimento das empresas é desigual e poucas pesquisas estão disponíveis sobre o tipo de atuação e o volume de recursos envolvidos. Conforme demonstra a já citada pesquisa coordenada pelo Johns Hopkins Institute, a participação de agentes privados (empresas e pessoas físicas) no financiamento do terceiro setor é reduzida, ficando em torno de 10%, com diferenças entre os países. Mas o impacto da ação empresarial vai além do investimento direto em termos de recursos financeiros. Argumenta-se que as competências empresariais, compartilhadas com as competências específicas das organizações dedicadas ao público, podem ter impacto mais significativo no social do que o investimento financeiro direto em ações comunitárias, por exemplo.

No Brasil, o tema vem ganhando espaço significativo nos últimos anos. Proliferam palestras, publicações, debates, prêmios e entidades dedicadas à promoção do envolvimento das empresas com o social. Muitos termos estão associados a esse tema, mas com significados diferentes, especialmente no Brasil:

Filantropia empresarial - o termo *filantropia* é de origem grega e significa “amor ao homem” ou “amor à humanidade” (Ioschpe, 1997). Comum em outros países para referir-se tanto à ação de empresas quanto de pessoas físicas, é um termo desgastado no Brasil, onde está relacionado à noção de caridade cristã, assistencialismo e favorecimentos ilícitos, baseados em falhas da legislação tributária. Nos últimos anos, o termo aparece relacionado a estratégia e o uso estratégico da filantropia é defendido como uma vantagem competitiva para as empresas (Smith, 1994).

Cidadania empresarial - relacionado à idéia de cidadania como relação de direitos e deveres. A empresa é entendida como um ente independente de seus instituidores, possuindo direitos e deveres no seu âmbito de atuação. A idéia de cidadania baseia-se na igualdade, o que torna difícil determinar que funções uma empresa deve cumprir para ser considerada cidadã, já que a cidadania também não se limita à lei. Cada sociedade cria uma imagem ideal de cidadania, o que resulta em diferentes visões de cidadania empresarial em cada país ou região e em cada época distinta.

Cidadania empresarial pode ser definida como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem.

No Brasil, o termo disseminou-se a partir de meados da década de 1980, quando ganhou força no país o discurso de reconstrução da cidadania. Foi disseminado especialmente no contexto de criação do GIFE, que definia-se como “Fórum permanente pela cidadania empresarial”.

Responsabilidade social empresarial - a idéia de responsabilidade social pressupõe que a atividade empresarial envolve compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, ambiente e sociedade como um todo. A idéia está relacionada com a teoria dos *stakeholders*, que seriam os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar seus interesses ou objetivos próprios e dos quais a organização

também depende para alcançar suas metas (Johnson e Scholes, 1997). A expressão tem sido muito utilizada no Brasil, especialmente nos últimos dois anos.

Ética nos negócios - nos últimos anos, o tema *ética* tem ocupado maior espaço nos currículos de vários cursos, especialmente os da área da administração. Concepções envolvendo a ética permeiam toda a discussão sobre o papel das empresas no espaço público e sua forma de atuar em todas as instâncias e relações. A definição de padrões éticos, que envolvem os valores da organização além das obrigações mínimas impostas pela legislação, também variam muito de acordo com a época e a cultura organizacional e dos países. A definição de uma ética global, com padrões comuns mínimos, tem sido negociada, o que é dificultado por vários fatores, mas alguns padrões e valores comuns tem sido disseminados.

Todos esses termos, na verdade, estão relacionados em muitos aspectos e seus significados não são consensuais. É possível encontrar em referenciais brasileiros e de outros países, o mesmo termo com significados diferentes, assim como termos diferentes referindo-se às mesmas práticas. Pela relativa novidade do tema, não é possível identificar um termo que abranja as concepções e práticas envolvidas com a participação das empresas em questões públicas, especialmente no Brasil.

Não serão abordados aqui alguns aspectos que envolvem a participação das empresas na área social, como os motivadores para a ação, os benefícios para as empresas associados a essas ações, a relação com práticas mercadológicas, e as muitas contradições que envolvem esse tema. A prioridade está nas estruturas organizacionais de relação dentro das empresas em organizações dedicadas ou não ao social, no sentido de identificar características, limites e possibilidades da cooperação dentro delas.

Várias são as formas de atuar nessa área no Brasil, que vão desde simples doações em produtos ou dinheiro a pequenas entidades assistenciais até projetos estruturados, com significativo volume de recursos financeiros e humanos de empresas envolvidos. Independente da forma ou do volume de investimento, parte-se da premissa de que para atuar no social, as empresas estabelecem relações de cooperação com outras organizações, especialmente do terceiro setor, já que suas competências básicas não são relacionadas à atuação social.

Num sentido amplo, toda a ação de uma empresa tem impacto social. Para este estudo, no entanto, interessa-nos mais especificamente as ações estruturadas voltadas para a comunidade em que se inserem. Considera-se como investimento social das empresas o conjunto de ações estruturadas empreendidas por empresas privadas voltado para a comunidade, além de suas obrigações legais. Esse investimento pode acontecer pela disponibilização de recursos para outras organizações ou envolver participação mais direta das empresas no social. Pode ser direcionado a públicos relacionados ao negócio da empresa, como empregados ou fornecedores, mas o foco aqui está nos investimentos direcionados a públicos não relacionados diretamente à estrutura produtiva das empresas

A partir do levantamento bibliográfico realizado, optamos por realizar uma pesquisa composta por duas fases principais. Na primeira delas, relatamos nossas próprias experiências nas quais vivemos ou presenciamos a prática de assédio moral. As experiências foram analisadas e documentadas. Nessa fase será verificado, também, se nas empresas em que foram diagnosticadas práticas de assédio moral existem ações voltadas ao social e à cooperação intra e inter-organizacional. Após, então, realizamos um conjunto de três entrevistas em profundidade com pessoas vítimas de abuso moral, com o intuito de captar outros *insights* não abordados pelas experiências dos autores.

3. Estratégia Metodológica

A metodologia de pesquisa utilizada foi a etnografia. A etnografia possui características básicas, tais como: ênfase na exploração da natureza de um fenômeno social particular; entrevistas em profundidade; observação participante; análise de discursos de informantes; investigação em

detalhe; perspectiva microscópica; e interpretação de significados e práticas sociais. Ademais, pode-se destacar como traço marcante do estudo etnográfico, a investigação a partir “de dentro” da realidade de um grupo, sendo o conhecimento científico gerado a partir do ponto de vista do outro.

De acordo com Geertz (1978), o método etnográfico é uma descrição densa, em que o pesquisador faz uma descrição em profundidade das culturas como teias de significado que devem ser aprendidas. Os indivíduos constroem, na vida em sociedade, os valores que regem seu mundo, criando seus próprios textos, cabendo ao pesquisador fazer a sua interpretação. A etnografia permite, desta forma, que através da observação participante e da realização de entrevistas em profundidade se possa chegar a uma compreensão profunda do objeto de estudo apresentado, revelando assim toda a sua subjetividade e singularidade dentro de um elenco de fenômenos sociais.

A combinação da observação participante com as entrevistas em profundidade fornece, portanto, uma combinação poderosa ao desenvolvimento científico. O trabalho de campo com a participação por longo tempo no ambiente pesquisado e a investigação em profundidade permitem ao pesquisador trabalhar com múltipla fonte de dados, o que enriquece a análise, ao permitir que a realidade social seja percebida em seus vários contextos e diversas interpretações.

Desse modo, o pesquisador acompanha o dia a dia do grupo em seu contexto natural, observando o comportamento dos informantes em casa, nas festas, nas idas aos shoppings, e assim por diante.

Partimos, neste trabalho, do pressuposto que o método etnográfico trata-se de uma postura, e não somente uma técnica de coleta de dados (ROCHA, BARROS e PEREIRA, 2005). Estamos conscientes que o olhar etnográfico requer o trabalho de campo e obriga o pesquisador a levar em consideração e a aprender a cultura do grupo observado, privilegiando a investigação, a estadia prolongada junto à população estudada, a impregnação dos costumes e das práticas dos grupos, se debruçando então sobre o estranho, o seu significado e suas marcas simbólicas.

A observação participante e as entrevistas em profundidade constituem duas partes fundamentais do trabalho de campo etnográfico (GEERTZ, 1978). Estas entrevistas consistem na observação da linguagem verbal e não-verbal dos informantes. Para tanto, neste artigo, foi utilizado um roteiro de pesquisa semi-estruturado, com algumas perguntas abertas a serem seguidas, que, de um lado, fornecia liberdade ao entrevistado de exprimir seu pensamento com suas próprias palavras e de acordo com o seu próprio sistema de referências e, de outro lado, dava ao entrevistador a flexibilidade de balizar o rumo da investigação para pontos importantes.

Essas observações do grupo foram anotadas em um diário de campo, as quais, ao final do trabalho puderam ser interpretadas e classificadas dentro do arcabouço teórico que o pesquisador dispõe para explicar os valores e a visão do mundo dos informantes pesquisados.

A observação participante foi realizada com duas empresas de características, tamanhos e setores diferentes, e ações de assédio também bem diferenciadas. O público estudado nessa fase foram representantes comerciais dessas empresas, visto que um dos autores exercia funções em áreas próximas a estes funcionários permitindo assim a imersão em suas atitudes, comportamentos, reações e emoções.

O registro das observações se deu justamente mediante o interesse não muito recente dos pesquisadores com o tema, sendo que o propósito inicial do estudo não foi a realização deste artigo, mas a compreensão de um fenômeno que ocorria a nossa volta.

Nessa fase inicial, o interesse pelo tema foi despertado. Devido às implicações a que a exposição a uma experiência de assédio moral oferece, ao alto impacto na produtividade do trabalhador e conseqüências psicológicas danosas, decidiu-se aplicar entrevistas em profundidade para compreender melhor esse fenômeno organizacional e captar maior riqueza de relatos, situações e informações a que a limitação à observação participante com apenas dois casos ofereceria.

As entrevistas em profundidade se deram com três pessoas. Inicialmente, foi difícil encontrar indivíduos com alguma experiência de assédio moral ou que estariam dispostos a relatá-las. Foram distribuídos e-mails solicitando a participação do respondente, caso tenha sofrido de algum tipo de assédio moral no ambiente ou com algum colega de trabalho, ou a indicação de algum conhecido que tenha experimentado tal abuso.

No total foram 40 e-mails distribuídos. Desses, 20 responderam solicitando maiores informações da pesquisa, dos quais 2 revelaram ter experienciado algum tipo de assédio no trabalho e poder relatar suas experiências com os pesquisadores. Outros 5 indivíduos identificaram conhecidos que haviam passado por algum tipo de abuso no trabalho. Ao contatar esses indivíduos, um deles mostrou interesse em dividir suas experiências conosco.

Os resultados serão apresentados da seguinte forma, seguindo a ordem de coleta e análise dos dados. Primeiro, divulgaremos os dados das análises dentro do ambiente estudado. Após serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade. E, por último, algumas considerações e comentários finais serão colocados.

4. Práticas Perversas nas Organizações

Primeiramente foram investigadas as situações práticas vivenciadas pelos autores de abuso moral no trabalho, através da análise de suas experiências profissionais. Após, então, entrevistas em profundidade foram realizadas com o intuito de captar uma maior riqueza de informações.

4.1 Observação Participante

A primeira organização a ser analisada foi uma empresa familiar varejista do ramo da construção civil. Essa empresa era composta por 45 funcionários e possuía uma única sede. A alta cúpula da empresa era formada pelo fundador e seus filhos e ao redor dela havia uma equipe de auxílio. Em relação à diretoria não havia qualquer indício de irregularidade ou prática abusiva, porém, principalmente, em relação à equipe de vendas o controle era feito sobre os resultados com pouca importância sobre como eram atingidos.

Notava-se nesta empresa uma clara, porém informal, formação de grupos, os quais estabeleciam relações de comprometimento com os seus pares e de hostilidade com os integrantes de outros grupos. Essas relações chegavam a ser trocas de favores pelos integrantes do mesmo grupo e de ofensas, muitas vezes, mascaradas como brincadeiras com integrantes dos outros grupos. Diversas vezes, quando um integrante do grupo estava com pouco material vendido, os demais o auxiliavam contabilizando para o seu nome as vendas realizadas até que a meta fosse atingida. Em contrapartida, em relação aos integrantes de outros grupos qualquer auxílio era negado e por vezes sua atividade era dificultada, pelo extravio ou lesão do material de trabalho. Certa vez um cabo de um dos computadores sumiu sem que ninguém notasse como, impossibilitando em pelo menos um dia a atividade de um dos colegas. Apesar de não haver provas contundentes, as brincadeiras e insinuações após o fato deixavam claro o dolo e o culpado do furto. Dias depois o material reapareceu.

De início, a situação foi reportada a alta diretoria da empresa, a qual tomou algumas providências para estancar o problema. Porém, como também não haviam provas contundentes, não houve demissões e principalmente no setor de vendas as hostilidades persistiram. Uma análise mais concisa percebe que essa situação não era vista com maus olhos principalmente pelo diretor da empresa, já que ele considerava saudável manter um clima de disputa entre os funcionários.

Ficou clara nesse caso a relação entre competitividade e ofensa moral entre funcionários de mesma hierarquia. Além disso, outra conclusão que se fez presente foi a de que o assédio moral vêm acompanhado de outras práticas anti-éticas nas empresas, como troca de favores. Uma terceira implicação é a de que, quando reunidos em grupos, os agressores são mais ousados, alimentando um ao outro suas ações moralmente ilícitas, e que, normalmente, o sentimento de vingança é um potencializador dessas situações, que ocorrem quase como retaliações de abusos sofridos. Porém, faz-se necessária o contorno do problema, pois representa diversos malefícios para a organização. Os clientes eram mal atendidos, tanto, devido a dificuldade imposta pelos colegas de outros grupos, como devido ao estresse gerado por essas hostilidades, ofensas e zombarias.

O pesquisador permaneceu na empresa por oito meses e exercia uma atividade de suporte à diretoria. Apesar de estar fora do micro-ambiente no qual o assédio era mais freqüente (setor de

vendas), a proximidade permitiu a coleta de dados substanciais a compreensão do fenômeno. Esta experiência serviu como pontapé inicial ao interesse pelo assunto.

A segunda empresa analisada refere-se a uma multinacional, com matriz norte-americana do setor de computação. Esta é uma grande empresa com mais de 400 funcionários e um sistema de gestão alinhado com os mais recentes métodos de produção enxuta e de qualidade. A história recente desta empresa reflete sua cultura e suas práticas administrativas. Formada na década de 80, a organização passou de micro a líder mundial no setor de computação com os mesmos fundamentos de sua constituição.

Novamente, o assédio moral foi diagnosticado no setor de vendas de computadores para usuários domésticos e pequenas empresas, no qual a competição entre os colegas era bastante acirrada. O setor era formado por um call-center composto por cerca de 35 vendedores. Esses eram divididos em três grupos sendo um gerente responsável por cada grupo. Cada gerente, bem como cada integrante do grupo, possuía uma meta específica, mas era relacionada ao resultado obtido pelos demais gerentes, ou integrantes do grupo.

O assédio ocorreu de maneira hierárquica descendente entre uma gerente mulher e integrantes do grupo a que era responsável. Devido à pressão ao atingimento de metas, alguns valores morais foram sendo atacados sutilmente. Observa-se que não havia a intenção do gestor em agredir os subordinados, mas que seu método de motivação pouco convencional, mostrava-se destituído de liderança. Interrupções no trabalho, gritos, exigência de trabalho exagerado sem o devido reconhecimento eram situações cotidianas.

Exercendo trabalho temporário em setor próximo ao que a situação diagnosticada, permitiu ao autor uma análise sobre os indivíduos pertencentes a esse grupo dos efeitos causados pelo excesso de imposição a que eram submetidos.

Primeiramente, notava-se claramente em aspectos físicos (cansaço, olheiras, falta de apetite) e psicológicos (desmotivação, saturação, baixa auto-estima) o descontentamento com o trabalho pelos pertencentes a esse grupo se comparados com os de outros grupos. Após, então, em conversas durante o almoço, era possível presenciar o descarrego da insatisfação com a gerência. Porém, alguns poucos integrantes do grupo aceitavam a situação, mas que o medo de perder o emprego era claramente um fator que submetia ao acatamento da situação. Numa dessas reuniões informais frases do tipo, “(...) se tu soubesse como estão as coisas aí fora não estaria reclamando”, foram presenciadas.

O desempenho desse grupo submetido à gerência com práticas duvidosas, entretanto, era bastante superior ao dos demais grupos, o que talvez tenha contribuído para a continuação dessa situação.

Além disso, nesse caso, como o assédio se deu de forma bastante sutil a ponto do assediado questionar se o que acredita é realmente coerente, o abuso se deu de maneira prolongada.

A competição revelou-se como importante catalisador de situações abusivas. Entre os colegas a competição funcionou como um fator de desunião das vítimas, e a disputa de desempenho entre os três grupos teve um papel de estimulador de práticas abusivas pelos gerentes no sentido de alcançar o desempenho a qualquer custo.

A observação participante permitiu ao pesquisador avaliar os sintomas a que o assédio gerava. O terror psicológico provoca na vítima danos emocionais e doenças psicossomáticas como alterações do sono, distúrbios alimentares, diminuição da libido, aumento da pressão, desânimo, insegurança, podendo acarretar quadros de pânico e de depressão. Porém, de acordo com Moura (2002), os sintomas vão mais além e são devidos ao estresse de casos de assédio moral: “os primeiros sintomas são os problemas clínicos devido ao estresse. O funcionário começa a dormir mal, a ter tremores, palpitações, pressão alta, problemas de pele, aumento ou diminuição de peso. Uma pessoa sem diabetes pode desenvolver a doença. Em alguns casos, distúrbios hormonais são verificados. Nas mulheres alterações na menstruação. Nos homens, impotência. Depois, começa a ser afetada a parte psicológica. A primeira reação é achar que o assediador tem razão. A auto-estima da pessoa começa a entrar em declínio e não raras vezes o sujeito pensa no suicídio.”

Já adiantando um relato de uma entrevista da fase posterior da pesquisa, uma entrevistada revelou que: “Mesmo que não se morra diretamente das agressões, se perde parte de si a cada momento. Volta-se para casa, a cada noite, exausta, humilhada, deprimida. (...) é difícil recuperar-se.”

Novamente, o pesquisador exercia atividades fora do micro-ambiente analisado e, novamente, práticas abusivas foram diagnosticadas no setor de vendas. Embora a observação do que ocorria na empresa tenha servido para aumentar o conhecimento sobre o assunto, a partir dessas análises, ficou clara a necessidade de um estudo em profundidade com diferentes contextos exigindo a utilização de entrevistas.

4.2 Relatos Investigados

A segunda fase deste estudo envolve a realização de três entrevistas em profundidade com pessoas que em experiências profissionais experimentaram alguma situação de assédio moral. A proposta da realização destas entrevistas foi a busca por uma maior riqueza de informações e o acesso a situações de assédio ainda não documentadas.

A primeira pessoa entrevistada sofre assédio moral de seu superior. A vítima era um homem, funcionário público que tirou licença a que tinha direito, porém na volta ao trabalho foi vítima de perseguição para deixar o emprego. O entrevistado comenta que seu trabalho era questionado seguidamente de forma arbitrária e que foi vítima de perseguição: “(...) alegavam atraso de serviço, mas eu cumpria os prazos. Como se não fosse suficiente, sofri várias imposições sem fundamento, desde o afastamento do trabalho, até a remoção para outra cidade”.

Primeiramente, o indivíduo procurou esforçar-se e responder considerando as punições como estímulos utilizados pela instituição para instigar melhora em seu desempenho. “(...) no começo, respondi às punições obtendo nas avaliações de desempenho os melhores resultados”. Após esse período inicial, mesmo com os resultados apresentados, as punições continuaram, como o relato segue: “(...) entretanto continuava sendo punido sem sentido, foi quando me dei por conta que estava sendo perseguido.”

A partir dessa constatação, o entrevistado procurou auxílio dos demais colegas que se mostraram coniventes com o problema, como explicitado: “(...) tentei diversas vezes buscar auxílio com meus colegas, porém ninguém se mostrou apto a me auxiliar, o que me deixou ainda mais transtornado.” Nota-se aqui a inflamação do problema pela falta de apoio dos colegas, e pelo sentimento de desamparo. O entrevistado ainda relata que buscou descobrir as causas dessa perseguição, mas a única explicação que encontrou, foi talvez um sentimento de inveja provocado pela licença obtida.

A situação tornou-se estressante ao funcionário. “Durante cinco anos e três meses vivi num inferno, um dia de trabalho depois disso era o maior sacrifício. Em casa, vivia estressado, brigava com a minha mulher. Vivia a ponto de explodir.” A vítima entrou com processo e venceu a causa no Tribunal Superior do Trabalho por unanimidade.

A segunda entrevista foi realizada com uma mulher recém-contratada por uma instituição financeira. Essa pessoa sofreu discriminação por seus colegas de trabalho. Ela relatou que essa prática era freqüente no local. “No começo pensei que era inveja em relação a uma qualidade que possuo, minha beleza, status social, qualificação, mas depois ouvi comentários que essa era uma prática freqüente naquele local”. A prática freqüente a que a entrevistada se referia era a de desmerecer os recém-contratados.

Além de não receber suporte dos colegas, nesse caso, muitos deles participavam das agressões. “Parecia um deboche, todo mundo ria, inclusive as minhas colegas mulheres.” “Eu não sentia confiança nele (superior) e quando tentei explicar a situação fui desconsiderada.”

A entrevistada ainda relata que “(...) a forma com que me olhavam deixava claro que a minha presença era incômoda. (...) diversas vezes, quando nos cruzávamos pelos corredores, não desviavam a direção com o intuito de me atingir.”

A vítima almoçava sozinha na cantina, não era convidada para reuniões informais e, em diversas ocasiões, privada de informações e renegada até o último momento de reuniões formais.

A terceira entrevista teve a participação de uma mulher que sofreu abuso sexual durante três anos na seguradora em que trabalhou. Inicialmente, a entrevistada se mostrou pouco aberta à entrevista. Porém, a vergonha logo começou a ceder e a dar lugar ao desprezo, raiva, desgosto e tristeza. A vítima revelou todo trauma que a experiência a ocasionou e seguiu um forte tom emotivo com fortes expressões de raiva em seu discurso. O agressor começou com ataques suaves e a agressão poderia ser entendida como frases mal entendidas ou interpretações mal feitas, porém a intencionalidade perversa se revelou mais adiante. “Na frente de todos, me abraçava por trás, pressionando meus seios e fixando os olhos no meu decote. Dava tapinhas e beliscões nas minhas nádegas quando eu passava pelos corredores.” A entrevistada ainda revelou que, além do medo em relação à perda do emprego, ela havia contraído dívidas com a empresa, tornando a situação ainda mais dramática. “Como eu tinha dívidas e havia tomado um empréstimo da empresa, ele fazia questão de deixar claro que eu estava nas mãos dele.”

O sentimento de perseguição e de tortura era evidente em sua fala. “Mesmo nos dias mais quentes, usávamos gola alta e casacos, como forma de proteção.” Por fim, a vítima conseguiu contornar a situação demitindo-se e denunciando o caso, o que, porém, não serviu para espantar o trauma ocasionado pelas agressões. “O pesadelo só chegou ao fim quando tomei coragem de deixar a empresa e denunciar o caso à Justiça. Ganhei a causa, mas não consegui me livrar do trauma.”

5. Considerações

As relações sociais nas organizações, submetidas aos aspectos simbólicos da cultura corporativa, consistem no espaço para manifestações hostis que caracterizam o assédio moral (PRZELOMSKI, 2002). É preciso entender a origem, os possíveis movimentos e alguns efeitos mais visíveis do processo de assédio moral permite para interpelar os reflexos negativos e sair da inércia que a posição de espectador confortavelmente promove.

Chanlat (1996, p. 25) reconhece que essa “imagem de uma sociedade que levou o individualismo às últimas conseqüências e que não se preocupou em transformar o trabalho em um meio de vida, ocupada que estava antes de tudo em acumular riqueza”. Porém é necessário tratar o assédio não como inerente ao trabalho, mas como distúrbio penal a ser punido rigorosamente.

A reflexão e o debate sobre o tema são recentes no Brasil. Como inferimos a partir do artigo 146-A do Código Penal brasileiro, o assédio moral é tipificado como a depreciação, de qualquer forma da imagem ou do desempenho de um servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou de seu tratamento com rigor excessivo que coloque em risco ou afete sua saúde física ou psíquica. A pena contra esse artigo é de detenção de um a dois anos.

O contrato, por vezes esquecido, comporta, com absoluta primazia, a obrigação de respeito à dignidade da pessoa humana, uma vez que o trabalhador antes é humano e cidadão. Acima de tudo, tem o empregador a obrigação de respeitar a personalidade moral do empregado na sua dignidade absoluta de pessoa humana (SUSSENKIND, 2002). Por mais que o mercado queira inverter esta lógica, a consciência humanística não o permite. Conforme Castelo (1999) ensina: “o mais importante direito é a precípua obrigação contratual do empregador inerente ao contrato de trabalho não tem natureza patrimonial. E é justamente o dever de respeito à dignidade moral da pessoa do trabalhador, aos direitos relativos à personalidade do empregado cuja violação significa diretamente violação de direito e obrigação trabalhista e do contrato de trabalho”.

Dejours (1993) defende a necessidade do espaço da palavra, que poderia ser identificado como um passo para a solução do problema. Foi notada a presença de vergonha num primeiro momento por parte de diversos entrevistados, o que dificulta o diagnóstico do problema. Dentro das empresas isso deve ser ainda mais problemático, pois, além da vergonha, o empregado tem medo de ser reprimido ou demitido. E é neste espaço que surgem conhecimentos, perguntas e respostas. Mas o primeiro passo mesmo é levantar o interesse sobre o tema, estimulando a curiosidade. Essa foi uma das contribuições desse estudo, estimular um debate sobre o que pode se tornar uma doença nas organizações.

Verifica-se que alguns problemas nas relações humanas podem ser oriundos da estrutura rígida e discriminatória de algumas organizações. Acredita-se ser possível sensibilizar e preparar os gerentes e chefias no sentido de promoverem um ambiente mais saudável no trabalho e, também, estimular mudança de determinados comportamentos que são nocivos para indivíduo e organização.

As mulheres são mais assediadas do que os homens e há diferenças na forma de reação. Por questões culturais, elas desabafam mais facilmente com amigos ou colegas, enquanto os homens, constrangidos, guardam consigo a agressão sofrida. Eles geralmente mantêm silêncio, envergonham-se e sentem-se fracassados. Não poucas vezes, usam o álcool ou outras drogas como válvula de escape. Porém, as vítimas não são pessoas frágeis. Muito pelo contrário, não é o déficit do outro que atrai os perversos, mas as qualidades, o êxito, a beleza, a força, a vitalidade. A vítima é alguém que pode ser alvo da inveja, que tem algo que o predador não possui, mas ele/a não quer possuir as qualidades do outro, simplesmente quer que o outro não as possua, e por isso almeja destruir esse espelho perverso, interpelando no outro aspectos negativos da personalidade. O sentimento que acompanha a inveja nesse caso é o ódio.

Além disso, esse trabalho forneceu “*insights*” de que existem diferenças no assédio entre o setor público e privado. No setor público os casos de assédio moral duram anos ou até décadas, este é mais acentuado, pois as pessoas de alguma forma são protegidas e só podem ser demitidas no caso de uma falha muito grave. Os métodos de assédio costumam ser constantes e bastante sutis, o que se reflete no estabelecimento das “geladeiras”, nos quais os funcionários se vêem rejeitados e isolados, não sendo mais adequados para o espírito da organização, nem vistos como um elemento da equipe. Já no setor privado, os casos de assédio duram raramente mais que um ano, estes são conscientes, deliberados e ostensivos, na maioria das vezes com a intenção de fazer o funcionário pedir demissão de uma maneira mais econômica para a empresa, muitas vezes até por uma prática organizacional para redução do quadro de pessoal. Além da realidade pública e privada certas características da empresa podem facilitar a implantação do assédio moral. Naquelas em que há um intenso nível de estresse, gerado através de excessiva pressão nos grupos de trabalho, ou pela desorganização, manifestada em uma inadequada definição dos papéis, mau clima organizacional, falta de coordenação, práticas de gestão pouco claras ou não existência de regras internas para comportamentos e métodos.

Empresas excessivamente hierarquizadas, que tendem a concentrar o poder nas chefias, instalando a dependência, utilizando métodos de administração que compartimentam o trabalho tornando mais fácil o procedimento de isolar a vítima de quem se quer livrar, em especial quando o funcionamento é muito centralizado e muito compartimentado, onde as mensagens não-circulam.

Nas relações de trabalho desumanizadas, onde a organização preocupada excessivamente com resultados financeiros se esquece de considerar os funcionários como seres humanos, considerando-os somente pelo ângulo de suas técnicas e utilidades. Nas quais procuram empregados “formatados” sem levar em conta suas características e diferenças pessoais. Ou aquelas que utilizam métodos de gestão no terrorismo, que para conseguir obter seus resultados instalam o medo entre os funcionários, medo de desagradar ao chefe, de não ser apreciado pelos colegas, da crítica, de erros, e de perder o emprego.

O conflito no assédio é muito sutil, a comunicação vai ficando cada vez mais distante, começam a aparecer deformações na linguagem, mal entendidos, desqualificações e a vítima tende a se questionar qual é sua parcela de culpa para isso. Quando a vítima não consegue mais encontrar em seus comportamentos motivos para a situação, passa a procurar explicações com o agressor, e este quando sente que sua vítima está tentando reagir passa a acuar a vítima, aparecendo então claramente o assédio moral, através da agressão propriamente dita, ameaças, golpes sujos, injúrias, indução ao erro, cortando suas alianças, instaurando dúvida na cabeça dos colegas, e podendo até chegar a agressões físicas.

As diferenças entre o setor público e o privado aqui salientadas não devem ser desconsideradas, entretanto, em sociedades nas quais o papel do próprio Estado diminui progressivamente, parece-nos mais interessante focarmos nossa atenção para o fato de que o

estresse, o excesso de hierarquia (seja ela formalizada ou não) e a pressão contínua no ambiente de trabalho, serem três fortes estimulantes do assédio moral no ambiente laboral.

É importante salientar que nas empresas pesquisadas não foi encontrado vestígios de práticas socialmente responsáveis. As definições sobre responsabilidade social corporativa encontradas na literatura diferem bastante entre si, principalmente no que diz respeito à possível diferença entre “responsabilidade social corporativa” e “cidadania empresarial”. Para muitos autores a preocupação com a cidadania está presente no próprio conceito de responsabilidade social, como em Melo Neto e Froes (2001, p.27):

a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Também existe divergência relacionada ao modo de avaliar a amplitude da responsabilidade social. Para alguns autores trata-se de uma “escala evolutiva” – como se existissem níveis a serem sucessivamente alcançados (FREDERICK, 1960; 1986), para outros diferentes graus de preocupação com a responsabilidade social podem “conviver”, simultaneamente (CARROLL, 1998).

A tendência atual consiste em definir a responsabilidade social como uma nova retórica de cidadania empresarial, associada à gestão compartilhada com *stakeholders* relevantes (OLIVEIRA, 2003), conforme é definida pelo Instituto Ethos (2003):

responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que **a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social**. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (grifo nosso).

Mas como saber se uma empresa está sendo socialmente responsável? Na tentativa de tratar esta questão, Wood (2001) desenvolveu um modelo de desempenho social corporativo, que leva em conta os princípios, os processos e os resultados da Responsabilidade Social Corporativa.

Para Wood (2001), os princípios da responsabilidade social corporativa dizem respeito a aspectos como legitimidade institucional, responsabilidade pública e códigos de ética. Quanto aos processos, a autora destaca o exame das questões sociais relevantes à empresa, a elaboração de políticas para *stakeholders*, e a análise de questões sociais como um todo. Já os resultados da responsabilidade social podem ser avaliados através dos impactos sociais das atividades da empresa, e também a partir dos programas e políticas sociais da mesma (WOOD, 2001).

Responsabilidade social empresarial, cidadania empresarial e ética nos negócios, nenhum desses termos podem ser aplicados às empresas pesquisadas. Pode ser inferido, portanto, que o assédio moral vem combinado com práticas gerenciais e administrativas socialmente irresponsáveis. Faz-se necessário, portanto, atentar à importância de práticas responsáveis nas empresas e seu impacto sobre a cultura organizacional entre seus funcionários e suas relações. Seria proveitosa a realização de um estudo mais amplo, em âmbito nacional, com diversas empresas de diferentes portes e setores para avaliar o estado atual e propor mudanças para o desenvolvimento de práticas socialmente corretas e, mais especificamente, do trato com incidentes ou práticas de assédio moral e, conseqüentemente, favorecer o bem-estar do trabalhador.

No Brasil, o distanciamento entre elites – concentradoras de renda e incapazes de formular um projeto nacional que compartilhasse os benefícios da modernidade – e povo constitui herança de um processo de colonização que procurou concentrar os benefícios do progresso e induziu um baixo investimento social na população. Criticidade e reflexividade, definitivamente, não fizeram parte do processo de assimilação das fórmulas importadas dos centros de poder no Brasil. A observação de Sérgio Buarque de Holanda (1995, p.160) torna-se, portanto, relevante ser ressaltada:

É curioso notar que os movimentos reformadores, no Brasil, partiram quase sempre de cima para baixo. Nossa independência financeira, as conquistas liberais que fizemos durante o decurso de nossa evolução política vieram quase de surpresa; a grande massa do povo recebeu-as com displicência, ou hostilidade.

Não pode ser considerada, portanto, apenas a importação de conceitos e de práticas bem sucedidas estrangeiras. É necessário criar alternativas de gestão adaptadas ao contexto nacional e não extrair modismos e soluções prontas de fontes externas. Formular uma base de conhecimentos construídos localmente, ou seja, fazer com que os latino-americanos pensassem com as próprias cabeças, ao invés de aceitarem passivamente sem reflexão crítica fórmulas prontas e não-neutras que refletem e legitimam interesses bem definidos foi o que esse estudo tentou apresentar, colocando em evidência um fenômeno bem conhecido mundialmente, o assédio moral, mas com facetas distintas relacionadas à cultura brasileira. Empresas preocupadas com a saúde dos funcionários e socialmente responsáveis devem atentar a esse fenômeno, pois além do impacto negativo na saúde e, conseqüentemente, na produtividade do trabalhador, eventos como esse, muitas vezes sutis formas de assédio, prejudicam um entorno muito mais amplo do que os limites da empresa e invadem a família, os amigos e as demais relações externas à empresa do assediado.

O processo de formação da consciência crítica da realidade nacional, por sua vez, de forma alguma pode ser confundido com xenofobia. As noções de perspectiva nacional e de consciência crítica têm importância fundamental na formulação de conhecimentos da realidade social. Segundo Guerreiro Ramos (1996, p.48) “sem consciência crítica, o ser humano ou grupo social é coisa, é matéria bruta do acontecer”. Trata-se de um processo crítico-assimilativo de experiência estrangeira. A produção científica estrangeira, portanto, deve ser vista como subsídio e não como paradigma a ser adotado cegamente sem uma prévia reflexão crítica no que diz respeito a sua adequação à realidade local.

As empresas não podem adotar práticas bem sucedidas de empresas estrangeiras de responsabilidade social ou seguir cegamente estratégias de ação indicadas pela bibliografia internacional. É necessário observar, estudar e entender o que se passe na nossa realidade para então propor mudanças.

As questões éticas parecem voltar ao debate quando se percebe certo cansaço das pessoas com o individualismo exacerbado e a falta de projetos e valores coletivos. A presente avaliação do cotidiano revela que o discurso ideológico de mercado, que procura estimular o individualismo utilitário e a competitividade darwinista, afastou a noção de cooperação e solidariedade e fez com que angústias tomassem conta do cotidiano das pessoas.

A formação ética das pessoas não tem nada a ver com torná-las passivas e obedientes. Segundo Freire (1996, p.37), “transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamental humano no exercício educativo: o ser caráter formador”. A própria noção de ética requer ação, crítica e engajamento. O processo de ensino-aprendizagem não pode ficar restrito ao preparo da mão-de-obra, pois o espaço de convívio social também deve ser aproveitado para que valores e formas solidárias de vida constituam temas de debates.

No atual momento, o desafio da nação brasileira é enorme: evitar ações de cunho fundamentalistas que recusem o diálogo democrático como caminho para a busca de soluções coletivas. Um projeto de saúde do trabalhador é mais que um plano de luta, ainda que seja preciso resistir às pressões, é necessário submeter as estruturas hegemônicas internalizadas no país a uma política democrática de desenvolvimento empresarial.

No presente estudo, naquelas empresas que verdadeiramente foram diagnosticadas práticas socialmente responsáveis não foram identificados casos de assédio. Entretanto, é sabido que muitas empresas divulgam práticas socialmente responsáveis, enquanto que no seu interior seus funcionários experimentam situações de terror.

É preciso, portanto, atentar ao aperfeiçoamento de aparatos jurídicos que punem com rigor práticas irresponsáveis pelas empresas, desenvolvimento de estruturas que protejam o funcionário de qualquer atividade insalubre e construção de uma consciência contrária ao abuso moral.

Pode ser que o trabalho soe um pouco utópico ou como algo escrito por um sonhador. Não é este o caso. Quando se exclui a utopia, o empobrecimento intelectual é imediato. A utopia, entretanto, não deve ser resultante da cabeça de indivíduos sem análise. Segundo Santos (2000, p. 71), “a utopia deve ser considerada a partir de possibilidades, a partir do que existe como germe e, por isso, se apresenta como algo factível”.

Mais com caráter explicativo e informativo e menos com características prescritivas, tão comuns aos trabalhos da área da gestão, este trabalho procurou trazer ao leitor informações sobre um tema que pode ser, desde já, considerado uma doença dentro das organizações com um forte potencial de se alastrar cada vez mais quando vivemos em uma sociedade tão competitiva. Sugestões para trabalhos futuros incluem estudos com horizontes de tempo maiores, nos quais possam ser acompanhados durante mais tempo os fenômenos e as pessoas envolvidas.

6. Referências Bibliográficas

- AGUIAR, A. S. Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. Salvador, 2003. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Salvador. 188 p.
- BARRETO, M. Uma jornada de humilhações. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, PUC. São Paulo, 2000.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, art. 1º, incisos III e IV. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/Con1988br.pdf>> Acesso em: 11 out. 2004.
- CAMARA DOS DEPUTADOS. Projeto de Lei nº 4.742/2001. Introduce art. 146-A no Código Penal Brasileiro – Decreto Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – dispendo sobre o crime de assédio moral no trabalho.
- CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**. 100/101, 1-7, 1998. FREDERICK, W. C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, 2(4), p. 54-61, Summer, 1960.
- CASTELO, J. P. Tutela Antecipada no Processo do Trabalho. São Paulo: LTR, 1999.
- CORREA, A. M.; CARRIERI, A. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Uma Possibilidade de (Re)Leitura das Relações de Poder. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2005.
- DAMATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- DEJOURS C.; JAYET C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. O indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- EMBRAPA. *Assédio Moral*. Brasília: Ouvidoria, 2002.
- FREDERICK, W. C. Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**. 28(2), p. 126-141, winter, 1986.
- FREITAS, M. E. Assédio Sexual e Assédio Moral: Faces do Poder Perverso nas Organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr./Jun., 2001.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GUEDES, M. N. *Terror psicológico no Trabalho*, LTR: São Paulo, 2003.
- HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.
- HIRIGOYEN, M. F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Ação Social das Empresas: avanços e desafios**. <Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/asocial>>. Acesso em: 08 maio 2003.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. <Disponível em: <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 27 mar. 2003

- IOSCHPE, E. B (org). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 174p.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 4th ed. Prentice hall Europe, 1997.
- LEYMANN, H. *The definition of mobbing at workplaces*. Disponível em: <<http://www.Leymann.se/English>>. Acesso em: 07 out. 2003.
- MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001. 189p.
- MOURA, M. Chega de Humilhação. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/178/entrevista_print.asp> Acesso em: 15 jul. 2003.
- OLIVEIRA, R. R. Cidadania Empresarial, *Stakeholders* e Capital Social: alguns nexos com o desenvolvimento sustentável. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador, 2003, 1 CD.
- PRZELOMSKI, M. Investigando o Assédio Moral na Organização Pública. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, 2002, Lisboa.
- ROCHA, E.; BARROS, C.; PEREIRA, C. Perspectivas do Método Etnográfico em Marketing: consumo Comunicação e Netnografia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, Anais... Brasília: ENANPAD, 2005.
- STARCK, B. Essai d'une theorie generale de la responsabilite civile consideree en sa double fonction de garantie et de peine privee. Paris: Rodstein, 1947. 503p.
- SUSSEKIND, Q. Instituições de Direito do Trabalho. 18 ed. São Paulo: LTR, 1999.
- WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, 16(4):691-718, 2001.