

MORAL DO ASSÉDIO E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM EMPRESAS FAMILIARES: DAS VIOLÊNCIAS ÀS POSSIBILIDADES EM SAÚDE DO TRABALHADOR

Leticia Bottura Calvoso¹

Guilherme Elias da Silva²

INTRODUÇÃO

É melhor você desistir! É muito difícil e isso é pra quem tem garra! Não é para gente como você!

Não quer trabalhar... Fique em casa! Lugar de doente é em casa! Quer ficar folgando... Descansando... De férias pra dormir até mais tarde...

Ela faz confusão com tudo... É muito encrenqueira! É histérica! É mal casada! Não dormiu bem... É falta de ferro!

¹ Mestranda em Psicologia pela Universidade Estadual de Maringá. <http://lattes.cnpq.br/7348900249142850>. <https://orcid.org/0000-0001-7087-7447>. leticiabcalvoso@gmail.com. Endereço para correspondência. Rua Visconde de Nassau, 650, ap. 601, Maringá, PR, Brasil. CEP: 87020-030. Telefone: (55 44) 999507177.

² Doutor em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Professor Adjunto da Universidade Estadual de Maringá. <http://lattes.cnpq.br/0277509339161494>. <https://orcid.org/0000-0002-2834-2905>. guilhermin@hotmail.com.

As frases anteriores foram retiradas do site *assediomoral.org* e refletem discursos frequentemente ouvidos pelas vítimas de assédio moral no trabalho. Em meu percurso profissional – ainda em fase inicial – infelizmente já presenciei e senti na pele situações como essas. Tive que trabalhar por algum tempo em uma sala sem iluminação adequada, o que resultava diariamente em dores de cabeça e poderia trazer prejuízos em longo prazo para a visão, pois a empresa considerou que apagar as luzes seria uma boa forma de reduzir despesas. Vi uma colega, depois de passar por situações de humilhação, receber de seus superiores a orientação de que não deveria chorar na empresa, pois isso afetava negativamente a sua imagem. Observei outro colega não poder usufruir o direito garantido por lei de tirar cinco dias de licença paternidade, pois a empresa não o liberou para ficar com sua filha quando ela nasceu. Não tenho como descrever todas as situações que aconteceram, mas testemunhei pessoas serem maltratadas, insultadas e desrespeitadas de diversas formas no local de trabalho e se submeterem a isso porque precisavam pagar as contas, sustentar suas famílias ou até mesmo porque de alguma forma perversa o conjunto das coisas as fazia acreditar que talvez merecessem aquele tipo de tratamento, pois já não se sentiam dignas de algo melhor.

Essas situações faziam eu e meus colegas nos sentirmos pessoas sem valor e eu enxergava em todos nós um grande sofrimento no trabalho. Como psicóloga e funcionária do departamento de Recursos Humanos eu sentia que uma das minhas tarefas mais importantes naquele espaço era intervir de modo a promover a saúde mental dos trabalhadores, entretanto, eu também estava inserida naquele contexto e me sentia totalmente incapaz de alterá-lo. Estávamos em uma empresa familiar com visão bastante tradicional, onde o poder e hierarquia eram muito rígidos e centralizados na figura patriarcal, não havendo espaço para discussão sobre as decisões. Frente à minha impossibilidade de provocar mudanças, várias vezes pensei em denunciar a empresa ao Ministério do Trabalho na esperança de que uma instância maior pudesse exercer poder transformador. Entretanto, fui pega pelo medo: medo de

que uma denúncia intensificasse ainda mais as agressões, medo da exposição, medo de descobrirem que eu era a autora da denúncia e ser demitida, medo de que um histórico de denúncia dificultasse minhas possibilidades de contratação futura em outras empresas. Vários medos diferentes me impediram de efetuar uma denúncia e acabei pedindo demissão.

Deixar a empresa foi a alternativa mais saudável que encontrei para a minha saúde mental naquele momento, assim como para muitas outras pessoas postas em situações de abuso de poder, assédio moral e/ou sexual no trabalho. Entretanto, ressaltamos que essa atitude está longe de ser transformadora ou ainda de representar um grande passo no restabelecimento da saúde mental. Ao contrário, fazer com que os funcionários peçam demissão é frequentemente um dos objetivos do assediador, ou seja, deixar a empresa pode aliviar momentaneamente a pressão sofrida pela vítima, mas reforça a conduta do assediador bem como o contexto que o produz, atuando no sentido da manutenção do assédio moral no ambiente de trabalho. Salientamos também que pedir demissão é sempre um processo custoso para o trabalhador, emocionalmente, financeiramente, etc., além de não ser uma opção para todos. Como já foi dito anteriormente, as pessoas se submetem a esse tipo de circunstância por motivos diversos, entre os quais a situação financeira é bastante decisiva. Aqueles que dependem exclusivamente do trabalho ou que tem família para sustentar, não veem a demissão como uma alternativa possível e permanecem no trabalho, adoecidos. Ambas as possibilidades, ficar ou deixar a empresa, repercutem na saúde mental do trabalhador e devem ser problematizadas.

Segundo Barreto (2003), 36% dos trabalhadores brasileiros já sofreram assédio moral, o que evidencia que esse é um problema vivenciado cotidianamente por grande parte da população trabalhadora no Brasil e precisa ser amplamente debatido e considerado em seu *caráter psicossocial*. Em outras palavras, é necessário inicialmente desnaturalizarmos a ocorrência do assédio moral e em um segundo momento

quebrarmos o paradigma de que essas situações devem ser resolvidas entre agressor e vítima ou apenas no âmbito interno da empresa, nos escondendo atrás de desculpas que se assemelham muito ao "em briga de marido e mulher não se mete a colher"³ para não cobrarmos a execução de medidas interventivas e elaboração de políticas públicas que garantam os direitos dos trabalhadores.

Vivemos hoje um período de grandes ameaças aos direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo do tempo e de muita luta. As propostas do Governo Federal de Reforma Trabalhista e Previdenciária ensejam retrocessos em relação aos direitos trabalhistas, o que constitui um perigo para a saúde física e mental do trabalhador na medida em que flexibilizam os contratos de trabalho, permitem o aumento da jornada, intensificam a terceirização e, entre outras propostas, dilatam o período de contribuição exigido para a aposentadoria (isso em um país onde grande parte da população vive de trabalho informal ou ainda não tem uma expectativa de vida muito alta). Em outras palavras, essas propostas dão abertura para formas de trabalho cada vez mais precarizadas e exploradoras.

Nesse sentido, este artigo pretende contribuir com discussões que caminham na contramão do cenário apresentado acima, colocando-se como forma de resistência a essas práticas aviltantes para a dignidade, saúde física e mental dos trabalhadores, especialmente à prática do assédio moral. Buscamos aqui discutir se há e quais são as relações entre os sistemas empresariais de gestão familiares e a prática do assédio moral, partindo de duas premissas: 1) esse é um problema vivido por uma parcela significativa da população brasileira e 2) a maior parte das empresas no Brasil – e no mundo – são empreendimentos familiares (Souza, 2001; Cançado *et al.*, 2013). Assim, o

³ Esse ditado popular foi escolhido por carregar uma ideologia patriarcal e machista que muitas vezes é utilizada para justificar o comportamento social de fechar os olhos e não intervir em favor da mulher em situações de relacionamentos abusivos e violência doméstica. Aqui é possível pensar em um paralelo com as situações de assédio que ocorrem dentro do ambiente organizacional, especificamente no empreendimento familiar, que comumente trata a empresa como uma extensão da família. Nesse contexto, as testemunhas do assédio, na maioria das vezes, acabam não interferindo em favor da vítima e, da mesma forma, a sociedade também não pressiona pelo cumprimento das leis trabalhistas nem pelo respeito à dignidade humana, naturalizando práticas como essa.

presente trabalho consiste em um estudo teórico no qual os objetivos serão atingidos a partir de um levantamento bibliográfico que embasará discussões sobre o conceito de assédio moral e como esse tipo de violência se configura dentro dos espaços organizacionais em empresas familiares. Uma rápida busca na base de dados da Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) já nos mostra que os estudos sobre assédio moral em empresas familiares são ainda incipientes na literatura: utilizando os descritores assédio moral no trabalho, foram encontrados 71 resultados, enquanto com os descritores assédio moral no trabalho e empresas ou organizações familiares nenhum resultado foi encontrado. Assim, o presente trabalho pretende contribuir para minimizar essa lacuna.

Inicialmente apresentaremos o conceito de assédio moral, os fatores que caracterizam essa prática e de que forma ela atinge a saúde mental das vítimas. Em seguida, faremos uma discussão sobre como os sistemas de gestão contemporâneos contribuem para a precarização do trabalho e para práticas degradantes como o assédio moral dentro do ambiente organizacional. Depois faremos um retrato da empresa familiar, suas origens, características e como ela se posiciona hoje no mercado e discutiremos de que forma essa estrutura de gestão pode favorecer um contexto precarizado de trabalho e a ocorrência do assédio moral.

O ASSÉDIO MORAL E SUAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS

O capitalismo vive um momento caracterizado pela flexibilização das instituições que promove uma nova perspectiva sobre o tempo e cria novas formas de poder, controle, sentidos e significados para o trabalho, trazendo impactos para o contexto organizacional e para a vida pessoal (Sennett, 2003).

O sistema socioeconômico incentiva a competitividade entre os homens e o individualismo, além de impor um ritmo de vida acelerado que não valoriza a

durabilidade, mas sim a capacidade de adaptação. Bauman (1998) ressalta que comprometer-se com algo hoje tem sido visto como sinônimo de renunciar a outras possibilidades, limitar-se. Assim, instituições sociais como o trabalho, por exemplo, não mais oferecem estabilidade aos indivíduos, pois se reprojeta constantemente.

Nesse sentido, a nova ética do trabalho favorece a degradação humana na medida em que fatores cada vez mais frequentes como a competitividade, a subcontratação, a terceirização, a flexibilização dos contratos de trabalho, o desemprego e o crescimento do trabalho informal tornam as relações e organização do trabalho precarizadas (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Na luta para manter-se no emprego, o trabalhador deixou de lado a lealdade e a construção de uma identidade profissional em uma empresa para adotar o desejado perfil competitivo e estrategista.

De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, um talento sempre à venda e lealdade apenas para consigo. Houve uma mudança brutal na administração dos recursos humanos em todo tipo organizacional: o contrato de trabalho foi rasgado, as carreiras entraram para o mundo dos esportes, a avaliação de desempenho passou a ser diária, o salário passou a ser variável de acordo com o valor agregado, o treinamento passou a ser uma responsabilidade individual, benefícios foram revistos e estabilidade no emprego se tornou uma palavra impronunciável (Freitas, 2005, p. 19).

Em outras palavras, a ideologia capitalista foca na produtividade, no lucro e na flexibilidade do trabalhador, deixando de olhar para suas características humanas, como a falha ou o adoecimento, por exemplo. Como resultado, há uma naturalização de comportamentos degradantes dentro do ambiente organizacional e é nesse contexto que o assédio moral está inserido, exercendo função de controle sobre o coletivo, com consequências físicas e psicológicas para o trabalhador. Assim, Mendonça, Santos e de Paula (2018), destacam que o assédio moral consiste em uma

epidemia silenciosa que tem se difundido nas organizações como ferramenta de gestão para aumentar a produtividade.

O assédio moral consiste em uma forma de violência psicológica que está relacionada ao ambiente, às relações e à organização do trabalho. O psicólogo do trabalho Heyns Leymann foi o primeiro a trazer o tema para o debate científico, em 1996, e o definiu como uma forma hostilizada de comunicação desenvolvida por um indivíduo ou grupo capaz de promover fragilidade psicológica em outra pessoa (Heloani, 2004).

Entretanto, foi a partir do trabalho de Marie-France Hirigoyen que os estudos sobre assédio moral se aprofundaram de forma mais sistematizada e se difundiram pelo mundo. A autora caracteriza o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 2006, p. 17).

Mendonça, Santos e de Paula (2018) destacam que Margarida Barreto foi a primeira autora a publicar no Brasil uma dissertação de mestrado sobre o tema, em 2000. Para ela, o assédio moral consiste em uma situação humilhante e repetitiva à qual o trabalhador é submetido de forma antiética e violenta. Além disso, o assédio moral pode atingir qualquer pessoa, homens e mulheres, em campos profissionais diversos, seja no setor privado ou público (Barreto, 2013).

Segundo Heloani (2004, p. 5), o assédio moral é um resultado sócio-histórico das relações de poder e para compreender o seu conceito é necessário considerar a intencionalidade:

[...] consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de

poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.

Este é um tema complexo, principalmente tendo em vista a dificuldade em se estabelecer o nexo causal entre as situações vividas no ambiente de trabalho e o sofrimento psicológico e/ou físico apresentado pela vítima. Nas palavras de Barreto (2013, p. 17): “Reafirmamos que o assédio moral constitui um risco não visível, não mensurável e não quantificável, mas concreto e objetivo em suas consequências e violações à saúde, à dignidade, à honra, à imagem, à personalidade”.

De acordo com Hirigoyen (2006), as situações de assédio moral podem ocorrer de diversas formas, sendo as seguintes mais frequentes: degradação intencional das condições de trabalho (retirar a autonomia do sujeito, não passar informações importantes para o desempenho de suas atividades, atribuir tarefas inferiores à sua qualificação e competência, induzir a vítima ao erro), isolamento e recusa de comunicação (isolar a vítima dos demais trabalhadores, recusar e proibir a comunicação com essa pessoa), atentar contra a dignidade (depreciar a vítima através de gestos, escritos ou verbalmente, atribuir a ela problemas de ordem psicológica, invadir aspectos da sua vida particular) e violência verbal, física ou sexual. Thomé (2013) acrescenta ainda: fazer com que um funcionário ou um grupo fique sem atividades, iluminação inadequada para o trabalho, piadas em relação à pessoa ou grupo, obrigar gestantes a permanecerem em pé durante a jornada de trabalho e controle do tempo utilizado para as necessidades fisiológicas.

O agente do assédio moral pode ser o superior imediato, a empresa, os colegas de trabalho, um inferior hierárquico ou até mesmo um terceiro, como o cliente, por exemplo. Dessa forma, o assédio não acontece obedecendo apenas um sentido dentro das relações de poder. Apesar de a forma descendente ser a mais frequente, pode

ocorrer também de forma ascendente, mista ou horizontal (Hirigoyen, 2006; Thomé, 2013).

O assédio moral pode levar a uma série de doenças relacionadas ao trabalho, promovendo altos níveis de estresse, incidência de úlceras, infartos, depressão, síndrome de *burnout*, entre outros. A humilhação a que a vítima é exposta é patogênica e pode ser entendida como:

[...] o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado, e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, um sem valor, um inútil... Quando somos humilhados nos sentimos vulneráveis e inseguros em relação ao outro ou àquela situação que imaginávamos conhecer. Nosso mundo desmorona e nos sentimos momentaneamente perdidos [...] (Barreto, 2000, p. 218).

Frequentemente o assédio moral se intensifica com o passar do tempo, o que pode ocorrer devido à dificuldade que as vítimas têm em denunciar a situação, temendo que ela possa piorar ou ainda pela ameaça do desemprego. Soma-se a isso a exposição pública do constrangimento ao qual a vítima está sendo submetida. Isso faz com que muitos trabalhadores aprendam a esconder o seu sofrimento até o limite tolerável, sendo que na maioria das vezes eles não encontram formas de enfrentamento à violência sofrida e acabam se afastando ou deixando o emprego, ou seja, os trabalhadores tem sua saúde física e mental colocadas em risco para conservarem o emprego (Heloani, 2004; Pontes, 2017).

Diversos estudos abordam as consequências do assédio moral para a vida psíquica, social, familiar, profissional e afetiva do sujeito (Freitas, 2007; Soares, 2013; Soboll, 2015). Geralmente a vítima se culpa pela violência sofrida, o que gera graves consequências para a sua saúde física e mental. As doenças que desenvolve são encaradas com rejeição e exclusão por parte da empresa e pelos próprios colegas, os

quais tendem a culpar a vítima como um mecanismo de defesa: acreditar que os ataques se devem a alguma característica da pessoa ou erro por ela cometido faz com que as pessoas se sintam imunes ao assédio e minimiza a culpa por não intervirem em favor da vítima.

O assédio moral expõe não apenas a pessoa que sofre as humilhações, mas também todas as testemunhas de forma indireta, as quais acabam não intervindo na situação por medo de reconhecerem a própria vulnerabilidade e de se tornarem as próximas vítimas. Assim, testemunhar o assédio moral também provoca reações como ansiedade, estresse, medo, raiva e desconfiança, ou seja, pode-se dizer que as testemunhas sofrem o chamado assédio passivo (Soares, 2013).

A dificuldade em denunciar e intervir nas situações de assédio reforça a conduta antiética do assediador bem como a administração e organização do trabalho que o produzem. Para que ocorra o assédio moral, além do assediador e da vítima, há um contexto, o qual tem o papel de incitá-lo ou repudiá-lo. Contrapondo a lógica comum em que se culpa a vítima ou se restringe o problema à relação entre assediador e vítima, Heloani (2013) aponta que o assédio ocorre a partir do que é estabelecido pelas políticas de gestão da organização e das transformações no contexto social e do trabalho. Aprofundaremos a seguir a discussão sobre de que forma os sistemas de gestão contemporâneos contribuem para a prática do assédio moral.

PRECARIZAÇÃO E ASSÉDIO MORAL: UM MODELO DE GESTÃO

Destacamos anteriormente que transformações no contexto econômico, social e político impactam as relações de trabalho. Fazendo uma retomada histórica, observamos que as relações trabalhistas no Brasil são permeadas por uma herança escravocrata, monopolista e fundiária, trazendo consigo características como

exploração, desigualdade, dominação e centralização de poder (Lopes, 2013; Duarte & Mendes, 2015).

Conforme as leis trabalhistas foram se desenvolvendo, os sistemas de gestão elaboraram novas formas de controle e manipulação, intensificando a jornada de trabalho e aprofundando a distância entre planejamento e execução (especialmente no Brasil, onde predominam os modos “arcaicos” de gestão da força de trabalho influenciados pelas correntes tayloristas-fordistas). Esse processo de alienação do trabalho tem consequências graves para a identidade do trabalhador que vê cerceadas suas possibilidades de realização através da atividade laboral (Seligmann-Silva, 2011).

Fatores como a fragmentação, especialização, subemprego, instabilidade e remuneração com base na produtividade se tornaram as bases dos sistemas de gestão, intensificando a precarização do trabalho. Além disso, Gaulejac (2007) aponta que o desenvolvimento tecnológico, promessa de liberdade para o homem em relação ao trabalho, tornou-se, concomitantemente, um alívio para o desgaste físico, mas um fardo para a saúde mental na medida em que intensifica a pressão pela produtividade e a sobrecarga de trabalho. Esse desenvolvimento tecnológico também contribuiu para a reestruturação produtiva em nível internacional e para a exclusão social daqueles vistos como excedentes ou “descartáveis” (Seligmann-Silva, 2007).

“De um lado, o ‘sempre mais’, exigido do pessoal (fazer melhor em menos tempo), do outro, o ‘sempre menos’, atribuído ao pessoal (aumentar sua rentabilidade sem aumentar sua remuneração)” (Gaulejac, 2007, p. 214). Como resultado, observa-se uma intensificação da concorrência; a ideia ilusória de que os resultados atingidos serão reconhecidos (mas de fato tornam-se os padrões para as novas metas, aumentando cada vez mais a expectativa sobre a produtividade); e por fim a popularização dos sistemas de gestão baseados na ameaça da perda do emprego. O sistema econômico, somado à gestão pelo medo, fazem com que os trabalhadores sejam cada vez mais

competitivos e inseguros, pois devem ser capazes, qualificados, criativos e polivalentes ao mesmo tempo em que sabem que se não conseguirem se adaptar a essa nova realidade do mundo do trabalho poderão perder o emprego (Martiningo Filho & Siqueira, 2008).

Seligmann-Silva (2007) complementa a discussão ressaltando que esses elementos culturais da atualidade refletem diretamente nos processos de subjetivação do sujeito a partir da disseminação do medo (do desemprego, da exclusão, do adoecimento, de ser incapaz, de enlouquecer, de ser prejudicado profissionalmente, de ser agredido ou até de não corresponder ao modelo de super-homem ou super-mulher que é difundido); da insegurança e incerteza (incerteza em relação ao futuro, por se sentirem desprotegidos pelo Estado, minorando as organizações e resistências coletivas por se sentirem incapazes de lutar contra o sistema); e da fragilização da justiça como valor fundamental devido ao fortalecimento da competitividade e do individualismo (promovendo um processo de internalização do controle e da dominação).

Dessa forma, as políticas organizacionais muitas vezes tornam veladas as formas de poder e dominação através de um discurso participativo em tese visto como libertador, mas que na prática promove a competitividade no ambiente de trabalho. Conforme ressalta Lopes (2013, p. 138), os objetivos principais são a produtividade e uma integração que não absorve as diferenças, mas sim tenta dissolvê-las através da homogeneização do grupo, da plena aceitação dos valores e crenças da organização por parte de seus funcionários:

No afã de manter e defender essa necessária coesão, as relações interpessoais no trabalho são marcadas pela defesa contra toda e qualquer possibilidade desintegrativa. Assim, o trabalhador minimamente dissonante desta estrutura ideológica dita *estratégica*, pode vir a se tornar alvo de ataques e de violência psíquica. Daí a relação entre modos de gestão, dispositivos institucionais e a prática do assédio moral.

Assim, todas as formas de assédio consistem em estratégias de exclusão ou coerção daqueles que apresentam resistências em se adaptar à ideologia organizacional, representando uma ameaça à homogeneidade do grupo tão desejada pela gestão. O assédio moral se configura como uma não aceitação do diferente que atravessa as estruturas de gestão contemporâneas.

Em outras palavras, os modelos de gestão se utilizam de normas, prescrições e de um discurso modernizador para subjugar os indivíduos, retirando-lhes a possibilidade de serem atores em seu ambiente de trabalho. Aqueles que tentam colocar-se como sujeitos nesse processo, questionando e resistindo à dominação, se mantêm no trabalho de forma adoecida ou logo são eliminados.

Para Amazarray (2010) e Gaulejac (2007), mais do que analisar as situações de assédio moral sob a ótica das patologias, é necessário vislumbrar o contexto de violência no qual o trabalhador está inserido, tendo em vista que a reestruturação produtiva tem apresentado efeitos negativos na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Essa violência que parte dos modos de funcionamento das organizações e da economia não é passível de enfrentamento direto pelos trabalhadores, os quais passam a atacar uns aos outros como forma de descarregar a agressão sofrida.

Nesse sentido, dificilmente alguém é responsabilizado pela violência produzida no ambiente de trabalho devido ao seu caráter coletivo, o que dificulta a identificação das suas causas e amplia o sentimento de impotência frente ao assédio. Sem conseguir discriminar as causas e os agentes da violência, o indivíduo acaba se responsabilizando, depositando em si mesmo a culpa pelas agressões.

Com efeito, a causa maior do assédio deve ser buscada nas três tendências gerencialistas que colocam o conjunto do sistema de organização sob pressão: a distância entre os objetivos fixados e os meios atribuídos; a defasagem maciça entre as prescrições e a atividade concreta; a distância

entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas. Do lado da empresa, o gerenciamento de projeto, a corrida ao mérito, a qualidade total, o fator de 'falha zero', os fluxos tensos, a individualização das gratificações e a flexibilização são igualmente processos que põem em concorrência os indivíduos em uma exigência de fazer sempre melhor (Gaulejac, 2007, p. 226).

A intensa e contínua busca por reconhecimento frente a critérios cada vez mais exigentes para atingi-lo favorece a ocorrência do assédio moral. O trabalhador é colocado em uma posição passiva, na qual não tem o domínio sobre a organização do próprio trabalho nem o conhecimento acerca de quais são os critérios para se ter reconhecimentos e recompensas e quais são passíveis de penalizações. Forma-se um cenário de ameaça contínua e de luta de todos contra todos pela permanência no emprego, um aspecto valorizado e naturalizado dentro do ambiente organizacional.

Partindo dos pontos abordados até aqui, podemos dizer que o sofrimento no trabalho é sintoma de algo muito mais amplo do que o espaço de uma organização privada ou um serviço público, é sintoma de todo um sistema doente de organização do trabalho (Soboll, 2015; Medeiros & Gomes, 2016; Duarte & Mendes, 2015). Segundo Gaulejac (2011) vivenciamos um processo de transformação das instituições em sistemas paradoxais. A Nova Gestão Paradoxal (NGP) é caracterizada por um sistema de comunicação contraditório que o sujeito não consegue combater (dupla coação), pois está implicado na situação por uma dependência afetiva, material ou psicológica. Assim, o sujeito se vê frente a demandas contraditórias em relação às quais não se sente apto para responder de forma satisfatória, gerando sentimentos de culpa e incapacidade que atuam de forma a manter a situação de submissão.

Como exemplo, o autor cita a situação em que um menino ganha duas gravatas de sua mãe, uma vermelha e uma verde, mas ao optar por vestir qualquer uma das duas é questionado pela mãe se não gosta da outra gravata. Em mais uma tentativa para agradar a mãe, a criança coloca as duas gravatas, ao que a mãe responde que o

menino a está deixando louca. Nessa situação observa-se que sistemas paradoxais de comunicação submergem o sujeito em uma estrutura ambígua de subordinação e dominação. Ao enviar mensagens ambíguas para a criança, a mãe não deixa claro quais são suas expectativas nem que tipo de comportamento será valorizado por ela, pois qualquer opção escolhida pela criança enfrentará questionamentos e contraposições. Assim, a mãe exerce domínio sobre o menino na medida em que o torna submisso a ela por uma dependência psicológica e afetiva.

Transpondo esse processo para o ambiente organizacional, novamente lançarei mão de uma vivência minha no trabalho no setor de recursos humanos em uma empresa familiar. Uma funcionária que trabalhava no setor administrativo, diretamente com a Diretoria da empresa, foi transferida de setor para ocupar o cargo de Gerente de Recursos Humanos, entretanto ela não tinha nenhuma experiência na área. Neste caso podemos identificar a dupla coação: a funcionária passou a ocupar o cargo de Gerente de Recursos Humanos de forma imposta pela diretoria da empresa, sem muitas opções de escolha – tendo em vista que uma recusa poderia fazer com que ela fosse mal vista pela diretoria ou até mesmo culminar na perda do emprego – mas, a partir do momento em que ela passou a ocupar esse cargo, foi intensamente cobrada por resultados no departamento, mesmo não tendo experiência na área.

É importante também destacar os impactos dessa decisão da Gestão da empresa nos demais funcionários, principalmente os do setor de recursos humanos. O sentimento foi de descrédito em relação à tomada de decisão da diretoria, bem como em relação ao trabalho que essa funcionária poderia desempenhar, por acreditar que ela não era qualificada para assumir tal função. Simultaneamente, nos sentimos impotentes para alterar a situação, ou seja, precisávamos trabalhar em conjunto com essa funcionária, mesmo em descrédito em relação ao seu trabalho. Além disso, nos sentimos invalidados e não reconhecidos. Essa situação criou dificuldades para que identificássemos o que era relevante para o reconhecimento e o crescimento na

empresa, em acordo com o que aponta Gaulejac (2007), tendo em vista que a pessoa que passou a ocupar o cargo mais alto no departamento não tinha experiência alguma e aqueles que já estavam no setor há algum tempo não tiveram essa oportunidade.

Esse é um exemplo de como sistemas de organização do trabalho utilizam o paradoxo como ferramenta de gestão, a dupla coação para exercer domínio e submissão. Segundo Gaulejac (2011, p. 91):

A ideologia gerencial considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. O indivíduo é, então, instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder até o sentido de sua existência. Instala-se então uma ruptura interna entre *indivíduo-recurso* que aceita se submeter para corresponder às exigências de seu empregador, e a porção do *indivíduo-sujeito* que resiste a instrumentalização. A aceitação é psiquicamente mais fácil na medida em que ela evita uma luta permanente contra 'o sistema' e concede um mínimo de reconhecimento em um 'trabalho' que permite ao indivíduo assegurar sua subsistência.

A exclusão e o adoecimento do trabalhador tornam-se consequências naturalizadas desse processo. Pode-se dizer que um ambiente que não encara o estresse como doença profissional, ao contrário, exige que os trabalhadores sejam resistentes a ele para atingirem sucesso, é um ambiente adoecedor, produtor de "comportamentos neuróticos, paranoicos ou perversos" (Gaulejac, 2007, p. 224). Assim, pessoas opressoras e dominadoras são comumente vistas como símbolo de eficiência e realização.

Seligmann-Silva (2011) e Pontes (2017) ressaltam ainda que as políticas de recursos humanos geralmente trabalham a serviço da adaptação do funcionário à ideologia da empresa através da oferta de benefícios que vem mascarar o sofrimento e minorar as possibilidades de organização coletiva para o enfrentamento da situação. Esse

processo de tentar criar uma massa homogênea dentro da organização faz parte da produção do sofrimento mental nos trabalhadores e de movimentos de oposição e luta entre patrões e empregados.

Deve-se ter em vista o cenário global de degradação das relações de trabalho e que as relações de poder ocupam lugar central no estudo sobre assédio moral. Assim, destacamos que o assédio moral atravessa toda e qualquer relação de trabalho, seja em ambientes públicos, privados, terceiro setor, organizações de grande e pequeno porte, familiares ou não, por ser uma violência característica da ideologia do trabalho hoje, ou seja, uma violência que está vinculada à dinâmica do capital, tendo em vista que essa dinâmica pressupõe relações de dominação e exploração. Em outras palavras, essa violência se dá como uma ferramenta de manutenção e expansão do sistema capitalista.

Conforme apresentado anteriormente, transformações nas relações sociais de trabalho, na tecnologia dos processos produtivos e na organização do trabalho e formas de gestão desempenham um papel de suma importância na promoção ou combate a essa prática. Gaulejac (2007) e Martiningo Filho e Siqueira (2008) salientam que para se pensar em ações transformadoras é necessário antes resgatar o elo que existe entre as políticas de recursos humanos e a saúde mental do trabalhador. É fundamental a conscientização de que ao se utilizarem da energia psíquica dos colaboradores transformando-a em força de trabalho, as organizações tem responsabilidade sobre as consequências desse processo.

Após essa exposição sobre os sistemas de gestão contemporâneos e suas relações com o assédio moral, faremos um recorte sobre as estruturas de gestão nos empreendimentos familiares, a fim de compreender de que forma eles se organizam, suas principais características e quais são as especificidades desse tipo de gestão no fomento às práticas de assédio moral.

“QUEM MANDA AQUI SOU EU!” – GESTÃO E RELAÇÕES DE PODER EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são o tipo de organização empresarial predominante em todo o mundo e podem ser definidas como organizações em que um ou mais membros de uma família exerce(m) poder e controle por ser(em) detentor(es) da propriedade do capital. Além disso, outros elementos caracterizam esse tipo de empresa, tais como a marcante influência dos valores, crenças e da figura do fundador na dinâmica organizacional e a sucessão pela hereditariedade (Souza, 2001; Cançado *et al.*, 2013; Grzybovski & Lima, 2004).

A fim de compreender melhor a formação dos empreendimentos familiares e sua representatividade no mercado nacional, Souza (2001) recupera passagens históricas e nos mostra que o nascimento das empresas familiares se mescla com o nascimento da propriedade privada no Brasil. Temendo a ocupação do território brasileiro por outras nações, a Coroa Portuguesa o dividiu em 15 capitanias, as quais o senhor feudal poderia subdividir, doar a terceiros, cobrar impostos, etc., sob a condição de que se mantivesse a lealdade ao rei de Portugal. Inicialmente os feudos eram herdados do pai para o filho primogênito e, em um segundo momento, começaram a ser divididos entre os filhos. Assim, é possível perceber a herança protecionista e patriarcal que se faz presente até hoje nas empresas familiares.

A princípio se destacaram o plantio de cana e a construção de engenhos de açúcar, o que fez com que os donos de terras deixassem as capitais e desbravassem o interior, fundando novas cidades, onde detinham o poder sobre os diversos tipos de negócios que surgiram para assegurar a subsistência dos habitantes. Cerca de 200 anos depois, teve início o ciclo do café, no qual algumas famílias se destacaram, como as famílias Prado e Junqueira, por exemplo. Com a proclamação da república e o desenvolvimento

do país, os empreendimentos familiares viveram uma nova fase: a indústria. Nessa época muitas empresas familiares foram criadas e se mantêm até hoje (Souza, 2001).

Conforme apontam Lopes, Carrieri e Saraiva (2013) essa herança alicerçou concepções tradicionais de família que ainda se fazem muito presentes nas organizações familiares, tais como o pensamento patriarcal, em que o poder e a autoridade estão centralizados na figura do homem, e as mulheres e os mais jovens lhe devem respeito e obediência. Há preferência para que os homens conduzam e deem continuidade aos negócios familiares e às mulheres são destinadas funções de menor responsabilidade e poder decisório – quando há algum.

Segundo Barreto (2013), Fernandes (s.d.) e Hirigoyen (2006) as mulheres são as principais vítimas de assédio moral dentro das organizações, o que se acentua ainda mais quando se trata de assédio sexual. Isso significa que o fato de se transferir para as empresas familiares o ideal cultivado no âmbito familiar de que as mulheres devem obediência e respeito ao patriarca favorece a ocorrência do assédio moral tendo em vista que o gênero é um marcador identitário significativo nas relações de poder dentro do ambiente organizacional, conforme sinalizam Lopes, Carrieri e Saraiva (2013).

Um exemplo disso é que, mesmo com a participação cada vez mais forte das mulheres no mercado de trabalho e na economia familiar, ainda é muito frequente as empresas evitarem a contratação de mulheres em idade fértil – para não correrem o risco de ter uma funcionária em licença maternidade – ou que tenham filhos pequenos – pois eventualmente ela poderia se ausentar do trabalho para resolver problemas relacionados à vida escolar ou saúde dos filhos. A situação se agrava ainda mais quando se trata de cargos mais altos ou de liderança, em que a exclusão se dá com base em argumentos inconsistentes de que as mulheres são passionais ou até que as

oscilações hormonais ao longo do mês as impediriam de executar o trabalho com profissionalismo e eficiência⁴.

Além do assédio moral e sexual contra as mulheres, as relações patriarcais que permeiam as estruturas de gestão em empresas familiares contribuem, também, para outros dois fatores promotores do assédio moral: a hierarquia rígida e a ideia de que o patriarca ou fundador da empresa é o detentor do saber. Nesse caso, o poder decisório fica centralizado na figura de um membro da família e, muitas vezes, não há espaço de participação para os trabalhadores. As decisões, bem como o planejamento das atividades, não são discutidos, mas impostos, e as possibilidades de realização através da atividade laboral se tornam limitadas.

De acordo com Lopes, Carrieri e Saraiva (2013), "O pai, como instaurador da lei, transforma-se, também, em um dominador em potencial. Ao mesmo tempo, teme que o filho lhe tome o poder" (p. 228). Essa relação reflete um olhar que pode ser extrapolado também para os funcionários da empresa, criando uma situação ambígua em que a família, representada pela figura do patriarca, necessita que o trabalho dos seus funcionários prospere, mas ao mesmo tempo os afasta de possibilidades consistentes de crescimento e de conquista de poder dentro da organização, mantendo a propriedade sempre no seio familiar.

Nesse sentido, é possível destacar a forma com que se exerce o poder e as políticas de controle, sendo comum a transposição dos valores, crenças e formas de dominação familiares para o ambiente de trabalho, os quais determinam padrões de conduta tanto para os familiares quanto para os demais trabalhadores da empresa. Assim, frequentemente nessas organizações os papéis profissionais e familiares se confundem

⁴ Apesar da sua importância, o aprofundamento no campo de estudos sobre o assédio moral/sexual contra mulheres no trabalho não pertence ao escopo deste artigo. Para mais referências, consultar Andrade e Assis (2018), Monteiro, Freitas e Daniel (2018), Dias (2008) e Guimarães, Brito e Barone (2016).

e essa falta de diferenciação resulta em uma grande interferência de conteúdos familiares e afetivos na dinâmica organizacional (Souza, 2001; Cançado *et al.*, 2013).

Isso pode fazer com que muitas decisões sejam tomadas com base em aspectos do relacionamento afetivo dos familiares e não pensando no que é melhor para os negócios, ou seja, assim como aponta Souza (2001), usualmente falta profissionalização na empresa familiar. Outro ponto que deve ser problematizado é a sucessão por hereditariedade. O processo sucessório mal planejado pode prejudicar a continuidade dos negócios, sendo que poucas empresas familiares resistem à transição da segunda geração (Davis & Haverston, 1998; Casillas, Vázquez & Díaz, 2007). Nem todos os familiares serão bons administradores por duas razões: há aqueles que não estão qualificados profissionalmente para exercer um cargo de liderança ou direção, por exemplo, e há também aqueles que não se identificam com os negócios da família e a atividade desempenhada, mas em ambos os casos são colocados nessa situação devido a decisões tomadas com base no aspecto afetivo e para que se mantenha a propriedade da empresa em poder da família.

Em outras palavras, pode-se dizer que as empresas familiares vivenciam uma experiência de troca mútua onde a afetividade das relações familiares atravessa a construção do ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que as subjetividades são marcadas pelos negócios dentro do ambiente familiar.

Frente a esse cenário, o trabalhador pode interpretar que não há – ou é bastante limitado – espaço para crescimento na empresa familiar, pois os cargos de maior responsabilidade ou de liderança geralmente já são ocupados por membros da família. Mesmo que um trabalhador esteja mais qualificado que um membro da família, dificilmente ele poderá participar dos processos decisórios ou até mesmo contribuir com o seu conhecimento para transformar algum processo, tendo em vista que o poder e saber estão centralizados na figura do patriarca. No mesmo sentido, Ricca

(2007) ressalta que em empresas familiares é comum que os herdeiros desconsiderem a necessidade de preparação profissional por enxergarem a sucessão do comando dos negócios como um processo natural.

Souza (2001, p. 17) salienta que atualmente o mercado lança novos desafios e exige transformações para que as empresas familiares tenham continuidade em seus negócios:

Nessa perspectiva, procura-se atribuir a singularidade atual, a uma quebra de paradigmas de que a empresa familiar deveria ter o seu desenvolvimento e a sua gestão alicerçados nas vontades da própria família detentora do negócio. Com a obrigatoriedade de se pensar globalmente o perfil da gestão familiar tem sido modificado para uma necessidade irreversível de profissionalização dos membros da família que quiserem fazer parte da administração da empresa.

Segundo Lank (2003) e Grzeszczeszyn e Machado (2009), alguns dos fatores que podem prejudicar o desenvolvimento e até a continuidade de muitas empresas familiares são: a falta de profissionalização, a interferência de interesses particulares em detrimento dos interesses empresariais, os jogos de poder (favorecendo a afetividade em detrimento da qualificação profissional), a falta de sistemas de gestão e controle financeiro (o caixa da empresa e as finanças da família se misturam), a interferência da cultura familiar nos negócios e no processo sucessório e a resistência dos proprietários à mudança – muitas vezes necessária em sua própria conduta. Assim, a separação dos papéis familiares e profissionais, bem como a transparência nessas relações são elementos essenciais para a transição da gestão familiar para a gestão profissional e para a adaptação e evolução das empresas familiares nesse novo cenário do mercado.

Para compreender de que forma as empresas familiares brasileiras são atingidas pela globalização e economia internacional, Souza (2001) aponta que temos que diferenciá-

las em dois grupos: 1) empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, de propriedade exclusiva ou majoritária da família e que geralmente centralizam o poder e a tomada de decisões na figura de um membro da família; 2) empresas de maior porte e que já estão em processo de transformação que compreende maior abertura de capital, propriedade menos centralizada, gestão profissionalizada e com poder decisório mais difundido entre os membros da administração, a qual tem menor participação dos familiares.

As empresas familiares parecem estar ameaçadas quando comparadas com empresas de grande porte – estas frequentemente têm comprado as primeiras. A lógica do sistema capitalista em si representa uma ameaça à organização familiar na medida em que a presença de gestores profissionais e a abertura de capital podem ser uma estratégia de sobrevivência durante algum tempo, mas a longo prazo podem transformar a empresa familiar em empresa não-familiar, já que o alicerce da concentração de poder e propriedade entre os membros da família é perdido (Souza, 2001; Cançado *et al.*, 2013).

Apesar desse cenário, muitas empresas familiares continuam em expansão no Brasil, o que mostra a grande representatividade desse tipo de negócio no país. Entretanto, para se manterem, essas empresas devem questionar e transformar seus modos tradicionais de gestão:

É preciso pensar na importância da imparcialidade gerencial dentro das organizações familiares, e entender que a disciplina gerencial deve fazer parte da gestão, pois o paradigma de que 'sou dono, comecei tudo e sei tudo', precisa ser quebrado para se dar lugar à profissionalização na empresa familiar, independente do seu tamanho (Souza, 2001, p. 38).

Em suma, considerando as características exploradas acima, é possível dizer que o sistema de gestão empresarial familiar é um exemplo simbólico de como as estruturas

de gestão podem se tornar espaços de precarização do trabalho e favorecer a ocorrência do assédio moral. É uma gestão que dificulta aos trabalhadores identificarem os critérios necessários para crescimento e reconhecimento dentro da organização, já que o elemento afetivo é predominante em detrimento da qualificação profissional. Incentiva a competitividade entre os trabalhadores na medida em que as oportunidades de crescimento são escassas. Limita as possibilidades de realização profissional, considerando-se a impossibilidade de participação nas decisões, planejamento e transformação do contexto organizacional. Contribui para que o trabalhador se sinta desvalorizado tendo em vista que seu conhecimento, opiniões e ideias são muitas vezes desconsiderados, pois o patriarca se coloca como detentor do saber. Além de frequentemente manter concepções conservadoras e inconsistentes acerca do desempenho profissional das mulheres, fomentando a sua exclusão do mercado de trabalho.

Ressaltamos que esta análise se aplica quando as empresas familiares adotam posturas tradicionais, autoritaristas e conservadoras, o que não significa dizer que todas as empresas familiares são assim ou que elas deveriam ser eliminadas do mercado. Organizações familiares são um dos tipos mais antigos de empreendimento e que ainda representam a grande maioria das empresas em todo o mundo. Características como o comprometimento e dedicação que uma família geralmente tem para com os negócios certamente contribuíram, em muito, para o sucesso desse tipo de empreendimento até os dias de hoje. Entretanto, traços também marcantes tais como a falta de profissionalização, a centralização do poder e a resistência à mudança influenciam bastante nas configurações da gestão do trabalho e em suas conseqüentes relações socioprofissionais, podendo fadá-las ao fracasso nessa nova fase do capitalismo empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral não é um tema inédito nas discussões acadêmicas, muito menos na vida dos brasileiros, mas ainda estamos engatinhando no caminho para combatê-lo. Um exemplo disso é que no Brasil ainda não há legislação específica para o assédio moral no trabalho (Lopes, 2013). Isso não significa que os trabalhadores encontram-se em uma situação de completa desproteção. Os casos de assédio moral acabam sendo julgados a partir de legislações constantes na Constituição Federal, Código Civil e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) acerca de danos físicos ou morais e também com base em jurisprudência, ou seja, utilizando como norte decisões tomadas em casos anteriores. Apesar disso, o próprio fato de não termos ainda uma legislação específica para o assédio moral no trabalho no Brasil evidencia que o tema requer mais atenção.

A situação é ainda mais preocupante quando olhamos para o futuro e, ao invés de superação, enxergamos retrocessos nas leis trabalhistas. Um dos argumentos em que se baseia a proposta da reforma trabalhista é de que haverá maior espaço para negociação direta entre empregador e empregado, entretanto, esse é um discurso que tenta mascarar a evidente desigualdade de poder que há nessa relação e que afasta as possibilidades de diálogo. Em outras palavras, é uma proposta que legitima verticalmente a opressão e exploração do trabalhador.

Conforme descrevemos no tópico anterior, o modelo tradicional de gestão empresarial familiar é um exemplo de como as relações de propriedade e poder colocam patrões e empregados em lugares bastante distintos e distantes, salientando o quanto é limitada a possibilidade de negociação e enfrentamento direto por parte dos trabalhadores, conforme aponta Gaulejac (2007). Com base nas análises apresentadas ao longo do texto, é possível observar que o assédio moral é um tipo de violência característico do sistema capitalista e que atravessa as relações de trabalho de forma generalizada.

Entretanto, algumas características da gestão em empresas familiares tradicionais, tais como a falta de profissionalização, a hierarquia rígida, acompanhada de centralização do poder e do saber, a falta de abertura à participação e consequente estímulo à competitividade, além do machismo e patriarcalismo favorecem ainda mais a precarização do trabalho e a prática do assédio moral e, conseqüentemente, trazem algumas especificidades para pensarmos nos aspectos combativos e preventivos a essa prática.

Assim como apontam Souza (2001) e Cançado *et al.* (2013), as empresas familiares tradicionais devem se atentar a um processo de transformação e profissionalização da sua gestão a fim de evitar possíveis fracassos em diversas perspectivas: não somente no que tange ao fracasso financeiro, ou falência, mas especialmente, no que diz respeito a fracassar como instituição social, fracassar na tarefa de contribuir para a construção da subjetividade, identidade, dignidade e realização através da atividade laboral, tornando-se, ao contrário, produtora de um espaço institucional precário à construção da saúde biopsicossocial.

Para que esse processo de transformação aconteça, é necessário pensar em algumas alternativas. No âmbito das políticas públicas, é imprescindível o trabalho de fiscalização, prevenção e vigilância. Os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CERESTs), por exemplo, apesar de exercerem um papel valoroso na notificação e suporte a doenças relacionadas ao trabalho, ainda tem uma atuação mais circunscrita à orientação e apoio depois que a situação de assédio moral já ocorreu, deixando a desejar no âmbito da prevenção e intervenção nas empresas.

Além da falta de legislação específica para o assédio moral no trabalho e do retrocesso marcado pela aprovação da Reforma Trabalhista, outros aspectos da esfera legal também deixam o trabalhador desamparado. Um exemplo disso é que as empresas tem acesso a informações acerca de processos movidos por trabalhadores contra

outras empresas, uma forma de coibir o trabalhador a denunciar as situações de assédio, pois isso pode prejudicar a sua contratação em outras empresas. Outro exemplo é a necessidade de um número mínimo de funcionários para que se exija que a empresa constitua o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), órgãos que devem exercer papel de fiscalização, orientação e suporte aos trabalhadores e à empresa nos aspectos relacionados à saúde física e mental no trabalho.

Em relação ao papel da psicologia, também ressaltamos três esferas de atuação: prevenção, intervenção e vigilância. No que diz respeito aos aspectos preventivos dentro do ambiente organizacional, conforme aponta Lopes (2013), o esclarecimento é o primeiro passo. É fundamental instruir sobre o assédio moral nos diversos níveis hierárquicos, apresentando suas características e consequências e instrumentalizando o trabalhador através de programas de educação corporativa, CIPAs, SIPATs (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho) e treinamentos, por exemplo.

Na esfera interventiva, a psicologia deve contribuir para a desnaturalização do assédio moral, evidenciando que ele ocorre a partir da forma como o trabalho é organizado. Assim, é possível diagnosticar com maior clareza a prática do assédio moral, orientar em relação aos tratamentos adequados e trabalhar tanto com o assediado quanto com o assediador. Nesse sentido, o psicólogo se coloca como *staff* e tem como tarefa principal a construção de formas de organização do trabalho mais respeitadoras.

Já no que tange à vigilância, é dever do psicólogo acompanhar, realizar pesquisas de clima e cultura organizacional, satisfação, entre outras, observar os indicadores da área, tais como absenteísmo, desempenho, frequência, rotatividade, etc, e principalmente criar um espaço de escuta e acolhimento dentro do ambiente organizacional, possibilitando romper com o silêncio que vem se fortificando a cada dia pelas formas de organização do trabalho (Duarte & Mendes, 2015). O objetivo central é a promoção

da saúde mental, que consiste principalmente em um trabalho educativo, ou seja, instrumentalizar os trabalhadores a reconhecerem as situações de assédio moral no trabalho e como elas podem afetar a sua saúde mental, contribuindo para o melhor planejamento do trabalho, a busca de apoio social e transformações no contexto organizacional.

Com este trabalho pretendemos chamar a atenção para a interface entre o assédio moral e a estrutura de gestão familiar, que ainda demanda muito estudo, e contribuir para o seu enfrentamento. A partir da experiência prática, das discussões teóricas e do diálogo com os textos e autores aqui apresentados, identificamos alguns pontos que merecem aprofundamento e dedicação em novas pesquisas, como por exemplo o papel da mulher e a violência de gênero nas empresas familiares, a atuação do psicólogo nesse cenário, tendo em vista que ele mesmo pode encontrar-se submetido a situações de assédio moral e o desenvolvimento de legislação e políticas públicas específicas para o assédio moral e sua prevenção.

REFERÊNCIAS

Amazarray, Mayte (2010). Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Andrade, Cristiane & Assis, Simone (2018). Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43(e11).

Barreto, Margarida (2013). Assédio moral: trabalho, doenças e morte. *Anais do Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. São Paulo, SP, Brasil, I.

Barreto, Margarida (2003). *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC/Fapesp.

Barreto, Margarida (2000). *Uma jornada de humilhações*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Bauman, Zigmunt (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Cançado, Vera L., Lima, Juvêncio B., Muijder, Cristiana F., & Castanheira, Ricardo B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, 75(2), 485-516.

Casillas, José, Vázquez, Adolfo, & Díaz, Carmen (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.

Davis, Peter & Harveston, Paula (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.

Dias, Isabel (2008). Violência contra as mulheres no trabalho: o caso do assédio sexual. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57, 11-23.

Duarte, Fernanda & Mendes, Ana M. (2015). Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(3), 71-134.

Fernandes, Daniel V. H. (s.d.). Assédio moral no Trabalho: um estudo com “suspiros” etnográficos das relações de poder nas empresas. Recuperado em 4 março, 2017, de: http://assediomoral.org/IMG/pdf/assedio_moral_no_trabalho_um_estudo.pdf.

Fontes, Flávio (2017). A busca de um trabalho suportável: todo homem quer ser sujeito de suas normas. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1565-1577.

Freitas, Maria E. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE-eletrônica*, 6(1), art. 5.

Freitas, Maria E. (2005). Existe uma saúde moral nas organizações? *Organizações & Sociedade*, 12(32), 13-27.

Gaulejac, Vincent (2011). A NGP: a nova gestão paradoxal. In Pedro F. Bendassolli, P. F. & Lis A. P. Soboll (Orgs.). *Clínicas do trabalho* (pp. 84-98). São Paulo: Atlas.

Gaulejac, Vincent (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (2a ed). Aparecida: Ideias e Letras.

Grzeszczeszyn, Geversson & Machado, Hilka (2009). Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava–PR. *Organizações & Sociedade*, 16(51), 749-769.

Grzybovski, Denise & Lima, Juvêncio (2004). O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Atibaia, Sp, Brasil, III.

Guimaraes, Nadya, Brito, Murillo, & Barone, Leonardo (2016). Mercantilização no feminino: a visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 31(90), 17-38.

Heloani, Roberto (2013). Assédio moral no trabalho. *Anais do Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. São Paulo, SP, Brasil, I.

Heloani, Roberto (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, 3(1), art. 10.

Hirigoyen, Marie-France (2006). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Lank, Alden (2003). Sucessão na gestão: desafio chave. In Elismar Álvares. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

Lopes, Fábio J. O. (2013). Assédio moral no trabalho: da conceituação às possibilidades de intervenção. In Thassia S. & Francisco Hashimoto (Orgs.). *A psicologia e seus campos de atuação: demandas contemporâneas* (pp. 115-144). São Paulo: Cultura Acadêmica.

Lopes, Fernanda T., Carrieri, Alexandre, & Saraiva, Luiz Alex S. (2013). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organizações & Sociedade*, 20(65), 225-238.

Martiningo Filho, Antonio & Siqueira, Marcus (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34.

Medeiros, Luiza & Gomes, Maria (2016). Assédio moral organizacional: uma perversa estratégia organizacional. *Revista Laborativa*, 5(2), 66-87.

Mendonça, Juliana, Santos, Marcelo, & Paula, Kesley (2018). Assédio moral no trabalho: estado da arte e lacunas de estudos. *Gestão & Regionalidade*, 34(100), 38-55.

Monteiro, Rosa, Freitas, Vivalda, & Daniel, Fernanda (2018). Condições de trabalho num universo profissional feminizado. *Revista Estudos Feministas*, 26(2), e34529.

Ricca, Domingos (2007). *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: CLA.

Seligmann-Silva, Edith (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.

Seligmann-Silva, Edith (2007). Psicopatologia no trabalho: aspectos contemporâneos. *Anais do Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho*, Goiânia, GO, Brasil, 2.

Sennett, Richard (2003). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (7a ed). Rio de Janeiro.

Soares, Ângelo (2013). Assédio moral: o estresse das vítimas e das testemunhas. *Anais do Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. São Paulo, SP, Brasil, I.

Soboll, Lis (2015). Assédio moral no trabalho. In: Pedro F. Bendassoli & Jairo E. Morges-Andrade (Orgs). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 13-19). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Souza, Robson C. (2001). *Cultura da empresa familiar x gestão empresarial*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Thomé, Candy F. (2013). O assédio moral nas relações de trabalho. *Anais do Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. São Paulo, SP, Brasil, I.

MORAL DO ASSÉDIO E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM EMPRESAS FAMILIARES: DAS VIOLÊNCIAS ÀS POSSIBILIDADES EM SAÚDE DO TRABALHADOR

Resumo

O assédio moral no trabalho é vivenciado por muitos brasileiros e consiste em uma forma de violência psicológica através de conduta abusiva e intencional na qual uma pessoa ou grupo repetidamente sofre humilhações, ocasionando diversas doenças relacionadas ao trabalho, tais como úlceras, infartos, depressão e síndrome de *burnout*. O modelo tradicional de gestão empresarial familiar é um exemplo de como os sistemas de gestão podem favorecer essa prática, tendo em vista que apresenta características como falta de profissionalização, pouco espaço para participação dos trabalhadores nas decisões e planejamento, centralização do poder e do saber, machismo e patriarcalismo. Frente ao retrocesso que o Brasil vive atualmente em relação às leis trabalhistas, se torna ainda mais evidente que há muito por ser conquistado no âmbito da saúde mental no trabalho. Nesse sentido, é necessário que a psicologia atue em conjunto com trabalhadores e poder público visando prevenção, intervenção, promoção e vigilância.

Palavras-chave

Assédio moral. Empresas familiares. Saúde mental do trabalhador.

MORAL DEL ASEDIO Y ASEDIO MORAL EN EL TRABAJO EN EMPRESAS FAMILIARES: DE LAS VIOLENCIAS A LAS POSIBILIDADES EN SALUD DEL TRABAJADOR

Resumen

El asedio moral en el trabajo acomete muchos brasileños y consiste en una forma de violencia psicológica bajo conductas abusivas e intencionales en que una persona o grupo repetidamente sufre humillaciones y ocasiona diversas enfermedades relacionadas con el trabajo, como úlceras, infartos, depresión y síndrome del *burnout*. El modelo tradicional de gestión empresarial familiar es un ejemplo de cómo los sistemas de gestión pueden favorecer esta práctica debido características como la falta de profesionalización, poco espacio para participación de los trabajadores en las decisiones y planteamiento, centralización del poder y del conocimiento, machismo y patriarcalismo. Delante del retroceso que Brasil vive actualmente en relación a las leyes laborales, se hace aún más evidente que hay mucho por ser conquistado en el ámbito de la salud mental del trabajador. En ello, es necesario que la psicología actúe en conjunto con trabajadores y poder público para la prevención, intervención, promoción y vigilancia.

Palabras clave

Asedio moral. Empresas familiares. Salud mental del trabajador.

MORAL OF HARASSMENT AND MORAL HARASSMENT AT WORK IN FAMILY BUSINESSES: FROM VIOLENCE TO POSSIBILITIES IN WORKERS' HEALTH

Abstract

Moral harassment at work is experienced by many Brazilians and consists of a form of psychological violence through abusive and intentional conduct in which a person or group is repeatedly humiliated, causing several work-related illnesses, such as ulcers, heart attacks, depression and burnout syndrome. The traditional management model of family business is an example of how management systems can favor this practice, given that it presents characteristics as the lack of professionalization, little space for workers' participation in decisions and planning, power and knowledge centralization, male-chauvinism and patriarchy. Faced with the current regress on the labor laws in Brazil, it becomes even more evident that there is much to be achieved in the field of mental health at work. In this sense, it is necessary that psychology works together with workers and public power aiming for prevention, intervention, promotion and vigilance.

Keywords

Moral harassment. Family business. Worker's mental health.

CONTRIBUIÇÃO

Leticia Bottura Calvoso

Responsável pelas seções Introdução, Precarização e assédio moral, Gestão e relações de poder em empresas familiares e Considerações finais.

Guilherme Elias da Silva

Responsável pelas seções Conceituando o assédio moral e Considerações finais.

AGRADECIMENTOS

-

DECLARAÇÃO DE INEDITISMO

Es autores declaram que o texto é inédito.

CONFLITO DE INTERESSES

Es autores declaram não haver conflito de interesses.

COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Calvoso, Leticia B. & Silva, Guilherme E. (2019). Moral do assédio e assédio moral no trabalho em empresas familiares: das violências às possibilidades em saúde do trabalhador. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(15), 255-291.