



Fabiane Silveira Martins

97

Psicóloga, psicodramatista pela Locus/Partner de Florianópolis (SC), doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pós-doutoranda no Programa de Pós-graduação em Psicologia (PPGP) na UFSC.

Denise Baldañas Caldas

Estagiária do curso de graduação em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (Bolsista ProExt), bacharel em Naturologia Aplicada pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul).

Joana Soares Cugnier

Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (Bolsista Capes-Reuni), psicóloga, mestre em Psicologia pela UFSC, formação em coordenação de grupos na abordagem psicodramática pela Sociedade de Psicodrama Atuare de Florianópolis (SC).

Luana Goulart

Estagiária do Curso de Graduação em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (Bolsista ProExt).

Suzana da Rosa Tolfo

Psicóloga, professora associada do Curso de Graduação em Psicologia e dos Programas de Pós-graduação em Psicologia e em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); coordenadora do projeto de extensão "Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador" na UFSC.

RESTABELECENDO O PODER DE AGIR: ATENDIMENTO GRUPAL PARA ASSEDIADOS MORALMENTE NO TRABALHO¹

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar possibilidades de restabelecer o poder de ação de pessoas assediadas moralmente no trabalho, com base no referencial psicodramático. Esta proposta se fundamenta em um projeto-piloto de atendimento em grupo a pessoas assediadas moralmente no trabalho, promovido pelo Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O atendimento fez parte das atividades do projeto de extensão "Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador".



PALAVRAS-CHAVE

Assédio moral; psicodrama; saúde do trabalhador.

ABSTRACT

Using psychodrama as a framework for reference, this paper aims to present tools for re-establishing the power for action of people who are morally harassed at their workplace. This proposal is based on a pilot-project carried out in a group setting for people morally harassed at work, with the support of the Psychology Department of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). This approach was part of a wider project described as “Combating and prevention of moral harassment at the workplace in order to promote occupational health”.

KEYWORDS

Moral harassment; psychodrama; occupational health.

INTRODUÇÃO

O trabalho caracteriza-se por ser multifacetado, pois tanto pode ser relacionado a aspectos positivos, como prazer, realização, desafio, satisfação no exercício das atividades, quanto instrumental visto como uma forma de garantir somente a subsistência; e ainda pode apresentar características negativas, quando o trabalho é entendido como maldição, castigo, submissão, estigma, coerção, esforço e penalidade (RIBAS, 2003). A violência nas organizações geralmente contribui para que a pessoa tenha uma concepção negativa sobre o trabalho, e pode se expressar de forma manifesta ou menos explícita, mas não menos perversa, como é o caso do assédio moral.

O fenômeno conhecido atualmente como assédio moral está presente na sociedade desde o surgimento das primeiras relações de trabalho. O tema, entretanto, só passou a ser estudado e considerado relevante na relação entre saúde mental e trabalho a partir da década de 1980 (SOBOLL, 2008). A maior visibilidade do assunto, observada mundialmente, justifica-se na medida em que as modificações do sistema de produção e gestão favoreceram práticas de violência. Entre essas modificações, encontram-se, por exemplo, o aumento da produtividade, o individualismo, a disputa de poder, a exposição comparativa de resultados, como alerta Soboll (2008).



Heinz Leymann é considerado o pioneiro em estudos de assédio moral. Ele começou a investigar o sofrimento no trabalho no início dos anos de 1980 e obteve resultados preocupantes, o que o fez ampliar suas pesquisas. O objetivo de seus estudos era alertar assalariados, sindicalistas, administradores, médicos do trabalho e juristas para a gravidade da situação, sensibilizando-os e estimulando-os a combater e a prevenir esse tipo de violência no trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

As pesquisas de Leymann e sua equipe tinham o intuito de apreender o problema e determinar termos unívocos para os objetos de estudo e para os comportamentos dos pesquisados, pretendendo diferenciar situações aparentemente semelhantes. Ele criou o termo *psicoterror*. “Ficou claro que nomear o fenômeno era o primeiro passo para o seu conhecimento e a intervenção, pois os nomes criam uma relação entre a pessoa e os demais, e entre as pessoas e as coisas” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 21).

Outra autora que se destaca nos estudos precursores relacionados ao assédio moral no trabalho é Marie-France Hirigoyen: francesa, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar. Ela utilizou a expressão *assédio moral* pela primeira vez para revelar a violência perversa no cotidiano das famílias e no trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). A autora foi quem popularizou o termo assédio moral, em seu *best seller* *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (*Assédio moral: violência perversa no cotidiano*), vendo o assédio moral principalmente individual, uma perversão do ego nos aspectos estritamente psicopatológicos. Em seu segundo livro *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, Hirigoyen relativiza a variável idiossincrática (HELOANI, 2004).

No Brasil, os estudos sobre o assédio moral são bem mais recentes que em outros países. O primeiro artigo acadêmico sobre esse tema nas organizações foi escrito em 2001 por Maria Ester Freitas “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”. Nesse artigo, a autora se apropria dos conceitos de Hirigoyen e entende que o assédio moral nas organizações nasce do encontro da inveja do

NOTA:

1. Esse artigo classificou-se em 2º lugar, no Prêmio Febrap 2012 (18º Congresso Brasileiro de Psicodrama), na categoria Artigo Científico de autoria de aluno em formação em Psicodrama ou de psicodramatista titulado no nível I.



poder e da perversidade. Essa violência se propaga porque as vítimas não formalizam a denúncia, percebendo a situação de maneira superficial e deixando passar as chacotas e as insinuações. Na sequência, os ataques aumentam, a vítima é normalmente acuada, posta em estado de inferioridade e sofre manobras hostis e degradantes ao longo do tempo. Persistindo as agressões, sobrevém uma queda na autoestima da vítima, que se sente humilhada, usada e suja. A autora entende que para constituir o fenômeno destruidor é preciso que se repitam as situações vexatórias e as humilhações incontestáveis.

Nos trabalhos mais recentes, Freitas (2005, 2006, 2007 *apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008) questiona o modelo de gestão contemporânea e aponta as responsabilidades organizacionais, no que diz respeito à construção de um ambiente de trabalho mais saudável, além de avaliar os níveis de prejuízos produzidos pelo assédio moral. Para a autora, mais do que mera prática na esfera dos relacionamentos individuais, “é uma ação que penaliza também as organizações e as sociedades, devendo ser objeto de uma ação mais ampla e contundente do que aquela que limita essa infelicidade às desordens comportamentais de indivíduos perversos” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 31).

O assédio moral também é um problema de âmbito organizacional, pois se manifesta no contexto das atividades laborais, tornando a organização corresponsável pela sua prática ou pela aceitação desses comportamentos e dessas ações (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Silva e Tolfo (2011) esclarecem que algumas situações dentro das organizações vêm contribuindo para se caracterizar como assédio moral: ambiente extremamente competitivo, pautado por pressões orientadas para o atingimento de metas, aliado a disputas vorazes para ocupar posições vistas como atrativas na estrutura organizacional.

Em virtude da gravidade do fenômeno nas organizações e de suas avassaladoras consequências para todos os envolvidos no processo, propôs-se no ano de 2011 um projeto de extensão intitulado “Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador”, vinculado ao Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina e financiado pelo Ministério da Educação.

Diversas atividades foram desenvolvidas ao longo de 2011 para alcançar os objetivos lançados no projeto: 1. elaboração de uma cartilha sobre assédio moral no trabalho em parceria com a Superintendência



Regional do trabalho e Emprego (SRTE) de Santa Catarina; 2. realização do “II Seminário catarinense de prevenção ao assédio moral no trabalho” (em parceria com diversas instituições de Santa Catarina e o Fórum Estadual de Saúde e Segurança do Trabalhador); e 3. atendimento em grupo para pessoas assediadas moralmente no trabalho, tendo como referencial teórico/prático o psicodrama.

Fundado por Jacob Levy Moreno, o psicodrama oferece um arcabouço teórico e metodológico importante para subsidiar e/ou ampliar as ações com grupos. Martins (2005) enfatiza que Moreno é reconhecido no mundo todo como o “pai do psicodrama”, embora convenha destacar que ele desenvolveu um sistema teórico que transcende essa teoria. Esse médico psiquiatra criou a Socionomia, que significa ciência das leis sociais. Moreno (1951 *apud* NAFFAH NETO, 1997) argumenta que a Socionomia objetiva explorar as leis do desenvolvimento social e das relações sociais. Além disso, salienta que é no sistema da Socionomia que o até metafórico nós, ou seja, a comunidade, a coparticipação, o estado, a igreja e muitas outras organizações têm seu lugar.

[...] a socionomia surgiu como algo mais que uma teoria sociológica, pois se propunha como uma revisão de antigas correntes e visava transportar suas complexas elaborações teóricas para o nível da realidade vivida no cotidiano, perseguindo no presente e por meio de investigações diretas, o complexo estrutural dos intercâmbios e das interações humanas, tal como se realizava, se cristalizava ou se transformava na realidade concreta e como esta era vivida e produzida por cada sujeito humano (Naffah Neto, 1997, p. 128).

Martins (2005) ressalta que Moreno propôs tratar a sociedade como um todo com um projeto chamado de sociatria, “do qual o psicodrama faz parte, com a finalidade de aplainar as dificuldades entre os homens, melhorando-lhes a capacidade de se relacionar e buscando a harmonia dos grupos de convivência, em uma amplitude universal” (ALMEIDA, 1998, p. 11).

Por causa da amplitude dessa abordagem, denominada psicodrama, e com base na compreensão da riqueza de possibilidades que ela traz para o resgate da dignidade dos seres humanos, optou-se por utilizá-la neste trabalho de atendimento em grupo a pessoas assediadas moralmente no trabalho.



ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O assédio moral consiste em “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2005, p. 17). Assim, é imprescindível a repetição dos atos de violência para caracterizar o assédio moral; no entanto, “para ser habitual não precisa acontecer todos os dias, nem a cada dois ou cinco dias; o que importa é a regularidade e a repetição sistemática da conduta, apta a degradar o ambiente de trabalho e causar danos à vítima” (ALKIMIN, 2011, p. 52).

Heloani (2004) entende que o assédio moral consiste na constante desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o objetivo de torná-la neutra em relação ao poder, e daí deriva a sua caracterização como um fenômeno decorrente do processo disciplinar. O autor esclarece que normalmente o assédio começa com pouca intensidade, como algo inofensivo porque as pessoas tendem a desculpar as agressões, entendendo-as como brincadeiras; posteriormente, multiplicam-se com mais intensidade e a vítima é alvo de mais humilhações e de brincadeiras de mau gosto.

Margarida Barreto, autora brasileira que se destaca na luta pela criminalização e pelo combate ao assédio moral, entende que essa violência se dá quando o trabalhador é exposto a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes no exercício laboral, de forma repetitiva e prolongada ao longo da jornada de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Caracteriza-se por ser uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, que afeta a dignidade e a identidade e viola os direitos fundamentais dos indivíduos (BARRETO, 2006).

Para Barreto (2006), o assédio moral é um indicador da existência de violência instituída e institucionalizada e da imposição da lógica organizacional. A autora lembra que há dois fatores fundamentais como causa da prática dessa violência na escuta das vítimas de assédio: a maneira como é organizado o trabalho e a cultura organizacional que banaliza a violência em nome da produtividade.

As práticas de assédio moral podem decorrer de diferentes formas: vertical descendente, do chefe para seus subordinados; vertical ascendente, do(s) subordinado(s) para seu(s) superior(es); horizontal,



entre os colegas de trabalho; e mista. Em termos quantitativos, predomina o assédio vertical descendente que corrobora uma das características fundamentais do assédio: o abuso de poder (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Hirigoyen (2005) agrupou em quatro categorias as situações hostis que caracterizam o método de assédio: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual. Cumpre salientar que essas categorias foram agrupadas começando-se pela mais difícil de destacar até a mais evidente.

A ocorrência de assédio moral pode ser individual ou caracterizar um assédio moral coletivo, como explicitam Silva e Tolfo (2011). No primeiro caso, caracteriza-se como a recusa da comunicação direta, desqualificação da vítima, isolamento, imposição de tarefas inúteis à vítima e indução ao erro, podendo haver assédio sexual agregado às práticas de assédio moral. No caso do assédio moral coletivo podem ocorrer ameaças de demissão; comparação entre grupos, cobranças além das possibilidades do grupo e exigência de horas extras de trabalho, a ponto de comprometer as relações pessoais dos funcionários, entre outros (DARCANCHY, 2005).

As consequências do assédio moral afetam o trabalhador assediado, a organização e a sociedade. A exposição à violência gera um processo de degradação progressiva da saúde física e mental do indivíduo, que pode começar com tensão, ansiedade e evoluir para quadros depressivos, podendo culminar em suicídio.

No âmbito da organização, o assédio moral afeta a produtividade por meio de dois fenômenos principais: presenteísmo e absenteísmo. O primeiro corresponde a uma falta de rendimento do trabalhador no ambiente de trabalho, que trabalha mesmo sem condições de saúde para tal, enquanto o segundo envolve a ausência ou o atraso dos trabalhadores por causa de tratamentos médicos ou outros fatores pessoais (FERREIRA, 2010). Além disso, pode aumentar a rotatividade de pessoal, os erros, os acidentes e o pagamento de indenizações, entre outros. Para a sociedade, as consequências envolvem a elevação dos custos com reabilitação e tratamento de saúde para as vítimas de assédio moral, além de despesas com benefícios sociais, como aposentadoria precoce e seguro-desemprego (ALKIMIN, 2011).



Heloani (2004) sugere que as organizações adotem código de ética e disponibilizem meios para que a pessoa agredida possa fazer a denúncia, embora esses passos que amenizam o problema não sejam suficientes. Para o autor, as condições e a filosofia que determinam a hipercompetição é que precisam mudar: “somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os ‘sintomas’ dessa verdadeira doença retrocedam” (HELOANI, 2004, p. 7). Assim, o autor recomenda que exista um espaço nas organizações para que os funcionários possam expor seus problemas, suas angústias e suas expectativas, o chamado espaço público ou espaço de discussão. E, também, que as organizações cedam espaço à ação comunicativa que tenha como referência argumentos justos. Mesmo de seu olhar um pouco utópico, Heloani (2004) entende que essas ações podem auxiliar as pessoas a perceber que seu problema não é individual, que não lhes falta competência, pois é um fenômeno que abrange interações sociais complexas, razões pelas quais as vítimas não devem sentir-se culpadas. Organizando o coletivo e abrindo canais para o diálogo, a sociedade seria mais democrática e menos propensa à violência, o que ajudaria a minimizar gradativamente o problema do assédio moral.

CONTRIBUIÇÕES DO PSICODRAMA PARA RESTABELEECER O PODER DE AGIR EM ASSEDIADOS MORALMENTE NO TRABALHO

O sistema teórico desenvolvido por Jacob Levy Moreno é de grande abrangência e envolve profunda preocupação com a convivência harmônica das pessoas em grupos nos mais diversos contextos (MARTINS, 2005). Convém lembrar que Moreno foi amplamente reconhecido por seus pioneiros trabalhos que visavam essa valorização dos grupos.

Gonzáles (1997) afirma que Moreno é considerado o “pai” ou fundador da psicologia dos grupos, pois foi o primeiro autor que se ocupou, fundamentalmente e com amplitude, dos grupos humanos como objeto de seu trabalho. Sua contribuição para a psicologia dos grupos envolve três grandes aspectos de todo estudo sistemático: o campo teórico, o campo metodológico e o campo aplicado (MARTINS, 2005).

O trabalho em grupo foi considerado muito rico para lidar com a temática: assédio moral no trabalho, e o psicodrama possibilitou a criação de um ambiente acolhedor e propício à confiança e ao respeito



à dor vivenciada pelas pessoas. Os jogos psicodramáticos utilizados permitiram, conforme apontado por Monteiro (1998), trabalhar os conteúdos internos dos participantes procurando uma transformação em seu universo interior, em busca de mais liberdade para expressar sua espontaneidade e criatividade.

Moreno acreditava que o jogo facilitaria o trabalho com os grupos, pois, por meio dele, os participantes vivenciam o lúdico, saindo assim de um padrão intelectualizado de respostas a determinados estímulos. Com o jogo, os participantes saem de um campo tenso para entrar em um campo relaxado que propicia maior participação e envolvimento (MARTINS, 2005).

Para estruturar o trabalho realizado com as pessoas assediadas moralmente, foram respeitadas as etapas, os contextos e os instrumentos que envolvem a sessão de psicodrama. As atividades foram planejadas sempre na semana anterior ao encontro do grupo, a partir da demanda manifestada pelos participantes.

Uma sessão de psicodrama é composta por três contextos, cinco instrumentos e três etapas. Os contextos são o social, o grupal e o dramático. Os instrumentos são o cenário, o protagonista, o diretor, o ego-auxiliar e a plateia ou público. As etapas são conhecidas como aquecimento, dramatização e compartilhar (MARTINS, 2005, p. 97).

Optou-se por descrever nesta seção a apresentação de como se estruturou o projeto-piloto e a realização de uma discussão mais abrangente sobre os resultados para restabelecer o poder de ação das pessoas, além de buscar dialogar com a literatura sobre assédio moral no trabalho. Desse modo, em virtude do foco escolhido, não se privilegiou o detalhamento da realização de cada encontro do grupo, tampouco dos jogos dramáticos e das técnicas utilizadas.

O atendimento psicológico em grupo para trabalhadores assediados, como já mencionado, faz parte de um conjunto de iniciativas associadas ao Projeto de Extensão “Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador”. O principal público-alvo foram os servidores docentes e servidores técnico-administrativos da universidade. No entanto, uma pessoa sem vínculo com a universidade procurou apoio espontaneamente e foi integrada ao grupo.



O primeiro passo para concretizar o projeto-piloto foi a formação de um grupo de estudos semanais para revisar a literatura sobre assédio moral no trabalho e sobre psicodrama. Alguns dos conteúdos explorados foram: socionomia – sua ramificação e seus métodos –; teoria de papéis em uma perspectiva moreniana; teoria dos clusters; conceitos morenianos: espontaneidade, criatividade e tele, *status nascendi*, *locus e matriz*; sessão de psicodrama e jogos psicodramáticos. Os temas estudados foram elencados para contribuir na capacitação das facilitadoras, estagiárias do último ano do curso de Psicologia. Alguns autores pesquisados nessa fase foram: Almeida (1998); Amato (2002); Bustos (1980, 1990); Datner (2006); Drumond e Souza (2008); Moreno (1974, 1992, 1997); Monteiro (1998); Naffah Neto (1997) e Yozo (1996), entre outros.

O grupo de estudos manteve-se até o término dos encontros do grupo, pois serviu como espaço de planejamento das atividades, reflexão sobre o processo, e supervisão pelas coordenadoras do projeto. As participantes do grupo de estudos foram: uma professora coordenadora do projeto de extensão; uma psicodramatista e professora que realiza pós-doutorado no Programa de Pós-graduação em Psicologia (PPGP), uma mestranda (atualmente doutoranda) no PPGP, com formação em coordenação de grupos na abordagem psicodramática, bolsista da Capes-Reuni; e duas estagiárias do curso de graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, bolsistas ProExt, que cursaram naquele semestre a disciplina optativa de psicodrama.

O passo seguinte para a operacionalização do atendimento em grupo foi divulgar a proposta através de *e-mails* para servidores docentes e servidores técnico-administrativos. A partir daí, ocorreram duas entrevistas individuais com os interessados para sanar possíveis dúvidas sobre o assédio moral no trabalho e sensibilizá-los a participar do grupo. As entrevistas individuais foram realizadas com 7 pessoas, das quais 5 eram mulheres e 2 eram homens; concomitantemente, foram planejadas as atividades em grupo que iniciaram com 5 participantes. O atendimento ao grupo ocorreu quinzenalmente de outubro a dezembro de 2011, com 6 encontros de 2 horas de duração cada.

O assédio moral geralmente se inicia por um jogo de agressões quase imperceptíveis e de subentendidos que dificultam a consciência da vítima sobre a violência à qual está sendo submetida. Dessa forma, gera atordoamento e dúvida quanto à própria sanidade e dificuldade de discernir sobre a realidade dos fatos (HIRIGOYEN, 2008). Essa situação



de irreabilidade e dúvida quanto ao assédio foi relatada por todas as integrantes do grupo, desde o primeiro encontro. Uma participante falou inclusive sobre ter sido considerada louca por colegas e familiares ao relatar o que estava acontecendo em seu ambiente de trabalho. Diante da atitude de seus colegas e familiares, essa participante chegou a questionar a própria sanidade, o que condiz com o que a autora Hirigoyen (2008, p. 175) apresenta em relação às consequências do assédio: “As vítimas sentem-se sós [...], duvidam das próprias percepções, não estão certas de não estarem exagerando”.

Em relação à diferença de gênero, mais de uma pessoa do sexo masculino foi entrevistada para participar, mas na formação final o grupo foi composto apenas por mulheres. Esse dado corrobora o estudo de Hirigoyen (2005), que mostra que 70% das pessoas assediadas são mulheres. Uma das integrantes do grupo sofria assédio de seu colega do sexo masculino, e as formas de assédio incluíam discriminação sexual, isolamento, violência verbal e deterioração proposital das condições de trabalho, confirmando as formas de manifestação do assédio moral no trabalho discutidas também pela referida autora.

Diferentemente do que em geral se pensa, a vítima tende a ser bastante competente e responsável no seu trabalho. Dessa forma, a inveja pode ser o disparador dos comportamentos hostis do agressor (HIRIGOYEN, 2008) ou a recusa de diferenças que se mostram irreconciliáveis. Fato que coincide com a realidade do grupo, pois suas integrantes possuíam nível superior de ensino e demonstravam interesse e apreciação por suas atividades laborais e alto grau de exigência sobre si mesmas, além de verificar que o (a) assediador(a) sempre discordava de algo que elas faziam.

Outra questão vivenciada e relatada pelas participantes do grupo refere-se ao forte sentimento de culpa e responsabilização pelas agressões sofridas. Conforme Hirigoyen (2008), a desculpabilização constitui parte importante do processo de cura porque possibilita a reapropriação do próprio sofrimento pelo indivíduo. Uma das formas de lidar com esse aspecto nos encontros do grupo foi a reflexão sobre o contexto em que o assédio moral ocorre e as questões sociais que propiciaram essa forma de violência.

Ponto positivo do grupo, apontado pelas participantes no último encontro, foi a possibilidade de minimizar a repercussão negativa do



assédio moral em outros âmbitos da vida, como, por exemplo, nas relações familiares. Como expõe Guedes (2008), os danos na esfera emocional atingem em cheio a vida familiar e social da vítima, que se vê em crise existencial, econômica e de relacionamento. “A vítima de assédio moral pode se tornar amarga, lamurienta e desagradável” (GUEDES, 2008, p. 108).

Durante os encontros, uma participante foi capaz de se instrumentalizar e ativar recursos internos para procurar apoio e solicitar a transferência do setor onde trabalhava e era assediada. Sua iniciativa foi bem-sucedida e pode ser atribuída ao encorajamento suscitado pelo apoio do grupo e ao aumento da capacidade de criar alternativas possíveis para resolver seu problema.

Outra integrante, por meio do progresso alcançado ao frequentar o grupo, foi capaz de diminuir, com o psiquiatra, o uso de medicamentos para dormir e antidepressivos. Viu-se também fortalecida a ponto de reconsiderar sua volta à ativa como professora de escola, prática da qual se afastara, adocida, em decorrência do assédio havia quatro anos. A melhora de sua postura e sua atitude perante o grupo também foi notável, passou a arrumar-se melhor, demonstrando recuperação da autoestima, e a conversar com o grupo exercendo contato visual, coisa que antes evitava, demonstrando agora mais confiança.

Como principais resultados do grupo podem ser citados: a promoção de estratégias de reflexão e de enfrentamento do sofrimento; esclarecimentos acerca do assédio moral e do mundo do trabalho atual; e a configuração de um contexto de apoio mútuo entre as participantes, mediado pelas coordenadoras.

É importante evidenciar que após cinco meses de encerramento do atendimento em grupo, a equipe do projeto fez contato com as participantes por e-mail para solicitar um *feedback* sobre a vivência atual destas, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. As respostas foram enviadas por todas e confirmaram que o grupo foi fundamental para a compreensão das situações vividas, para eliminar a culpa e para fortalecer as decisões, buscando equilíbrio emocional mesmo diante de algumas dificuldades que continuam. Uma das respostas foi selecionada para compor essa seção por expressar o sentimento de todas elas:



Olá,

Num primeiro momento, observei que não era uma situação criada por mim, ou que a culpa fosse minha. Mas, que tive a infelicidade de ser lotada num setor onde o assédio era prática comum.

Com a ajuda do grupo, vi que inúmeras pessoas passavam por esse tipo de situação, nas mais diversas modalidades, e a troca de experiências foi um requisito indispensável para que eu buscasse a resolução daquela situação, ou seja, sair daquele local.

Passei a encarar a situação de uma forma menos dolorosa, pois o entendimento de que não era gerada por mim foi algo que me aliviou muito e me fez não lhe dar tanta importância.

A dedicação das alunas, da coordenadora, das colegas foi essencial para lutar pela mudança.

Enfim, consegui sair daquele local e hoje vivo muito feliz e realizada no setor em que estou lotada. Realmente, percebi que não tinha habilidade e/ou capacidade para lidar com aquilo sozinha.

Grata (Participante 1)

Por fim, vale destacar um pensamento de Moreno que expressa o compromisso de cada profissional com as mudanças sociais, independentemente da área em que atua. De acordo com Moreno (1992): todos somos unidos pela responsabilidade. Não há responsabilidade parcial, nem limites para exercê-la. Ela nos faz criadores do Universo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O respeito e a valorização devem pautar as relações entre as pessoas independentemente de suas condições sociopolíticas e econômicas, embora isso se torne um desafio cada vez maior na sociedade contemporânea. Esse desafio ocorre, de acordo com Heloani (2003), porque a barbárie do capital estabelece hoje a desumanidade das relações humanas.

O assédio moral é um fenômeno presente neste novo contexto em que se vive: a banalização da injustiça social, a precarização das condições de trabalho, tarefas fastidiosas e penosas, desemprego e desigualdades abissais, entre tantas outras situações degradantes para o ser humano.

Para diminuir as ocorrências de assédio moral no ambiente de trabalho,





Silva e Tolfo (2011) sugerem construir uma cultura que não tolere esse tipo de violência. Assim, a solução seria construir culturas corporativas que se manifestem por meio de ações de qualidade de vida que ajudem a despertar e manter sentimentos de felicidade no ambiente de trabalho.

Torna-se importante que a vítima reconheça que passou ou passa por situações de violência e se manifeste por meio do discurso para enfrentar as agressões e recuperar a confiança, o autoconceito e a autoestima. Conforme Hirigoyen (2008, p. 204) “expressar a manipulação perversa não leva a pessoa a ficar remoendo coisas, ao contrário, permite-lhe sair da negação e da culpa”. Escutar como a vítima se sente em relação ao assédio significa uma possibilidade importante para gerar saúde a trabalhadores que sofreram violências predominantemente psicológicas.

Os profissionais que atuam na área de saúde dos trabalhadores devem comprometer-se em contribuir para reverter as dimensões predatórias injustas e desumanas em que vivem muitas pessoas nas organizações. É necessário que se crie um espaço de confiança, para que vítimas de condutas abusivas possam expressar seus sentimentos e suas vivências, sem medo de represálias nem de desqualificações. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Foi possível perceber que as atividades desenvolvidas, tanto as entrevistas individuais quanto o atendimento em grupo, auxiliaram as pessoas na compreensão de diversos aspectos, como: o que é o assédio moral, as características do mundo do trabalho atual, o papel profissional como mais um entre o repertório de papéis que desempenham na vida, entre outros esclarecimentos que contribuíram para melhorar o autoconceito e a autoestima. Outro fato relevante foi a busca de alternativas de cada participante visando a mudança da situação vivida, fortalecendo-se no grupo para a tomada de decisões mais adequadas às suas circunstâncias. Além disso, ao longo dos encontros, todas as participantes perceberam mudanças positivas quanto à visão de trabalho e seu significado, atribuindo novos sentidos ao trabalho.

De todo o exposto, conclui-se que existe uma contribuição ímpar do psicodrama para o trabalho com assediados moralmente no trabalho, pois busca trazer mais humanidade aos relacionamentos e prioriza vínculos mais saudáveis, além de resgatar a espontaneidade e a criatividade





que, neste caso, foram arrancadas das pessoas com as humilhações e as desqualificações sofridas no ambiente de trabalho. A utilização do psicodrama propiciou um ambiente que acolheu as fragilidades e as vulnerabilidades de cada participante, fazendo com que o grupo se sentisse aceito e visto além dos seus sintomas.

Espera-se que os profissionais das mais diversas áreas possam sustentar teoricamente suas práticas com psicodrama em trabalhos com grupos dessa natureza, pois o arcabouço teórico oferecido por essa abordagem pode sustentar uma atuação que busca restabelecer o poder de ação das pessoas, resgatando-lhes a saúde e a dignidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de trabalho**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- ALMEIDA, W. C. de. **O que é psicodrama**. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- AMATO, M. **A poética do psicodrama**. São Paulo: Aleph, 2002.
- BARRETO, M. M. S. **Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br/ccs/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1935&sid=3>. Acesso em: 08 maio 2012.
- _____. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2006.
- BUSTOS, D. M. **O psicodrama: aplicações da técnica psicodramática**. Tradução de Lúcia Neves. São Paulo: Summus, 1980.
- _____. **Perigo... amor à vista! Drama e psicodrama de casais**. 2 ed. Tradução Norberto de Paula Lima. São Paulo: Aleph, 1990.
- DARCANCHY, M. V. Assédio moral no meio ambiente do trabalho. **Revista Justiça do Trabalho**. Anais Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (Conpedi/Recife). 2005. Disponível em: <http://conpedi.org/manaus/arquivos/anais/recife/trabalho_justica_mara_darcanchy.pdf>. Acesso em: 27 maio 2010.
- DATNER, Y. B. **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. São Paulo: Ágora, 2006.
- DRUMOND, J.; SOUZA, A. C. de. **Sociodrama nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.
- FERREIRA, H. D. B. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 2. ed. Campinas: Russel editores, 2010.
- FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, (abr./jun. 2001), p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E. de; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.



- GONZÁLES, M. P. **Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos**. Barcelona: EUB, 1997.
- GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2008.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE electron**, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 maio 2007.
- HELOANI, J. R. ; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, 17(2): 102-108, 2003.
- HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- _____. **A violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- MARTINS, F. S. **Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo psicodrama**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- MONTEIRO, R. O jogo no psicodrama. In: MONTEIRO, R. F. (org.). **Técnicas fundamentais do psicodrama**. 2 ed. São Paulo: Ágora, 1998.
- MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à práxis**. Tradução Dr. Antônio C. M. Cesarino Filho. São Paulo: Mestre Jou, 1974.
- _____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Tradução: Alessandra R de Faria, Denise L. Rodrigues e Márcia A. Kafuri. v. I. Goiânia: Dimensão, 1992.
- _____. **Psicodrama**. Tradução: Álvaro Cabral. 17 ed. São Paulo: Cultrix, 1997.
- _____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Tradução Alessandra R de Faria, Denise L. Rodrigues e Márcia A. Kafuri. v. I. Goiânia: Dimensão, 1992.
- NAFFAH NETO, A. **Psicodrama: descolonizando o imaginário**. São Paulo: Plexus, 1997.
- RIBAS, J. M. B. Trabajar en la modernidad industrial. In: RIBAS, J. M. B.; TOMÁS, M. J. E.; DURÁN, C. G.; ARTILES, A. M. **Teoría de las relaciones laborales**. Barcelona: UOC, 2003.
- SILVA, N.; TOLFO, S. R. Felicidade, bem-estar e assédio moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade. In: LEOPOLD, L.; FAGÚNDEZ, D.; SOBREBA, N. (org.). Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo: el estado del arte. 1. ed. Montevideo: **Psicolibros Universitario** - Conitriun, 2011, v. 1, p. 247-260.
- SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- YOZO, R. Y. K. **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. São Paulo: Ágora, 1996.



Fabiane Silveira Martins, Denise Baldaças Caldas, Joana Soares Cugnier,
Luana Goulart e Suzana da Rosa Tolfo

113

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os participantes do nosso projeto-piloto a confiança em compartilhar suas difíceis histórias vividas no mundo do trabalho.

Agradecemos também ao Ministério da Educação/ ProExt – Programa de Extensão Universitária – o incentivo financeiro a projetos dessa natureza.

Fabiane Silveira Martins
fabianesmartins@gmail.com

Suzana da Rosa Tolfo
srtolfo@yahoo.com.br

Joana Soares Cugnier
jocugnier@yahoo.com.br

Luana Goulart
luanagoulart@hotmail.com

Denise Baldaças Caldas
denisebcaldas@yahoo.com.br

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)
Departamento de Psicologia – sala 12 B
Campus Universitário
Trindade – Florianópolis, SC
CEP 88040-970
Tels. (48) 3721- 8575 / 3721-8577

Recebido: 14/06/2012
Aceito: 29/06/2012

