

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

BRUNA MEURER

**DESVELANDO O BULLYING NOS  
CONTEXTOS DE TRABALHO ATRAVÉS  
DE TRAJETÓRIAS FEMININAS**

Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey  
Orientador(a)

Porto Alegre

2009

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**DESVELANDO O BULLYING NOS CONTEXTOS DE TRABALHO ATRAVÉS DE  
TRAJETÓRIAS FEMININAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey.

BRUNA MEURER

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey  
Orientador(a)

Porto Alegre, Dezembro 2009

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M598d Meurer, Bruna

Desvelando o bullying nos contextos de trabalho através de trajetórias femininas / Bruna Meurer. – Porto Alegre, 2009.  
126 f.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Fac. de Psicologia, PUCRS. Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marlene Neves Strey

1. Psicologia. 2. Violência – Mulheres. 3. Relações de Gênero. 4. Relações de Trabalho. 5. Relação Homem-Mulher. 6. Organizações – Aspectos Sociais. 7. *Bullying*.  
I. Strey, Marlene Neves. II. Título.

**CDD 158.26**

**158.2**

Bibliotecária Responsável: Elisete Sales de Souza, CRB 10/1441

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**BRUNA MEURER**

**DESVELANDO O BULLYING NOS CONTEXTOS DE TRABALHO ATRAVÉS DE  
TRAJETÓRIAS FEMININAS**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey - PUCRS  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Beatriz Kochenborger Scarparo  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia- PUCRS

---

Prof. Dr. Pedrinho Arcides Guareschi  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - UFRGS

***Dedicatória...***

*“A todas essas mulheres que a mim confiaram os sentimentos e sofrimentos vividos, que os maus encontros façam parte do passado e os bons encontros sejam fato constante em seu futuro” (Espinosa).*

### TECENDO AGRADECIMENTOS...

Á Deus, pela força, saúde, e por ter sempre iluminado o meu caminho.

À querida Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Neves Strey, minha orientadora, pelo apoio e acolhida calorosa no Grupo de Pesquisa Relações de Gênero, e principalmente pelo exemplo de mulher ética, profissional e dedicada para com seus orientandos.

À Secretaria Especial de Políticas para Mulheres (SPM) do governo Federal que no âmbito do Programa Mulheres em Ciências de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica e em conjunto com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), concederam os recursos necessários para a realização deste estudo e de um grande sonho, através do Edital 003/2008 de Enfrentamento a Violência contra Mulheres.

Às participantes desta pesquisa que se disponibilizaram em conceder entrevista, compartilhando suas experiências, sem as quais este estudo não seria possível.

A meu pai Edi (*in memoriam*) e à minha mãe Zuleide; e aos demais familiares pelo carinho e apoio incondicional. Em especial, ao meu marido Rafael, por todo seu afeto e amor, pelo companheirismo e incentivo a continuar meus estudos, fazendo suas as alegrias de minhas conquistas.

Ao Grupo de Pesquisa Relações de Gênero e aos professores(as) e mestres do Programa de Pós- Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul pelo carinho e amizade.

À minha amiga prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marivete Gesser, que me estimulou a seguir minha caminhada acadêmica, pelo seu exemplo de profissional comprometida e dedicada. Bem como, à amiga Vera Lúcia Decó pelo apoio, auxílio e amizade nesse período em que estive em Porto Alegre, RS.

Aos/às colegas de mestrado, pelo companheirismo e apoio na trajetória dessa pesquisa. Em especial, às colegas Aline Piason e Magda Kaspariy pela contribuição para com este estudo.

## RESUMO

A presente dissertação é constituída por três artigos, um teórico e dois empíricos, sendo que o eixo central entre eles é o fenômeno *bullying* no trabalho e suas interfaces com as questões de gênero. O primeiro artigo teórico problematiza os discursos e estereótipos produzidos pelas ciências, que incidem sobre mulheres e homens que praticam ou são vítimas do *bullying*. São realizadas, assim, reflexões que permitem compreender como as práticas *psi* em pleno século XXI, utilizam-se de antigos métodos para o controle social dos corpos no aparato social. Desse modo, a partir de uma perspectiva psicossocial atentamos para o fato de que o *bullying* não se refere apenas a uma conduta individual “anti-social”, mas está relacionado a condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais. O segundo artigo empírico buscou conhecer os sentidos atribuídos ao *bullying* através dos discursos de mulheres que vivenciaram esse fenômeno ao longo da sua trajetória profissional, e trazer à cena as questões de gênero que se inscrevem nesse processo. Por fim, o terceiro artigo tem por objetivo desvelar as múltiplas formas de afetação do *bullying* a vida de mulheres que vivenciaram esse fenômeno em seus contextos de trabalho, evidenciando produções discursivas em torno do *bullying* perpassadas pelos discursos psicológicos, acadêmicos e midiáticos produzidos sobre *bullying* no Brasil e em outros países. Esses relatos, na maior parte das vezes, descolavam o foco de análise do coletivo para o individual e tendiam a adentrar no território normativo da patologização dos sujeitos. Por fim, são feitas reflexões que mostram, que enfrentar a violência contra as mulheres nos ambientes organizacionais, em todas as suas “formas” e “taxionomias”, requer não só uma percepção multidimensional do fenômeno, como também a convicção de que para superá-lo é preciso investir no desenvolvimento de políticas que acelerem a redução das desigualdades entre homens e mulheres no trabalho.

**Palavras-chave:** mulheres, gênero, *bullying*, trabalho, relações de poder.

## ABSTRACT

The present dissertation consists of three articles, one of them theoretical and two others empirical, the central axis between them is the so-called *bullying* phenomenon at work and its interfaces regarding related issues. The first theoretical article deals with lectures and stereotypes produced by the sciences on men and women who either practice or are *bullying* victims. So, reflections are made so as to understand how *psi* practices in the XXI century make use of old methods for social control of bodies within the social circles. Therefore, from the psychosocial perspective, we understand that *bullying* is not only referred to as an “anti-social” individual conduct, but instead, it is related to individual, group, organizational and social conditioning. The second empirical article tried to get to know the senses attributed to *bullying* through the women`s accounts who have experienced this phenomenon along their professional life, as it brings forth related issues within this process. Finally, the third article aims at unveiling multiple forms of how *bullying* affects the lives of women who have experienced the phenomenon in their own workplace by giving discursive proof on *bullying* through psychological, academic and media lectures on the topic in Brazil and other countries. Most of the accounts swerved the focus of the analysis from collective to individual and tended to get into the normative territory pathologization of the subjects. So, reflections made and showing how to face violence against women within their organizational ambiances, in all their “ways” and “taxionomies” call for not only one multidimensional perception of the phenomenon, but also, the fact that it is needed to overcome it by investing in the development of policies to accelerate the reduction of inequalities between men and women in their workplace.

**Key words:** women, gender, bullying, work, relations of power.

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b> .....	07
Abstract.....	08
<b>Notas introdutórias</b> .....	10
<b>Artigos</b> .....	17
Artigo teórico: Problematizando as práticas psicológicas no modo de compreender o bullying.....	17
Artigo empírico 1: Bullying feminino: desconstruindo estereótipos/rompendo com a lei do silêncio.....	42
Artigo empírico 2: Mulher e trabalho: visibilizando o tecido e a trama que engendram o bullying.....	82
<b>Considerações finais</b> .....	119
<b>Anexos</b> .....	124
Anexo A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	125
Anexo B- Carta de aprovação do Comitê de Ética.....	126

## NOTAS INTRODUTÓRIAS

*No curso de sua história, o homem [mulher] não cessou de se construir a si mesmo, ou seja, de trasladar continuamente o nível de sua subjetividade, de se constituir numa série infinita e múltipla de subjetividades diferentes que nunca alcançam um final nem nos colocam na presença de algo que pudesse ser o homem [mulher] (Michel Foucault).*

A presente dissertação será apresentada conforme o modelo proposto pelo Programa de Pós- Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, o qual prescreve que a dissertação seja constituída sob a forma de artigos. Nesse sentido, o programa determina a apresentação de, no mínimo, dois artigos, sendo um artigo teórico e outro artigo empírico, para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, somados à introdução geral do trabalho desenvolvido, bem como, às considerações finais. No entanto, este estudo será composto por um artigo teórico e dois empíricos face à quantidade de dados obtidos.

Ao decidir pelo mestrado, e por trilhar pelos estudos de gênero e pela temática “*bullying*”, sabia de antemão que não iria encontrar um caminho plano pela frente, tendo em vista a complexidade desses campos de saber-poder. Mas, possibilidades afloraram nesta que não seria uma trilha onde se vislumbra um fim previsível e transparente; ao contrário, os caminhos foram deslizantes, quase, diria uma jornada "desestabilizante", mas nem por isso, menos instigante, face às inquietações que os estudos gênero provocam na forma de se compreender o mundo. Desse modo, empreender a trajetória que me leva a construção dessa dissertação não é nada fácil, para tanto, a seguinte fala, diz muito dos motivos que nos trouxeram até aqui: “quanto ao motivo que me impulsionou foi muito simples. Para alguns, espero, esse motivo poderá ser suficiente por ele mesmo. É a curiosidade - em todo caso, a única espécie de curiosidade que vale a pena ser praticada com um pouco de obstinação: não aquela que procura assimilar o que convém conhecer, mas a que permite separar-se de si mesmo. [...] de que maneira e até onde seria possível pensar diferentemente em vez de legitimar o que já se sabe? (Michel Foucault, 1984, p. 9)”. Em outras palavras, Foucault traduz o mesmo compromisso ao qual me proponho constantemente, que é o de realizar um trabalho crítico do pensamento sobre o próprio pensamento e o de buscar saber de que maneira e até onde seria possível pensar diferente dos conhecimentos normatizados.

Desse modo, a escolha do tema *bullying*, justifica-se pela importância do ser humano nos ambientes organizacionais, buscando conhecer os motivos pelos quais práticas

comportamentais tão antigas (humilhação, preconceito, violência moral) persistem e se intensificam na atualidade (Aguilar, 2005). A temática em tela vem adquirindo importância crescente à medida que as novas tecnologias e novos padrões de gestão e de organização do trabalho em voga vêm sendo fonte crucial de desigualdade social. Tais práticas desenham um curso de acontecimentos que pode ser tomado como indicativo de tendências para o futuro próximo e cuja repercussão desfavorável sobre parcelas crescentes de trabalhadores poderá acarretar elevados custos para os seres humanos, organizações e para sociedade como um todo (Rayner, 2007). Ademais, como assinala Quine (1999) na literatura brasileira, o tema *bullying* nos contextos de trabalho é campo de estudo recente e a temática *bullying* e gênero ainda é um campo a ser desenvolvido e problematizado (Moreno, Muñoz, Hernández, Benadero, & Carvajal, 2005). E por fim, desnudar as múltiplas facetas desse fenômeno para que outras pessoas não venham fazer parte das “estatísticas invisíveis da impunidade” que envolvem o *bullying*, foi à forma que encontramos para lidar com esta violência.

Desse modo, este estudo teve como objetivo investigar como mulheres que vivenciaram o *bullying* nos contextos de trabalho significam a manifestação desse fenômeno. Pois, diferentemente de outros estudos produzidos sobre essa temática, que se focalizam em produzir dados estatísticos, diagnósticos e intervenções baseadas nos modelos, cuja dinâmica centra-se principalmente no controle dos sujeitos através de imperativos morais, este estudo, buscou compreender e dar visibilidade às experiências subjetivas dessas mulheres a partir de um enfoque psicossocial e não patologizante dos sujeitos e das condutas humanas. Haja vista, que embora o *bullying* sempre tenha existido no ambiente organizacional como forma de humilhação, em época de pouca oferta de trabalho e do crescente risco de desemprego, o aumento desse fenômeno passa a ser reconhecido, tornando-se as mulheres e os grupos historicamente excluídos, segundo estudos realizados em diversos países, os principais alvos dessa violência (Einarsen, 1999; Moreno, *et al*, 2005).

Nessa direção, me associo a Judith Butler na sua proposição de que precisamos desnaturalizar o gênero como estratégia para conter as violências “veladas” que governam tais atitudes hostis no trabalho. Assim, como referencial teórico e metodológico utilizo os escritos do filósofo francês Michel Foucault, bem como os estudos de gênero, mais especificamente apoiados em teóricas pós-estruturalistas e desconstrucionistas, como Judith Butler (2003), Linda Nicholson (2000), e Joan Scott (1995), que procuram romper com a perspectiva essencialista e heterossexista ao propor contemplar e problematizar o dilema binário do sistema sexo-gênero, ou seja, entre o natural e o cultural. Em suma, diante do exposto, busquei analisar o fenômeno *bullying* no contexto de trabalho à luz dos estudos de gênero,

problematizando, verificando suas inter-relações e atravessamentos, tendo como pergunta norteadora desta pesquisa: como mulheres que vivenciaram o *bullying* no contexto de trabalho significam esse fenômeno e quais as repercussões deste fenômeno sobre suas vidas?

Ao longo deste processo, poucas mudanças foram realizadas em relação à configuração deste estudo. No projeto inicial, destacávamos minha orientadora e eu, que seriam realizados estudos de caso, entretanto, face à percepção de que essas mulheres realizavam narrativas do momento específico de suas vidas, em que foram acometidas pelo *bullying*, optamos por utilizar entrevistas em profundidade. Em ambos os artigos empíricos, utilizamos a Análise de Discurso baseada no campo teórico de Michel Foucault, que vai ao encontro da teoria da pós-estruturalista Judith Butcher, cujos pensamentos, foram os fios condutores das reflexões presentes neste estudo. No entanto, inicialmente, no projeto de pesquisa, tínhamos proposto utilizar a Análise do Discurso da linha francesa proposta por Michel Pêcheux e Eni Orlandi, porém, no decorrer desta investigação, estávamos mais instrumentalizadas com a variação da Análise de Discurso Crítica/Desconstrucionista.

No que se refere ao uso do termo *bullying* neste estudo, vale destacar que este surge do termo *mobbing*, adotado da tradição Européia, de onde surgiu. Esse fenômeno começou a ser observado no ano de 1960, pelo médico austríaco Konrad Zacharias Lorenz. Até que, na década de 1970, o conceito de *bullying* foi popularizado e adotado por países europeus, africanos, americanos e nos últimos anos pelo Brasil (Guedes, 2005). O fenômeno do *bullying/mobbing* no local de trabalho foi pela primeira vez apresentado à comunidade científica pelo terapeuta familiar nascido na Alemanha, mas com cidadania sueca, Heinz Leymann em 1984, através de um relatório publicado na National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm, Sweden (Leymann & Gustavsson, 1984, apontados por Zapf & Leymann, 1996), o que culminou com a publicação em 1986 do seu famoso livro “*Mobbing – Psychological Violence at Work*” (Einarsen, Hoel, Zapf & Coper, 2003).

Em 1992, é publicado o livro “*Bullying at Work*” pelo jornalista Andrea Adams que viria a catapultar o fenômeno *bullying* no local de trabalho de um meio mais ou menos discreto da ciência, para as “luzes estridentes da comunicação social”. A par do impacto deste trabalho jornalístico, Leymann (1993) citado por Araújo, McIntyre, McIntyre (2008), publica o livro intitulado “*Mobbing – Psychological Terror at Work*”, que teve uma grande procura na Alemanha, alertando a sociedade e formando uma maior consciência social sobre esta realidade, que foi alastrando do Norte para o Sul da Europa, assim como a outros continentes.

Desta forma, salientamos que diversas expressões têm sido utilizadas em diferentes países para designar esse fenômeno (assédio moral, *mobbing*, *harcèlement* ou, ainda,

manipulação perversa, terrorismo psicológico), não tendo sido ainda, adotada uma definição internacional de consenso. De acordo com Araújo, McIntyre, McIntyre (2008), na “I Portuguese Conference in Workplace *Bullying*” que decorreu em Lisboa em Novembro de 2007, o problema da designação do fenómeno foi mais uma vez abordado, seguindo discussões anteriores sobre o conceito. Depois de alguma discussão e argumentação, o único consenso possível foi à aceitação de que o fenómeno tem consequências altamente negativas, quer do ponto de vista individual, organizacional e social, quer seja do ponto de vista pragmático, não importando o nome pelo qual o designamos será sempre um fenómeno que importa prevenir e problematizar (Rayner, 2007).

Desse modo, optamos pela utilização da expressão “*bullying* no local de trabalho” neste estudo, por três razões principais baseadas em Araújo, McIntyre, McIntyre (2008, p. 13): 1) o termo *bullying* é o termo mais utilizado pelos principais investigadores nesta área científica, e numa era de globalização a multiplicação de taxinomias só aumenta o “ruído” e a confusão entre os diferentes investigadores; 2) o fenómeno que analisamos através deste estudo vai mais ao encontro ao conceito de violência definida pelos autores como sendo *bullying*; e 3) nenhuma das designações em português (coação, assédio moral, abuso ou terror psicológico) ao nosso entender se apresentam como satisfatórias para abarcar a problemática em questão.

Dando continuidade, no início esse estudo parecia inviável, quase impossível, pois como teríamos acesso a mulheres que foram vítimas do *bullying* no trabalho, tendo em vista, que não é de interesse das organizações a realização tal pesquisa ou mesmo a presença dessas mulheres após esses episódios? Nesse sentido, baseada em outros estudos, como de Piason (2008), Nunan (2003) e Biernacki & Waldford (1981) que utilizam da técnica de amostragem “bola-de-neve” (*snowball technique*), para conseguir ter acesso aos participantes da pesquisa, utilizamos deste método, pois permitia a definição do *corpus* através de referências feitas por pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem as características de interesse da pesquisa (Biernacki & Waldford, 1981). Desse modo, as participantes foram indicadas por colegas psicólogas que atuam na área de psicologia clínica e do trabalho, assim, como por administradoras, que tinham contato com pessoas que já foram vítimas dessa forma de violência. Os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade, técnica através da qual se procura obter a percepção da entrevistada a respeito de um determinado assunto, em local combinado anteriormente com as participantes.

Nesse contexto, através das discursividades desveladas pela análise de discurso, reconhecemos como o *bullying* é pouco compreendido e discutido nas empresas e na

sociedade brasileira, haja vista, que as participantes não conseguiam compreender o que se passava e no início naturalizavam tais atos ou abuso de poder de suas chefias. Além disso, nas teias das questões de gênero, identificamos que as participantes expressam sentidos múltiplos, que se distanciam dos apontamentos e movimentos estereotipados que vem sendo feitos pela literatura ao classificar as formas como homens ou mulheres praticam, ou mesmo quando vítimas reagem ao *bullying*. Em suma, tornou-se possível visualizar que o ambiente organizacional complacente, juntamente com o poder sistemático exercido pelo protecionismo e corporativismo entre as chefias, presente nessas empresas, reúne elementos que podem constituir uma propensão para o *bullying* voltado especialmente ao gênero feminino. É através da criação de um “mecanismo de invisibilização”, ou “lei do silêncio” por parte dos colegas e superiores que acontece a materialização dessa forma de violência contra as mulheres, que vai ter na maior perversidade do sistema global, social e organizacional o terreno fértil para o seu crescimento (Jiménez, Muñoz, Hernández, Benadero, Carvajal, 2005). Por fim, de modo abrangente esta pesquisa procurou reforçar a inclusão da categoria gênero nos estudos sobre *bullying* e problematizar as formas sexistas e patologizantes pelas quais os discursos psicológicos, acadêmicos e midiáticos estão se posicionando frente a esse fenômeno.

Diante do exposto, foram então, produzidos três artigos: um teórico e dois empíricos. De forma demasiadamente breve, ressalto que o primeiro artigo foi apresentado na forma de ensaio temático, e o mesmo problematiza os discursos e estereótipos produzidos pelas ciências, que incidem sobre mulheres e homens que praticam ou são vítimas do *bullying*. Discutimos, ainda, como as práticas *psi* em pleno século XXI, utilizam antigos métodos para o controle social dos corpos no aparato social. Desse modo, atentamos para o fato de que o *bullying* não se refere apenas a uma conduta individual “anti-social”, mas está relacionado a condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais. Quanto aos artigos empíricos, no primeiro, buscamos conhecer os sentidos atribuídos ao *bullying* através dos discursos de mulheres que vivenciaram esse fenômeno ao longo da sua trajetória profissional e trazer à cena as questões de gênero que se inscrevem nesse processo. E no que tange o segundo, tivemos por objetivo desvelar as múltiplas formas de afetação do *bullying* a vida de mulheres que vivenciaram esse fenômeno em seus contextos de trabalho.

Assim sendo, destacamos que nossa caminhada visa romper com a fronteira do silêncio que envolve os atos de violência sutis, os constrangimentos diretos ou indiretos, e as malevolências invisíveis, que de certo modo, abrange a todos nós enquanto testemunhas passivas ou vítimas do abuso do poder e do autoritarismo que permanece vivo em nossa cultura. É através desse movimento que buscamos contribuir para a diminuição da

perpetuação das práticas que naturalizam e banalizam essa forma de violência em qualquer de suas manifestações, quer no espaço público ou privado (Hirigoyen, 2005; Aguiar 2005). Em suma, esperamos que essa dissertação possa servir ao seu propósito de produzir e fortalecer o conhecimento científico e por assim dizer, dentro dos limites desta investigação, retratar as relações de trabalho e gênero que se fazem presentes em nossa sociedade. Além disso, acreditamos que tal estudo, possa contribuir mesmo que modestamente, para o entendimento dos aspectos da organização trabalho, visando à minimização de suas implicações, como a diminuição da incidência de casos de *bullying*, haja vista, que os mesmos raramente são notificados.

Portanto, problematizar o *bullying* a partir de um olhar psicossocial, pautado nos estudos de gênero, e dar visibilidade às questões referentes ao adoecimento e ao descaso - principalmente quando o *bullying* é direcionado às mulheres - decorrente das “(nem tão) novas formas de organização do trabalho, das longas jornadas de trabalho, da multifuncionalidade, da diminuição da autonomia, da diminuição dos postos de trabalho, da apropriação da subjetividade do trabalhador, das privatizações, das terceirizações, etc, confere a este estudo um engajamento social e político condizente ao nosso propósito de descortinar a realidade de mulheres acometidas por essa forma de violência” (Rodrigues, 2009, p. 42).

## Referências

- Aguiar, S. L. A. (2005). *Assédio moral: o direito a indenização aos maus tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTR.
- Araújo, M. S., McIntyre, T. M. & McIntyre, S. E. (2004). Portuguese adaptation of the negative acts questionnaire: final results. *6th Conference of the European Academy, Occupational Health Psychology*, ISMAI, Portugal.
- Biernacki, P., & Waldford, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods*, 2, 141-163.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Editora Civiliz
- Einarsen, S. (1999). The nature and ação Brasileira auses of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Foucault, M. (1984). *A história da sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal.

- Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTR.
- Hirigoyen, M. F. (2005). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. (2 ed). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Jiménez, B. M., Muñoz, A. R., Hernández, A. G., Benadero, M. E. M., & Carvajal, R. R. (2005). Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: un estudio en población española. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 10 (1), p. 3-10, jan./abr.
- Moreno, J. B., M. Muñoz, R. A., Hernández, E. G., Benadero, M. B. M., & Carvajal, R.R. (2005). Gender differences in workplace bullying: a study in a spanish sample. *Psicol. estud.*, Maringá, 10 (1).
- Nicholson, L. (1990). Interpretando o gênero. *Estudos Feministas*, 8 (2), 9-41.
- Nunan, A. (2003). *Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo*. Rio de Janeiro: Caravansarai.
- Piason, A. S. Mulheres que amam mulheres: trajetórias de vida, reconhecimento e visibilidade social as lésbicas. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia*. Porto Alegre: PUCRS.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying. In NHS community trust: staff questionnaire survey. *BMJ*, (318), 228-232.
- Rayner, C. (2007). Tackling workplace bullying: the challenge of intervention. *1ª Conferência Portuguesa sobre assédio moral*: Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Rodrigues, F. A. S. (2009). Trabalhando no limite: violência organizacional e assédio moral na categoria bancária. *Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social*. Porto alegre: PUCRS.
- Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise. In *Gênero e Educação*. Educação e Realidade, Porto Alegre, FAE: UFRGS, 20 (2), 71-100, jul-dez.
- Zapf, D., & Leymann, H. (Eds.) (1996). Mobbing and victimization at work. Special issue of the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 161-164.

## ARTIGO TEÓRICO

**PROBLEMATIZANDO AS PRÁTICAS PSICOLÓGICAS NO MODO DE  
COMPREENDER O *BULLYING*****Dealing with psychological practices on how to understand *bullying***

Bruna Meurer  
Marlene Neves Strey

**Resumo**

O presente texto problematiza os discursos e estereótipos produzidos pelas ciências, que incidem sobre homens e mulheres que praticam ou são vítimas do *bullying*. Discute-se, assim, através de uma apreensão teórica do fenômeno do poder nas organizações, a possibilidade de uma reflexão crítica que permita o descolamento das condutas consideradas não morais, mas presentes no mundo do trabalho, do território normativo da patologização e da adaptação dos sujeitos. Em outras palavras, são realizadas reflexões que permitem compreender como as práticas *psi* em pleno século XXI, utilizam-se de antigos métodos, para o controle social dos corpos no aparato social. Nesse sentido, a partir de uma perspectiva psicossocial atentamos para o fato de que o *bullying* não se refere apenas a uma conduta individual “anti-social”, mas está relacionado a condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais. Por fim, na esteira desses posicionamentos e engendramentos, mostramos que o conceito de *bullying* apresenta ainda outras especificidades que precisam ser visibilizadas, face aos estereótipos de gênero produzidos, principalmente pelo meio acadêmico, que contribuem para a cristalização de masculinidades e feminilidades frente a esse fenômeno. Nesse contexto, transitamos entre concepções e normas indo à busca dos saberes sujeitados e, com isso, buscamos reinterpretar os essencialismos, práticas ditas masculinas ou femininas, que têm consequências negativas no mercado laboral e dificultam a consecução de uma maior igualdade entre homens e mulheres.

**Palavras-chave:** *bullying*, gênero, poder, práticas psicológicas.

**Abstract**

The present text deals with stereotyped lectures produced by sciences on men and women who either practice or are *bullying* victims. So, by means of a theoretical apprehension of the power phenomenon at workplaces, the possibility of a critical reflection allowing for the displacement of non-moral conducts practice still present the world job market, within the pathologization normative territory and the adaptation of subject. In other words, reflections are made to try to understand how *psi* practices in the XXI century make use of old methods for social control of the bodies in the social circle. We have, in this regard and from a psychosocial standpoint, focused on the fact that *bullying* is not referred to as an “anti-social” individual conduct, but instead, it is related to individual, group, organizational and social conditioning. So, based on this positioning, we show that *bullying* still has other specificities that need viewing, owing to the stereotyped genders produced, especially by the academic circle which contributes to the crystallization of male and female facing this phenomenon. Within this context, we walk between conceptions and rules towards subjected knowledge and then, we try to reinterpret the essentialism, the so-called male or female practices that bring forth negative consequences in the job market and make it difficult to bring about the equality of men and women.

**Key Words:** *bullying*, gender, power, psychological practices.

## Introdução

*“Jogar com os sentimentos de insegurança e os medos resultantes se torna hoje o principal veículo de dominação política” - Zygmunt Bauman.*

A inspiração para as questões que serão levantadas na primeira parte deste texto, partem das reflexões do pensador francês Michel Foucault. Especificamente, no campo de análise das organizações, a utilização de seus escritos tem ocorrido desde o início da década de 1980. No Brasil, alguns artigos foram fundamentais para a difusão de suas idéias, dentre esses Motta (1981), e Segnini (1986) apontados por Silveira (2005) que discutem a questão do poder disciplinar nas organizações. Logo, nos alinhamos a esses estudos organizacionais baseados em uma perspectiva crítica, para realizarmos uma apreensão teórica do fenômeno do poder nas organizações e problematizarmos a sua relação com o *bullying*. Nesse sentido, discorre-se sobre a produção de subjetividades oriundas das novas formas de controle operadas no trabalho e buscamos ainda, romper com os discursos psicológicos, para que não fixem representações e imagens estereotipadas da associação entre “*bullying* e psicopatologia” ou “*bullying* e gênero”.

Nesse viés, destaca-se, que o *bullying* nos locais de trabalho envolve atos, palavras e comportamentos hostis e prejudiciais contra uma ou mais pessoas. Pode ser praticado de diversas maneiras e através de diferentes meios. O abuso do poder de forma repetida e sistematizada por um longo tempo constitui-se a principal característica desse fenômeno (Barreto, 2000; Saunders & Goodman-delahunty, 2007). Consideramos assim, ser igualmente importante elucidar, por meio deste ensaio, que não nos preocupam as “verdades” relacionadas a esse fenômeno, mas sim, ampliar a nossa consciência sobre os investimentos políticos presentes na construção e na negociação desse conceito, entendendo essas práticas e discursos com pontos instáveis, múltiplos e difusos de origem.

Ao iniciarmos nossa caminhada reflexiva, sobre as relações de poder que estimulam o surgimento do *bullying* nos contextos organizacionais, devemos lembrar que esse fenômeno provavelmente nasce junto com o trabalho, não nos primórdios da pré-história, mas desde que começou a exploração do ser humano pelo ser humano na antiguidade, com a expropriação do produto do trabalho alheio (Martins, 2006). Já a partir da produção, no sistema capitalista, como nos apontam Guareschi e Silva (2008) evidencia-se relações tensas e carregadas de certa violência, isto é, relações de dominação e subordinação (onde poucos são detentores dos meios de produção e os outros trabalham), e até mesmo de exploração (apropriação da maior parte do lucro por esses donos dos meios produtivos).

Entretanto, essas tensões não estão presentes apenas nas relações de produção, tais como no ambiente de trabalho, mas nas relações de convivência social entre as pessoas, onde se evidenciam relações desiguais de poder e uma incitação às relações de competitividade. Pois, na lógica capitalista, “sem competição não há progresso” (Guareschi e Silva, 2008, p.30). Sendo assim, em sucessivos momentos históricos, encontramos o registro de atividades profissionais que visavam alcançar objetivos, otimizar lucros e gerar rentabilidade, em detrimento do bem-estar do trabalhador. No entanto, à medida que as condições de trabalho se desdobraram em sociedades democráticas, as formas de dominação evoluíram para mecanismos mais complexos de exploração, mantendo-se a velha rotina do explorador e do explorado, característica das sociedades desiguais (Martins, 2006; Guedes, 2004).

É possível se reconhecer assim, na política organizacional fundada na violência, o *locus* onde se encontram as sementes geradoras das situações extremas de violência psicológica, com o *bullying*. O individualismo, a busca ao lucro acima de tudo, a violação da dignidade humana, o medo e a insegurança são alguns dos efeitos da globalização que facilitam a manipulação do empregado. Como nos mostra Rosa (2002) o número de denúncias de *bullying*/assédio no ambiente de trabalho aos órgãos públicos fiscalizadores (Delegacias Regionais do Trabalho e Ministério Público do Trabalho) cresceu vertiginosamente no Brasil. Contudo, a solicitação de resposta dos órgãos públicos evidencia a ineficácia dos mecanismos empresariais de prevenção e repressão adotados e recomendados atualmente. Segundo esta autora, a naturalização da humilhação e constrangimento dentro do ambiente de trabalho se deve à longa tradição dessa prática nas sociedades disciplinares - entre as quais se inclui a fábrica-, por meio da sanção normalizadora (Foucault, 1995). Essas práticas abusivas foram incorporadas sob novas roupagens na sociedade de controle e são apresentadas sob o título de gestão por injúria, gestão por medo e gestão por estresse. Nesse contexto, o *bullying* difuso e fomentado pela empresa surge como mais um instrumento de controle e disciplina da mão-de-obra, que assim, pode ser denominado como *bullying* organizacional.

Desse modo, as relações de trabalho são também relações de poder e não apenas relações de produção. Nesta perspectiva, Ramirez (2003, p.2) destaca que “o poder é exercido por quem oferece o trabalho ao que está em relação de dependência e subordinação”. Para este autor, o *bullying* “é propiciado pelo elemento poder nas relações de trabalho, o qual pode centralizar ao seu redor uma parte do coletivo com finalidade de propiciar um ambiente hostil e desestabilizador [...]”. Consoante a essa posição, Rosa (2002, p.1) afirma que esse fenômeno é proveniente, da forte hierarquização. “Este fenômeno se faz presente nos relacionamentos onde existe a hierarquia de poder, ou melhor, em qualquer relacionamento em que não há

respeito pelos direitos dos outros – em geral do subordinado”. O próprio Foucault (2003) apontado por Silveira (2005), através de sua inclinação e interesse pelo fenômeno do poder, chegou à constatação de que seria impossível compreendê-lo sem levar em conta a realidade organizacional. Afinal, em nossa sociedade cada vez mais complexa, “o poder sempre aparece ligado a um perigo potencial, que frequentemente se materializa como violência. Desde a violência física até as sutilezas do *bullying* da violação da privacidade e do desrespeito às pessoas” (Silveira, 2005, p. 17).

Entretanto, ao propor uma analítica do poder, Foucault (1993, p. 75) considera que a partir da era moderna, “o poder não pode mais ser tomado como um fenômeno de dominação maciço e hegemônico de um indivíduo sobre os outros ou de um grupo sobre os outros. Isso, porque, o poder, usualmente é visto como uma força que proíbe que diz não (Foucault, 1993). Mas, o que Foucault nos faz compreender é outra face do poder muito mais eficiente, aquela que faz com que seja aceito, não por seus efeitos repressivos, “mas pela sua potência, pela sua capacidade de produzir prazeres, saberes e discursos” (Foucault, 1997, p.153). O poder assim, se difunde entre as camadas mais elementares da estrutura social, circula e atinge todas as instituições e indivíduos. Nesse sentido, somos incitados a abandonar a hipótese repressiva, a noção negativa do poder, para vê-lo se exercendo em todas as práticas, sustentando-se em verdades amplamente aceitas, utilizando-se de tecnologias que o colocam em ação através de procedimentos que se exercem de forma “contínua, adaptada e individualizada em todo corpo social” (Foucault, 1993, p.8).

Dando continuidade a essas reflexões, Foucault (1993, 1995) analisa o poder disciplinar e o biopoder na modernidade como novas tecnologias de poder. Este poder não age mediante a punição dos suplícios transformada em espetáculos. Age, sim, pelo controle do tempo, pela visibilidade e localização dos indivíduos, tornando úteis a sociedade. A utilização dessa tecnologia como processo de transformação nas empresas e fábricas, como aponta Foucault (1993, p. 127):

Deve-se ao caráter de formação de uma relação que no mesmo mecanismo torna indivíduos tanto mais obedientes quanto mais dóceis. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe, ela define como se pode ter domínio sobre o corpo de outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas, para que operem como se quer, com rapidez e eficácia. A disciplina fabrica corpos submissos e exercitados.

Esse processo teve seu início na passagem do século XVIII para o XIX, a partir da época clássica, quando houve uma importante transformação nas relações de poder no interior

da sociedade. Nesse período, a necessidade adestrar os corpos e de gerir as populações ocasionou o desenvolvimento das instituições de disciplina, que rapidamente se disseminaram para todos os níveis das sociedades modernas, como escolas, colégios, quartéis, presídios, hospitais e as fábricas, que ao adestrar corpos, conseqüentemente adestravam mentes e almas, padronizando comportamentos, unificando ações, colidindo pensamentos e transformando completamente as relações sociais e a vida humana em todas as suas esferas. No bojo dessas transformações, os corpos humanos passaram a ser bombardeados com uma série de prescrições e determinações (instauração de horários rígidos meticulosamente programados, posturas e movimentos corporais desejáveis, vigilância intensiva, etc.) que disciplinavam o indivíduo, internalizando nele um tipo de sujeição jamais verificado até então. No mundo fabril, o tempo era o da produção: “quando mais produzem, mais são exigidos; quanto mais tempo “dão” à produção, menos tempo têm para si próprios. O tempo é o limite das ações pessoais a favor do tempo ilimitado das necessidades acumulativas do capital” (Barreto, 2003, p.138).

Entretanto, depois da Segunda Grande Guerra o modelo emblemático das sociedades disciplinares começa a ser substituído por um novo modelo. Constituem-se novas formas de sociabilidade e de subjetividade em um momento marcado pela passagem de uma sociedade disciplinar para uma “sociedade de controle” (Foucault, 1993). O sucesso do poder disciplinar, entretanto, reconfigurado na atualidade, é garantido pelo uso de instrumentos simples: o olhar hierárquico, a sanção normatizadora e o exame das potencialidades dos sujeitos. O ser humano é considerado um fator de produção, inserido em uma organização empresarial que favorece o controle e a vigilância. Nas fábricas, isso fica evidente, já que o controle se exerce em torno e ao longo de todo o processo do trabalho, tanto sobre as atividades dos sujeitos quanto sobre a produção (Silveira, 2005). Esses mecanismos presentes na sociedade do controle estimulam a competição entre os pares. A exposição de resultados, comparativamente articulado com humilhações, enfraquece os vínculos de solidariedade e promovem a cisão do coletivo, individualizando os trabalhadores.

Como mostra Rodrigues (2009) a organização capitalista é um conjunto dinâmico de respostas a contradições entre os trabalhadores, a empresa e o sistema social. Dessa forma, objetivando controlar as ações de resistência da classe trabalhadora e obter sua adesão ao projeto contemporâneo de acumulação capitalista, diversos instrumentos de dominação são desenvolvidos cotidianamente nas empresas como artifícios para a intensificação e disciplina do trabalho. Todo empreendimento humano se estrutura em relações em que poucos mandam e muitos obedecem. Nesse sentido, Stadler (2007) ressalta que na transição para o modelo

capitalista desenvolvem-se técnicas destinadas a reger as relações entre o tempo e os indivíduos, em que o controle não se dá apenas pela jornada de trabalho. Na atualidade se controla mais os resultados através da imposição de metas de vendas e produção, e menos na atividade realizada (Stadler, 2007).

Nesse contexto, a vigilância tornou-se um decisivo operador econômico. Para Foucault (1995) ela é uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar. Foucault percebe as instituições disciplinares como uma maquinaria que circunscreve todos os seus membros, tanto aqueles que estão em posição de exercer o poder, quanto aqueles sobre os quais o poder é exercido por meio da vigilância. Assim, não há detentores de poder e pessoas sem poder, dominadores e dominados. Todos eles são controlados e submetidos pelos olhares. As fábricas com seus ambientes fechados são planejadas visando uma arquitetura que permita o controle sobre os trabalhadores que nela operam, de forma a tornar visíveis os que nela se encontram. Esse mecanismo de controle se apóia na modernidade, também nas inovações tecnológicas. De acordo com Stadler (2007) surgem novas formas de controle visual com a utilização dos “circuitos internos de televisão” para fiscalizar as atividades dos empregados. Através dos avanços da informática, o empregador possui ainda, novas maneiras de controlar seus funcionários, principalmente, utilizando-se de informações recebidas e transmitidas (conversas telefônicas, emails, fax).

Entretanto, não apenas a vigilância continua a ser utilizada, mas também outro operador disciplinar, a punição, que para Foucault (1995, p.182): “é uma técnica de coerção dos indivíduos, com o objetivo de torná-los seres obedientes, sujeitos aos hábitos, às regras, às ordens as quais funcionam automaticamente dentro deles. Ao punir os que se desviam do padrão desejado, automaticamente se esclarecem as regras não- ditas, presentes na dinâmica organizacional, as quais são internalizadas pelos trabalhadores”. Segundo Silveira (2005) a punição para “deslizes” tipificados ocorre por meio de uma série de processos. A sua essência, no seio dos aparelhos disciplinares, é a normatização dos seus integrantes, ou seja, fazer com que todos funcionem de acordo com as regras estabelecidas e que os desviantes sejam punidos e que os “normatizados” sejam recompensados.

Para Souza (2008) estas novas formas de organização da produção no mundo trazem mudanças que incidem sobre a objetividade/subjetividade da classe trabalhadora. Como nos mostra essa autora, uma característica central dessas novas formas de gestão é o manejo da emoção dos(as) trabalhadores(as), de modo a modelar a percepção política. Ocorre um refinamento do processo simbólico em que a repressão surge não de forma explícita, mas internalizada pelos sujeitos. Na aparência, apontam para uma maior democratização das

relações no interior dos locais de trabalhos, mas alteram apenas as relações mais superficiais, sem tocar em aspectos centrais do sistema. Nesta direção, podemos compreender, assim, a dificuldade de explicar as relações de submissão e obediência, onde os executivos e os trabalhadores se integram na empresa moderna através da aceitação da ideologia do lucro, de sobrecarga do trabalho, apesar dos conflitos e sofrimentos que o acompanham (Pagés, 1987). Segundo Lima (2009) as empresas contemporâneas mudaram o foco de suas políticas deixando de privilegiar o corpo produtivo do trabalhador para buscar o controle de suas subjetividades.

Nesta direção, Souza (2008), assinala que o apelo à cooperação e ao envolvimento emocional, colocados em “prática tanto por práticas”, como por construções ideológicas, com enunciados como “somos todos uma família”, produz um deslocamento afetivo, da família como *locus* afetivo central para o local de trabalho. O trabalhador internaliza uma relação de pertencimento, traduzido na linguagem por expressões como “parceiros”, “colaboradores”, etc. No entanto, esta forma de gerenciar o trabalho, não tardou a apresentar profundas repercussões sobre a saúde da classe trabalhadora. Para atrair o trabalhador, o envolvimento emocional, o sentimento de pertença; para expulsá-lo, o sentimento de que ele “atrapalha” a equipe, que é um estorvo para o grupo (Souza, 2008). Aubert & Gaule (1991) descrevem esse sistema psíquico organizacional que liga de um lado o sistema psíquico do indivíduo e de outro as políticas e os procedimentos que a organização coloca para atingir seus objetivos, promovendo uma correspondência entre estruturas sociais organizacionais e as estruturas mentais dos trabalhadores. Nesta perspectiva, as organizações têm um modo de funcionamento dominante que solicita uma maneira específica de funcionamento psíquico particular e busca produzir indivíduos moldados à sua imagem e adaptados às suas exigências.

Passamos a compreender, assim, as procedências do *bullying*, que são geradas por um sistema produtivo que atinge diretamente grande parte dos trabalhadores que têm vivido uma desigualdade real diante dos regulamentos comuns, numa estrutura que distribui privilégios debaixo de uma dissimulada máscara de igualdade. Portanto, é nesse contexto permeado por relações de poder, que o *bullying* aparece como uma punição aos que não se enquadram nessa lógica dominante da organização, lógica internalizada pelos que praticam a violência. A adoção de estilos gerenciais fundados na “amabilidade/cooperação” ou na agressão, nas ameaças, nas humilhações evidencia uma cumplicidade da organização com seus representantes, de forma que o *bullying* passa então a ser incorporado como mais um desses modos de gerir o trabalho. Por isso, é exatamente no âmbito desse poder, e na assimetria que

o acompanha, que esse fenômeno contribui com o aparato disciplinar dentro das organizações (Martins, 2006).

E por fim, buscando cumprir nossos objetivos, no próximo item, passamos então a problematizar, como algumas linhas de pensamento da ciência psicológica dão continuidade a antigas práticas, ao relacionarem a personalidade dos sujeitos que praticam ou são vítimas do *bullying*, ao patológico ou não adaptado ao contexto social. Diante de tal realidade, problematizamos como tal enfoque, desconsidera a complexidade das relações de poder que estão submersas e camufladas, mas que ao mesmo tempo aparecem relacionadas ao *bullying*, como contextualizamos até aqui.

### **O *bullying* das práticas psicológicas**

Conforme já contextualizado, o poder disciplinar apresenta uma função específica e em certa medida essencial para a sociedade em que vivemos: maximização econômica, ganhos em força de produção, controle dos sujeitos, bem como em organização política (Stadler, 2007; Silveira (2005); & Ramirez 2003). Todavia, ao enfatizarmos tais aspectos, não podemos nos esquecer dos campos de saber/poder que contribuem para o funcionamento dessas tecnologias. Assim, não podemos deixar de analisar os discursos normatizadores carregados de supostas verdades, postos em jogo por aparelhos como as práticas psicológicas, que se utilizam de fenômenos como o *bullying* para atravessar e a influenciar diretamente nossas vidas. Tentaremos realizar assim, um exame crítico, e evidenciar, que por de traz desses discursos, estão implícitas relações que buscam a dominação, através de antigas práticas de nomeação do “anormal”.

Na recente história do conceito de *bullying* surgem diversas tentativas, de algumas correntes da psicologia, em explicar o funcionamento comprometido das relações entre os trabalhadores no ambiente laboral. Buscamos assim, problematizar, os discursos patologizantes que incidem sobre os sujeitos que praticam ou são vítimas do *bullying* produzidos pelas ciências *psi*. Em linhas gerais, os discursos psicológicos supõem que esse fenômeno tem sua origem numa psicopatologia individual, é definido como um "transtorno social" ou “um distúrbio de conduta”, algo presente na personalidade do sujeito perverso. Martinez, Mascarenhas e Elvira (2009), por exemplo, descrevem esse fenômeno como uma espécie de “sociopatia” que se evidencia por comportamentos anti-sociais inerentes a personalidade dos agressores. Hirigoyen (2000) associou a condição de agressor à figura do Perverso Narciso, cujas características são se achar importante fazer fantasias de sucesso e

poder ilimitado, acreditar ser “especial” e singular, ter excessiva necessidade de ser admirado, pensar que tudo lhe é devido, explorar o outro nas relações interpessoais, invejar os outros, e ser arrogante. Depois ampliou sua concepção, afirmando que o agressor poderia ser também alguém impelido pelo sistema a cometer um ato perverso, contudo, não seria contínuo, repetitivo e sem arrependimento, apesar de certa predisposição psicológica: “certos perfis psicológicos estão mais predispostos. Outros conseguem resistir, provavelmente porque seus valores são mais sólidos” (Hirigoyen, 2002, p. 248).

No entanto, Garbin (2009, p.103) nos faz lembrar que a “compreensão psicopatologizante e individualista do *bullying* como prática do indivíduo que o vivencia, como daquele que pratica, é utilizada pelas organizações para se desresponsabilizar por eventuais danos aos trabalhadores e processos judiciais que venham surgir”. Nesta mesma direção, Leclerc (2005) ressalta a tendência das organizações e da própria academia em atribuir as causas do *bullying* às questões individuais. Concepção esta, que desloca o foco da organização do trabalho para as pessoas. Desse modo, devido à estigmatização precedente, é muito fácil interpretar a situação como a falha da pessoa subjugada. Os diretores tendem a adotar as opiniões criadas durante as fases precedentes. Os colegas e os supervisores por vezes procuram explicações nas características pessoais, mais do que nas circunstâncias ambientais (Leymann, 1996). Tais premissas, no entanto, podem desfocar o problema reforçando explicações culpabilizantes, leituras psicologizantes que atribuem aos chefes perfis (descontrolados, doentes, tiranos) que naturalizam a associação da violência à patologia, e acabam por defender os interesses organizacionais e responsabilizar os funcionários, como se essas fossem instancias desconexas e distintas (Garbin, 2009).

Nesse contexto, Einarsen & Skogstad (1996) ressaltam as três principais formas, pelas quais essa forma de violência vem sendo analisada: 1) baseado nas características inerentes às relações pessoais, 2) baseado em características do ambiente social e do trabalho e 3) em função da personalidade, tanto das vítimas quanto dos agressores. No entanto, destaca-se que longe de restringir o *bullying* ao âmbito do indivíduo, o enfoque que considera os fatores organizacionais e psicossociais é o que tem recebido maior consentimento entre os estudiosos dessa área, sendo defendido fortemente por Leymann (1992) - um dos grandes pesquisadores sobre este tema. Esse autor considera que os fatores da personalidade são irrelevantes para o estudo da perseguição psicológica, e destaca as condições de trabalho, o ambiente organizacional, e as reestruturações produtivas geradas pelo sistema capitalista como os motivos que levam a intensificação do *bullying*.

Nessa perspectiva, Cambaúva (1988) e Moraes (2003) nos auxiliam na compreensão dessa tradição adaptacionista das práticas *psi*. Para isso, basta voltarmos ao momento de seu surgimento e aos motivos que levaram ao seu aparecimento. O marco histórico pode ser tomado pela fundação da psicologia científica, em 1879, com a criação do primeiro laboratório de psicologia por Wilhelm Wundt, em Leipzig. Naquele momento histórico, um século após a Revolução Francesa, o Capitalismo encontrava-se plenamente instaurado, a burguesia vivia um de seus melhores momentos. Ao mesmo tempo, na mesma proporção do progresso, grande parte da população convivía com a fome, a pobreza e o desemprego (Cambaúva, 1988). Durante esse período de desenvolvimento da sociedade capitalista as ciências foram chamadas para contribuir com o progresso. Descobertas, técnicas, conhecimentos eram necessários e importantes para o aprimoramento das indústrias, para a expansão territorial e comercial, para o controle da natureza e combate às doenças. Enquanto as ciências naturais eram chamadas a controlar a natureza e criar métodos para assegurar o progresso, as ciências humanas, nascidas ao final daquele século, eram chamadas a controlar e prever processos sociais e individuais, a fim de assegurar e legitimar, também, o progresso da sociedade em prol de alguns (Moraes, 2003).

Em outras palavras, “a psicologia nada mais fez neste período do que obedecer estritamente às leis estabelecidas pelo pensamento positivista nas ciências” (Cambaúva, 1988, p. 51). Como destaca Moraes (2003, p. 537) a psicologia surge para dar conta das questões empíricas que a sociedade industrializada apresentava, tornando-se: “uma psicologia do comportamento humano como uma ciência que descrevia as leis do comportamento e que, por esta via, servia como um instrumento para promover a *adaptação do indivíduo ao meio social*, pois, conhecendo as leis de produção de um comportamento seria possível alterá-lo”. Desse modo, a psicologia definiu-se como uma técnica e passou a cumprir essa tarefa, de explicar diferenças individuais. Conforme essa autora (2003, p. 535)

com o intuito de mostrar que o homem era uma extensão da natureza, a psicologia ergueu-se a partir dos postulados de rigor, objetividade, neutralidade. No entanto, sua história foi marcada por sucessivos impasses e dificuldades na execução desse projeto. A precisão matemática e o rigor experimental encontravam limites de aplicação no caso do saber psicológico.

Entretanto, como lembra Foucault (1990) a psicologia na atualidade continua a servir aos mesmos fins, que objetivaram a sua criação. Nas palavras do autor “a psicologia contemporânea é uma análise do anormal, do patológico, do conflitual, uma reflexão das contradições do homem com ele mesmo”. E, ele prossegue, “se ela se transformou numa

psicologia do normal, do adaptativo, do ordenado, é de uma maneira secundária, como por um esforço para dominar essas contradições” (Foucault, 1990, p.160-161). A psicologia se propõe a questões oriundas dessas práticas: o problema do êxito ou do fracasso escolar, problema da adaptação do homem às suas condições de trabalho, as relações entre o doente e a sociedade. Entretanto, torna-se interessante notar, que, por esse laço constante com a prática, pela reciprocidade de suas trocas, a psicologia no século XX se tornou semelhante a todas as ciências da natureza (Moraes, 2003). Nesse sentido, Moraes (2003, p. 537) destaca que “o psicólogo passa a ser ele próprio um instrumento a serviço daquele que lhe fornece o termômetro para avaliar o grau de desajuste do comportamento humano”. Em outras palavras, “o psicólogo passa a ser um prático profissional cuja “ciência” é totalmente inspirada na pesquisa das “leis” da adaptação a um meio sócio-técnico e não a um meio natural – o que confere sempre a estas operações de “medida” uma significação de apreciação e um alcance de perícia” (Canguilhem, 1972, p.121).

Desse modo, tecnologias com o *bullying* são tomadas pela psicologia na contemporaneidade, pois proporcionam um poder cada vez maior às práticas *psi* no controle das populações, ao prometer uma “suposta segurança”, uma suposta “ordem” ao buscarem causas e origens, possibilitar classificações e intervenções aos fenômenos. Para Guareschi (2007, p. 335) às “práticas psicológicas são ferramentas conceituais, de intervenção no investimento em termos de disciplinarização e controle dos corpos-existências na perspectiva que esses se tornem bem integrados a ordem social”. Isto significa dizer que, em relação ao meio social, o parâmetro do comportamento ajustado é dado por quem detém o poder e o controle sobre a prática humana. Nessa perspectiva, observa-se que apesar de toda a evolução ocorrida nas últimas décadas, o estado e a sociedade trazem consigo, antigos aliados na busca do domínio sobre os corpos, estando indiscutivelmente à figura do psicólogo atrelado a esse papel de manutenção de uma “suposta ordem” na contemporaneidade (Guareschi, 2007).

Assim, se vê entre algumas linhas de pensamento das práticas *psi*, a constatação de que o foco de análise do *bullying* deve se restringir ao âmbito do indivíduo, as origens serão encontradas exclusivamente na sua história pessoal e no padrão de personalidade. É fator inato aos que o praticam e constitui-se enquanto um fator de risco ao desenvolvimento humano. No entanto, é possível se perceber, que análises centradas apenas nos sujeitos são insustentáveis, pois como ressalta Rodrigues (2009, p.17) “com aumento dos casos desse tipo de violência no trabalho teríamos um colapso na saúde mental de diversos gestores, de forma coletiva e simultânea nos últimos anos”. Leymann (1990) assinala que devido à má preparação profissional de médicos e psicólogos no que respeita a esta realidade psicossocial,

facilmente se diagnostica estas pessoas com entidades nosológicas do tipo “personalidade paranóico, desordem maníaco-depressiva”, o que em nada ajuda, quer ao retorno destas pessoas ao seu anterior posto de trabalho, quer a uma orientação vocacional que tenha as características organizacionais em consideração.

Desse modo, diante do exposto, percebe-se que o impacto das práticas *psi* para a construção do conceito *bullying* esta na adoção de um padrão de normalidade e na conseqüente proposição de ações adaptativas com os indivíduos desviantes. Esses novos saberes e verdades engendradas construíram também, modos de classificar, propostas de intervenção e teorias explicativas que têm como ponto de partida a nomeação do “anormal” e como destino a adaptação dos indivíduos à sociedade (na relação com a educação; nas organizações, nas clínicas). Apropriando-nos do pensamento de Foucault, pode se pensar na hipótese de que o *bullying* esteja se configurando, enquanto um dispositivo moderno de biopoder<sup>1</sup>, envolvido na formação e consolidação das instituições modernas, quando analisado de forma descontextualizada e centrado apenas nos aspectos da personalidade dos sujeitos “agressores ou vítimas”. Haja vista, que os dispositivos são entendidos como uma emergência histórica, que tem segundo Foucault (1993, p. 140), uma estratégia que se vincula a modos de controle sobre a vida: “um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais”, que tem como objetivo o controle da vida.

Nesta direção, entre inúmeros argumentos, cabe destacar, que diante de tantas transformações ocorridas nessas últimas décadas, novos jogos de saber-poder estão sendo criados pelas ciências para se obter o controle sobre os sujeitos, alterando os modos de pensar, sentir e agir no mundo, que constituem novas tecnologias que atuam sobre os corpos. Para Vezina e Dussault (2005) é preciso analisar as situações de *bullying* além das causas que parecem mais evidentes e que são comumente reduzidas a um simples conflito de personalidade ou à presença infeliz de um perverso narcisista. Haja vista, que diversos estudos mostram que a violência é frequentemente o resultado de uma interação de

---

<sup>1</sup>Na passagem do século XVIII para o século XIX, teve início o que Foucault chama de “biopoder”, onde numerosas técnicas foram criadas para se obter a sujeição dos corpos e controle da população. Esse biopoder, seria, antes, algo que circula, engendra, que funciona em rede, fazendo que um indivíduo não seja o outro do poder, mas um de seus primeiros efeitos (Foucault, 1990b). Em linhas gerais, Foucault (1990b, p.153) afirma que o biopoder “foi elemento indispensável ao desenvolvimento do Capitalismo, que só pode ser garantido à custa da inserção controlada dos corpos no aparelho de produção e por meio de ajustamento dos fenômenos de população aos processos econômicos”. A partir da criação dessas tecnologias políticas, estas passaram a investir em todo o espaço da existência humana.

indivíduos, situações e fatores estruturais, organizacionais e sociais. Em outras palavras, as psicopatologias, não podem ser as únicas causas possíveis para a ocorrência do *bullying*. Se nos restringirmos a analisar somente os determinantes individuais presentes nesse fenômeno, como nos propõe alguns discursos psicológicos, estaríamos culpabilizando os sujeitos, e nessas circunstâncias, desconsiderando o papel da organização e da sociedade para a instalação desse fenômeno (Rodrigues, 2009). Como apontam Einarsen & Skogstad (1996) vale lembrar que o *bullying* pode ser institucionalizado como parte das práticas de gerenciamento e liderança. Portanto, culpar os perversos ou “psicopatas” é uma solução muito simplista.

Nesta direção, Barreto (2000) salienta que cientistas (filósofos, psicólogos, sociólogos, etc) sempre se debruçaram sobre a violência, visando explicá-la, combatê-la e até mesmo justificá-la. Até hoje existe uma forte tendência de associar a violência a fatores biológicos, concepções religiosas, doença mental, arbítrio dos sujeitos, questões genéticas e de hereditariedade, sendo poucos os autores que a estudam no âmbito social e em sua processualidade histórica. Nas reflexões feitas até aqui, podemos perceber nuances ideológicas na filiação ao entendimento da violência como comportamento resultante de "determinações biológicas ou psicopatológicas", desvinculadas do contexto social no qual ocorre (Ferreira & Soboll, 2007). Um olhar crítico e descolado desta visão naturalizada pode nos sinalizar que a violência, conforme Chauí (citada por Ferreira e Soboll, 2007) na sua dinâmica dialética, reflete uma diferença transformada em desigualdade, uma forma de dominação, de não-reconhecimento do outro. Um processo de coisificação que subtrai das pessoas a sua condição humana, o que faz da imposição do silêncio um ato de violência.

Assim, nos associamos Heloani (2004, p.3), ao apontar que a violência reflete, tal como uma imagem no espelho, as formas de poder constituídas socialmente. “Se for certo que o furor expansionista do capital conquistou-nos financeiramente, é também exato que nesse processo de expansão comprometeu-se o nosso discernimento, ou melhor, a nossa saúde moral”. Alguns fragmentos de discurso como “exterminar os dinossauros” e mesmo “fazer uma faxina” são expressões recorrentes na “mídia especializada”, que costumamos chamar de subliteratura organizacional. Desse modo, esse autor mostra que a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema (Heloani, 2004).

Logo, diante de tal realidade, somos incitados a não aceitarmos prontamente todo e qualquer posicionamento proposto, tecnologias engendradas pelos discursos científicos, que

trazem consigo o controle sutil e camuflado. Propomos assim, um contínuo questionamento desses discursos, tomados por relações de saber-poder e verdades, sobre o que seja o *bullying*, por algumas linhas de pensamento das práticas *psi*. Pois, como nos fazem refletir, Strey, Mattos, Fensterseifer e Werba (2000) a psicologia com sua base individualista, ao localizar “causas” e “curas” nos indivíduos e ao ignorar ou minimizar o contexto social, a psicologia tradicional acaba por obscurecer os diversos mecanismos de opressão implícitos nas relações. Além disso, como nos faz compreender Veiga-neto (2004, p.141): “(...) os saberes se engendram e se organizam para “atender” a uma vontade de poder. Os saberes nada mais fazem do que se articularem a um determinado tipo de poder e o obedecerem. Nada mais são do que maneiras de legitimar tal poder”. Ou ainda, como acrescenta Foucault (1996, p. 13) a ciência: “é a expressão do verdadeiro, como definidora de verdades que constroem mais a “vontade da verdade” do que a “vontade de saber” e que, ao colocar-se como verdade, funciona como importante forma de controle dos discursos em uma sociedade”.

Por fim, a partir desses esclarecimentos, salientamos que o julgamento do que seja *bullying*, requer problematizações a cerca das relações que se estabelecem entre indivíduo e sociedade. Como destaca Guareschi e Silva (2008), tais fenômenos precisam ser estudados à luz das mediações sociais que as determinam, como por exemplo, através do individualismo liberal produzido pelo sistema capitalista do mundo ocidental em que vivemos. Onde as relações centrais que definem nossa sociedade podem, por elas próprias, propiciar o surgimento de ações violentas e destruidoras nos ambientes de trabalho. Temos, pois, de dar uma atenção especial, às práticas organizacionais, bem como, às práticas psicológicas, pois são elas, expressas sempre por relações, que constituem a matéria prima para a compreensão do que seria o *bullying* nos contextos laborais. Nas palavras desses autores: “necessitamos também tomar consciência de que nessas relações e práticas podem estar implícitas diferentes formas de violência e autoritarismo, sutis, mas muito atuantes, que criam sofrimento e angústia” (Guareschi & Silva, 2008, p. 88). Em suma, é a contínua problematização dos discursos produzidos pelas ciências que deve nos acompanhar em todos os momentos, se tivermos como meta uma prática mais libertadora.

### **Desconstruindo masculinidades e feminilidades frente ao conceito de *bullying***

E ao final deste ensaio, passamos então, a uma reflexão crítica sobre os estereótipos de gênero atrelados principalmente pelos discursos acadêmicos, aos sujeitos que praticam ou são vítimas do *bullying*. Na atualidade boa parte das pesquisas acadêmicas recai mesmo de

maneira singela, sobre as diferenças entre mulheres e homens, e com esse fenômeno não poderia ser diferente. Frequentemente estudos nacionais e internacionais, de toda espécie, discorrem a respeito das razões que levam pessoas de diferentes sexos a agirem e reagirem de formas tão díspares em determinadas situações de violência no trabalho. Contudo, a “compreensão” de tal fato, residiria na aceitação de que certas diferenças não podem ser modificadas porque dizem respeito às “*naturezas* distintas de cada um dos sexos”.

Na esteira desses posicionamentos e engendramentos, seguimos salientando que esses posicionamentos precisam ser problematizados, tendo em vista, que essas classificações contribuem para a cristalização de masculinidades e feminidades frente ao *bullying*, impedindo assim, a elucidação das relações de poder. Para isso, utilizamos os escritos de gênero, apoiados em teorias pós-estruturalistas, como de Judith Butler (2003), que procuram romper com a perspectiva essencialista e heterossexista, ao propor novo olhar para além do sistema binário sexo (biológico)/gênero (cultural). Esta autora defende a tese de que o gênero não é algo como uma inscrição cultural sobre um sexo previamente dado. Antes, o corpo e o sexo são interpretados e instituídos pelo gênero, ou seja, o sexo é produzido pelo gênero. Nessa perspectiva o gênero é performático e múltiplo, é ação e não identidade ou totalidade, e está associado a outros vetores de distinção como classe, etnia e geração. Dessa forma, pode se afirmar com Butler (2003, p.7) que:

O gênero pode ser designado como o verdadeiro aparato de produções através do qual os sexos são estabelecidos. Assim, o gênero não esta para a cultura como o sexo para a natureza; o gênero é também o significado discursivo/ cultural pelo qual a “natureza sexuada” ou o “sexo natural” é produzido e estabelecido como uma forma “pré-discursiva” anterior a cultura, uma superfície politicamente neutra sobre a qual a cultura age.

Desse modo, precisamos decodificar o próprio conceito de gênero e desconstruir o conceito de sexo que, muitas vezes, se embaralham com o sistema dicotômico e hierarquizado, originário da classificação sexual, o que certamente constitui o sistema de gênero. No jogo dicotômico, aparentemente cada pólo parece ser único, diferindo do outro. E assim, Butler nos convida a abandonar essa lógica (Bandeira, 1999). Ainda, como assinala Nicholson (2000) o papel social definido em feminino e masculino, as representações e imagens de gênero constroem e esculpem os corpos biológicos, não só como sexo genital, mas igualmente assujeitando-os às práticas normativas que hoje se encontram disseminadas em nossa sociedade e no mundo do trabalho, que produzem poder e reproduzem as desigualdades de gênero.

Problematizamos, assim, as cristalizações presentes nas análises feitas sobre como homens e mulheres se comportam diante do *bullying* e por quais razões estas classificações estão sendo produzidas. Como ressalta Camino (1996), esse artifício pode estar relacionado ao processo de formação de impressão que constitui um conjunto de avaliações afetivas, morais e instrumentais, elaboradas a respeito de uma pessoa, conceituado como estereótipo, que representa generalizações a respeito dos indivíduos em função destes pertencerem a algum grupo ou alguma categoria social, sem levar em conta suas características individuais, culturais e históricas (Camino, 1996). Na literatura, os estereótipos de gênero "são frequentemente definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher" (Neto, Cid, Pomar, Chaleta, & Folque, 1999, p. 11). Conforme nos fazem compreender Morais, Strey, e Pulcherio (2009, p. 2) os estereótipos são fixações de muitas crenças. "Devido a seu caráter de cristalização de idéias sobre como homens e mulheres devem ser, é fundamental, por exemplo, na biologização de influências sociais e culturais, que transforma aquilo que é social e cultural em traços inatos aos sexos".

Nesse processo de estereotipia sobre masculinidade e feminilidade, os estudos sobre *bullying* têm oferecido inúmeros enfoques e instrumentos para sustentar antigos estereótipos de gênero nos contextos de trabalho. A descrição, por exemplo, de que mulheres vítimas de *bullying* frente a este fenômeno têm maiores dificuldades de entender os fatos, sentem-se desestabilizadas emocionalmente, culpadas, confusas, adotam comportamentos como chorar frequentemente, ficam sensíveis e magoadas, têm ressentimentos, medo constante, chegando a passar mal, ter tremores e palpitações quando avistam o agressor (Moreno, Munoz, & Hernández, 2005), refletem uma forma de pensamento estereotipada pela literatura que vem sendo produzida, reafirmando assim, a noção de mulheres como "o sexo frágil".

Da mesma forma a noção de "sexo forte", atrelada aos homens, é transmitida quando Moreno *et al* (2005) e Barreto (2000) afirmam que os homens, por sua vez, apresentariam sentimento de traição, raiva, e vontade de vingança. Evitam contar o ocorrido por vergonha, se acham sem valor, fracassados, inúteis. Com a masculinidade e a dignidade ferida, ficam mais agressivos, muitas vezes encontram saída nas drogas, no isolamento social, ocasionando em muitos casos a violência doméstica. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que lhe configura como o "fundo do poço", o auge de sua forçada degradação, haja vista, que a situação macula a "identidade masculina" (Heloani, 2005, p.6).

Diante do exposto, percebe-se que, apesar de já ter sofrido consideráveis modificações, de uma forma geral o estereótipo da mulher continua resistindo ao tempo e às culturas. Através das pesquisas realizadas na área dos estereótipos de gênero (Strey, 2004; Grossi, 2004), por exemplo, observa-se uma avaliação quase permanente para ambos os sexos. Isto é, o gênero masculino aparece normalmente como assertivo, racional, objetivo e ativo. Nesse sentido Grossi (2004) mostra que para a constituição do modelo de masculinidade hegemônica em nossa cultura, atividade não diz respeito apenas à sexualidade; ela é também percebida positivamente como agressividade. Já na constituição da identidade de gênero na infância, observamos como o masculino se constitui pela hiperatividade dos meninos, que se confunde seguidamente com agressividade.

Em contraste, no modelo da típica mulher, ela é tida como mais passiva, emotiva, submissa, compassiva e irracional, demonstrando certa permanência da “idéia defensora de uma indiscutível superioridade masculina e a das mulheres como constituindo um grupo com menores capacidades intelectuais e físicas, com menor discernimento diante das diversas situações de vida” (Belo, Gouveia, Raymundo & Marques, 2005, p. 7). No entanto, o binômio dominação masculina/submissão feminina tem sofrido uma série de questionamentos quando se estudam relações de gênero (Grossi, 2004; Strey, 1998).

Nesse contexto, outras binariedades apresentam-se na construção desse conceito, destacando-se, a forma pela qual os comportamentos e as condutas adotadas por homens e mulheres agressores(as) estão sendo descritas diante do *bullying*, tanto nos contextos de trabalho quanto escolares. Essa distinção ocorre pela adoção da classificação desse fenômeno enquanto direto assertivo e indireto. Segundo Moreno *et al* (2005) o *bullying* direto, ocorre quando as vítimas são atacadas diretamente por práticas imediatas, através de apelidos, agressões físicas, ameaças, roubos, ofensas verbais ou expressões e gestos que geram mal estar aos afetados. Sendo essa forma mais utilizada pelo sexo masculino. Já o *bullying* indireto, segundo a literatura, ocorre quando as vítimas estão ausentes e os autores criam situações de divisão, discórdia, indiferença, agindo através da fofoca, manipulação de amigos, mentiras, isolamento de alguns, difamação e discriminação, com o propósito de excluir a vítima de seu grupo social, sendo mais praticado por mulheres.

Simmons (2006, p.33) aponta por quais formas o *bullying* feminino se manifesta: para se esquivarem da desaprovação social, as mulheres se escondem sob uma fachada de doçura para se magoarem mutuamente em segredo. “Elas passam olhares dissimulados e bilhetes, manipulam silenciosamente o tempo todo, encurralam-se nos corredores, dão as costas, cochicham e sorriem. Esses atos, cuja intenção é evitar serem desmascaradas e punidas, são

epidêmicos em ambientes de classe média, em que as regras de feminilidade são mais rígidas”. Os homens, entretanto, “utilizam-se da agressão verbal e física contra seus alvos de forma mais impetuosa, através de comentários maldosos sobre virilidade, capacidade para o trabalho e para manter a família” (Guedes, 2004, p. 12). Assim, para Lomas (2007) homens e mulheres adotariam posturas diferenciadas ao praticarem ou serem vítimas do *bullying* em função de que a educação de meninos e meninas é diferenciada, pois os meninos necessitam confirmar constantemente sua masculinidade por meio de atos agressivos e as meninas precisam comprovar sua feminilidade, sendo menos provável que elas cometam atos agressivos, optando assim por outras formas de violência (Lomas, 2007).

Nesse contexto, consideramos que esses estudos ao atrelarem as mulheres, a imagem fragilizada, indefesa, submissa e por outro lado, aos homens uma incapacidade de controle dos seus “instintos agressivos” - de forma a justificar uma série de comportamentos considerados essencialmente masculino - reiteram assim, a imagem dos homens enquanto o “sexo forte” e as mulheres o “sexo frágil”. Entretanto, destaca-se assim, que problematizar a história e a construção desses padrões significa antes de tudo, repensar a construção social que dividiu o mundo em dois sexos, homens e mulheres, considerando os primeiros como fortes e dominadores e as segundas como frágeis e dóceis (Strey, 1998).

Durante muito tempo homens e mulheres viveram aprisionados por representações e papéis construídos para moldar *machos* e *fêmeas* de modo a adequá-los à vida social (Velho, 1981). Com o advento do feminismo e do movimento *gay*, dentre tantos outros fenômenos que tiveram profundas implicações sociais, assistimos a uma série de transformações nos papéis masculinos e femininos tradicionais, sem, contudo espelhar transformações nas representações sociais propriamente ditas. Esta situação de contradição e antagonismo é tratada por Velho (1981) como um *dilema entre permanecer ou mudar*. E, justamente nesse contexto, destacamos a necessidade de desnaturalizarmos as diferenças sexuais e sociais dos gêneros frente ao *bullying*, pois só assim, podemos estar contribuindo para a revisão dos estereótipos em todos os contextos.

Diante das explicitações feitas até aqui, torna-se evidente a necessidade de maiores problematizações acerca dos estudos sobre *bullying*, realizados sobre essa ótica essencialista de gênero. Nesta direção, nos aliamos a Barreto (2003), que constata que a dor e o sofrimento, independem do gênero, pois alteram a perspectiva de vida, afetam a família, atingem a subjetividade do indivíduo. Em outras palavras, como ressaltam Peixoto e Pereira (2005, p.136) “o psiquismo é ingrediente da natureza humana, independente do sexo”. Sustenta-se assim, que esses estereótipos de gênero, longe de diminuir a violência de gênero e as lógicas

que se escondem por de traz desse conceito, tendem a reforçá-las dentro das organizações. Como fazem compreender Morais, Strey, e Pulcherio (2009) ainda que os estereótipos não sejam regras ou normas, podem chegar a ter um efeito normativo sobre idéias e características de personalidade e comportamentais. Ao ser algo fixo os estereótipos limitam as possibilidades de desenvolvimento pessoal ou grupal em uma direção atípica. Pois, como nos aponta Bandeira (1999, p. 182) em nossa sociedade as explicações das diferenças entre homens e mulheres são ainda predominantemente caracterizadas pelo essencialismo, cujas evidentes determinações ainda não perderam seu caráter de persuasão dicotômica. “A força desse argumento explicativo está na sua própria dinâmica, pois é um conjunto de práticas e de representações, que codifica e recobre tanto a noção de gênero como a de sexo, ambos assentados na matriz da heterossexualidade”.

Existe, portanto, a necessidade de desconstruirmos e rompermos com os discursos que naturalizam historicamente masculinidades e feminilidades. Para tanto, considera-se que cabe a cada um (a) de nós desautorizar e deslegitimar as narrativas estabelecidas e proporcionar como centralidade a contestação às posições essencialistas e a-históricas sobre a “natureza feminina” ou “natureza masculina”, além de interrogar e questionar os discursos que tentam fixar identidades sexuais e sociais particulares (Todeschi, 2004). Torna-se, portanto, imprescindível, pensar nas articulações, nas relações entre feminino e masculino, no sentido de evitar um olhar definidor de papéis e estereótipos de gênero diante de uma forma de violência tão antiga e complexa como é o que vem sendo chamado de *bullying*, onde homens e mulheres podem assumir caminhos múltiplos, comportamentos “ditos” femininos e masculinos concomitantemente, imprevistos, irreconhecíveis, passíveis da sua condição de sujeito histórico e social, que não necessariamente de seu sexo/gênero. Haja vista, que somos seres com identidades cambiantes, plurais, que nada nos impede de estarmos em outros lugares, agirmos de outros modos, e nos comportarmos de forma distinta do modelo exigido pela sociedade, baseado no modelo heterossexista.

### **Considerações finais**

A intenção do presente ensaio foi a de problematizar os discursos psicológicos e os estereótipos de gênero que normatizam, patologizam e instauram “verdades” sobre o que seja *bullying*. De modo abrangente, evidenciamos o *bullying* não como uma conduta individual “anti-social” ou “patológica”, como a ciência psicológica tende a avaliar, mas um fenômeno antigo que se intensifica na atualidade devido às mudanças ocorridas nos últimos séculos nas

sociedades e no mundo do trabalho. Logo, tal fenômeno refere-se às relações de produção e de propriedade capitalista, e de exploração do homem pelo homem. No entanto, sabe-se que as problematizações acerca do que vem sendo denominado como *bullying*, não se esgotam aqui no desfecho deste texto, mas, conseguimos realizar nossa proposta, que era empreender algumas reflexões através de um olhar pautado sobre a perspectiva pós-estruturalista de como essa forma de violência ao ser analisado apenas sobre o âmbito do “indivíduo perverso”, pode ser compreendida como engendramentos que caminham rumo à produção de novas tecnologias de controle dos corpos, contribuindo, assim, para as que as práticas psicológicas se mantenham enquanto campo de saber/poder.

Dar visibilidade e refletir sobre como as “práticas *psi*” atendem aos interesses daqueles que buscam o controle social, é um passo importante para que não sejamos cada vez mais silenciados pelas sociedades que se utilizam das tecnologias biopolíticas para formar sujeitos úteis e dóceis. Nesse sentido, Foucault nos mostra que as verdades universalmente atribuíveis ao sujeito, nos termos do conhecimento científico, são, em última instância, efeitos de verdade produzidos por mecanismos estratégicos de poder presentes nas práticas sociais. Tal designação significa que eles funcionam como se fossem verdades, com o objetivo de justificar racionalmente aquelas relações de poder. Além disso, um discurso é investido historicamente de um teor verdadeiro, porque cumpre com uma funcionalidade específica, qual seja, produzir efeitos de poder estatutando regras para o governo das pessoas, dividindo-as, examinando-as, adestrando-as, sujeitando-as (Foucault, 1997).

Portanto, torna-se importante a compreensão do *bullying*, como um fenômeno complexo e multifacetado, que deve ser compreendido por meio de uma análise social das formas de organização das relações sociais. Em outras palavras, esse fenômeno é definido não por um dos participantes da relação, mas por condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais (OMS, 2002). Não há como precisar o perfil de agressores(as) e vítimas, pois a própria conjuntura do trabalho atual, somada à crise ética social, e ao desgaste psicoemocional, são fatores que aumentam adoção desses comportamentos hostis. Desse modo, se enfocarmos nos sujeitos as causas dos desajustes e dispensarmos a sociedade de um exame de suas responsabilidades, legitima-se a intenção de classificar os indivíduos e propor intervenções adaptativas. Além disso, como se refere Tomas Ibãnez (1994) citado por Negueira (2001) é da responsabilidade dos psicólogos "eleger" o conhecimento que pretendemos produzir: um conhecimento com consequências autoritárias, alienadoras e normalizadoras, que passe a fazer parte dos múltiplos dispositivos de dominação ou, ao

contrário, um conhecimento do tipo libertador, emancipador, que focalize a luta das pessoas contra a dominação.

Mas, como nos faz refletir Nogueira (2001, p.10), promover mudanças radicais não passa por retóricas, faz-se "fazendo práticas diferentes". "Daí que todas as pessoas que trabalham no sentido da igualdade devem tentar práticas diferentes, reflexivas, procurando, a cada momento, analisar se as consequências de determinada ação são ou não libertadoras para as pessoas em jogo". Precisamos, assim, ultrapassar tais visões, para que de tal forma, possamos produzir outras práticas psicológicas que não regidas pelo imperativo da repressão e da adaptação dos sujeitos.

Por fim, com relação aos estereótipos de gênero atrelados ao *bullying* nos contextos laborais, ressalta-se que estes têm consequências negativas no mercado laboral e dificultam a consecução da igualdade real entre homens e mulheres. Por isso, consideramos de extrema importância que a sociedade como um todo, bem como, instituições, organizações sindicais e empresariais afrontem mudanças necessárias para eliminar tais estereótipos de gênero presentes nos contextos organizacionais. Destaque especial para ao meio acadêmico, que, através de suas análises sexistas homogeneizantes, contribui para a cristalização dos essencialismos sobre *bullying* e para repetição de tal realidade. Por fim, não queremos dizer que a desconstrução de estereótipos, mesmo daqueles calcados em prescrições sociais, seja tarefa simples e rápida, mas precisamos descer a escada, degrau por degrau. Segundo nos informa Grossi (2004), em grego, *stereos* significa *rígido* e *túpos* significa *traço*. Nesse sentido, a própria etimologia do termo já nos dá a dimensão da dificuldade que representa tentar romper com supostas verdades profundamente arraigadas no imaginário social, mesmo quando há evidências que as contradigam, como acontece no caso do *bullying*. Como já foi dito, não ignoramos o fato de que as prescrições sociais sobre o que é *ser mulher* e o que é *ser homem* também podem gerar estereótipos e preconceitos, mas sabemos que valores podem ser revistos e substituídos através da reflexão e algum empenho em questionar certezas aparentemente definitivas.

## Referências

- Aubert, N., & Gaule, Jac. (1991). Le système psychique organisationnel. In Aubert, N. & Gaule, J. *Le coût de l'excellence*. Paris: Le seuil.
- Bandeira, L. (1999). Relações de gênero, corpo e sexualidade. In Galvão, L. D. J. (Org). *Saúde sexual e reprodutiva no Brasil*. São Paulo: Hucitec: Population Covacil.

- Barreto, M. (2000). Uma jornada de humilhações. *Dissertação de mestrado, Programa de Pós Graduação em Psicologia - São Paulo: PUCSP.*
- Barreto, M. M. S. (2003). *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações.* São Paulo: EDUC.
- Belo, P. R., Gouveia, V. V., Raymundo, S. J., & Marques, C. M. C. (2005) Correlatos valorativos do sexismo ambivalente. *Psicol. Reflex. Crit.* Porto Alegre. 18 (1), jan./abr.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade.* Rio de Janeiro: Editora Civilização. Brasileira.
- Canguilhem, G. (1972). O que é a Psicologia? *Revista Tempo Brasileiro, 30/ 31*, 104-123.
- Camino, L. (1996). *Conhecimento do outro e a construção da realidade social: uma análise da percepção e da cognição social (Série monografias em Psicologia Social).* João Pessoa: Editora Universitária.
- Cambaúva, L. G. (1988) Análise das bases teórico-metodológicas da educação especial. *Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Educação.* São Paulo: PUCSP.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho.* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2)*, 185-201
- Ferreira, O. B. J., & Soboll, A. L. (2007). Violência e assédio moral como patologias do trabalho. *Análs do XIV encontro nacional da ABRAPSO.* Rio de Janeiro, ISSN: 19814321.
- Foucault, M. (1990). A psicologia de 1850 à 1950. In Foucault, M. *Problematização do sujeito: psicologia, psiquiatria e psicanálise. Ditos e escritos I.* (2 ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Microfísica do poder.* Rio de Janeiro: Graal.
- \_\_\_\_\_ (1995). *Vigiar e punir.* Petrópolis: Vozes.
- \_\_\_\_\_ (1996). *A ordem do discurso.* São Paulo: Loyola.
- \_\_\_\_\_ (1997). *Discurso e verità nella Grecia antica.* Edizione italiana a cura di Adelina Galeotti. Introduzione di Remo Bodei. Roma: Donzelli editore.
- Garbin, C. A (2009). Representações na mídia impressa sobre assédio moral no trabalho. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Saúde Pública.* São Paulo: USP.

- Guareschi, N. M. F. (2007). Infância, adolescência e a família: práticas psi, sociedade, contemporaneidade. In Jacó-Vilela, M. A., & Sato, L. (Orgs). *Diálogos em Psicologia Social*. Editora: Evangraf, Ltda.
- Guareschi, P. A., & Silva, M. R. (Orgs) (2008). *Bullying: mais sério do que se imagina*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Guedes, N. M (2004). *Terror psicológico no trabalho*. (2. ed.). São Paulo: LTR.
- Grossi, P. M. (2004). Masculinidades: uma revisão teórica. *Revista Antropologia em Primeira Mão*. Florianópolis: UFSC.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. (M. H. Kühner, Trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Heloani, J. R. M. (2005). Vivendo no limite: quem são os formadores de opinião. *Revista USP*, São Paulo, (65), p.148-168, mar.
- Heloani, R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, 3 (1), art. 10, jan./jun.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232.
- Leymann, H. (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“Mobbing”) em el trabajo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.5 (2),165-184.
- Leclerc, C. (2005). Intervir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas. *Pistes*, 7 (3).
- Lima, M. E. A. (2009). A gestão da subjetividade no contexto das inovações tecnológicas. In Neto, F. K., Oliveira, R. T., & Silva, R. O. (Orgs). *Subjetividade(s) e sociedade: contribuições da Psicologia*. CRP- MG. Belo Horizonte.
- Lomas, C. (2007) La escuela es un infierno? Violencia y construcción cultural dela masculinidad. *Revista de Educación*. 342, p. 83-101.
- Martins, F. V. (2006). O papel da cultura organizacional “milícia de bravos”na ocorrência do assédio moral: um estudo na polícia militar da Bahia. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: UFB.

- Martinez, A. M. J., Mascarenhas, N. A. S., & Elvira, A. N. M. (2009). Bullying como sociopatia escolar: um estudo com estudantes do Brasil (Amazônia) e da Espanha (Valladolid). *Anais I Congresso Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde*, p.575.
- Moraes, M. (2003). A psicologia como reflexão sobre as práticas humanas: da adaptação à errância. *Estudos de Psicologia*, 8 (3), p. 535-539.
- Morais, H. B., Strey, M. N., & Pulcherio, G. (2009). Saúde e psicologia: a questão dos estereótipos de gênero. *Trabalho apresentado no 4º Congresso Multidisciplinar de Saúde Comunitária do Mercosul*. Rio Grande do Sul: Gramado.
- Moreno, J. B., Munoz, R. A., & Hernández, E. G. (2005). Gender differences in workplace bullying: a study in a spanish sample. *Psicol. estud., Maringá*, 10 (1). [online]. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci>.
- Neto, A., Cid, M., Pomar, C., Chaleta, E., & Folque, A. (1999). *Estereótipos de género*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Nogueira, C. (2001). Contribuições do construcionismo social a uma nova psicologia do gênero. *Cad. Pesqui.* [online]. (112), 137-153. [online]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010015742001000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742001000100007&lng=en&nrm=iso).
- Nicolson, L. (2000). Interpretando o gênero. *Estudos Feministas*. CFH/CCE/UFSC, 8 (2).
- Nogueira, C. (2001). Contribuições do construcionismo social a uma nova psicologia do gênero. *Cadernos de Pesquisa*, (112), mar.
- Organização Mundial da Saúde - OMS. (2002). *Oficina Regional para Lãs Américas de La Organización Mundial de La Salud*. Genebra [online]. Disponível em: [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/summary\\_es.pdf](http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/summary_es.pdf).
- Pagés, M. (1987). *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ramirez, L. G. (2003). *Reflexões sobre o assédio moral no trabalho*. [online]. Disponível em: <http://abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo>.
- Peixoto, O. S., & Pereira, I. V. (2005). Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador. *Rev. Bras. Med. Trab.*, Belo Horizonte. 3(2), p. 135-7, ago-dez.
- Rodrigues, F. A. S. (2009). Trabalhando no limite: violência organizacional e assédio moral na categoria bancária. *Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social*. Porto alegre: PUCRS.
- Rosa, A. M. O. (2002). *Assédio moral: comprometendo a convivência harmônica nas organizações*. [online]. Disponível em: <http://www.castroalves/eventos/menuassedio.htm>.

- Silveira, R. A. (2005). *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Saunders, P. H. A., & Goodman-delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. Science Direct. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340–354.
- Simmons, R. (2006). *Bullying entre meninas: silêncio e sofrimento*. [online]. Disponível em: [http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0178/aberto/bullying\\_entrevista.shtml](http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0178/aberto/bullying_entrevista.shtml).
- Souza, T. M. S. (2008). Assédio moral e assédio sexual: interfaces. *Revista InterfacEHS*. [online]. Disponível em: [http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=9&cod\\_artigo=170](http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=9&cod_artigo=170).
- Strey, M. N. (1998). Gênero. In Strey, M. N., Jacques, M. G. C., Bernardes, N. M. G. *et al.* (Orgs.). *Psicologia social contemporânea*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Strey, M. N., Mattos, F. B., Fensterseifer, G. P., & Werba, G. (Orgs.). (2000) *Construções e perspectivas em gênero*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1 (1). 226.
- Strey, M. N. (2004). Ser sujeito ou ser outro? Algumas reflexões históricas. In Strey, M. N., Cabeda, L. T. S., & Prehn, R. D (Orgs). *Gênero e cultura: questões contemporâneas*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Stadler, F. D. (2007). Assédio moral: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais*. Ponta Grossa: UEPG.
- Todeschi, L. A. (2004). O ensino da história e a invisibilidade da mulher. *Ciências Sociais*, Unisinos, 40 (165), 153-164.
- Veiga-neto, A. (2004). *Foucault e a educação*. (2ed). Belo Horizonte: Autêntica.
- Velho, G. (1981). *Individualismo e cultura*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Vezina, M., & Dussault, J. (2005). Au-delà de la relation bourreau-victime dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Pistes*, 7 (3), nov.

## ARTIGO EMPÍRICO 1

**BULLYING FEMININO: DESCONSTRUINDO ESTEREÓTIPOS/ROMPENDO COM A “LEI DO SILÊNCIO”****Female *bullying*: unbuilding stereotypes/interrupting comma with “the law of silence”**Bruna Meurer  
Marlene Neves Strey**Resumo**

O objetivo deste texto é conhecer os sentidos atribuídos ao *bullying* através dos discursos de mulheres que vivenciaram esse fenômeno ao longo da sua trajetória profissional, e trazer à cena as questões de gênero que se inscrevem nesse processo. As participantes deste estudo qualitativo foram mulheres com idades acima de 25 anos, residentes na cidade de Porto Alegre/RS. A seleção das participantes foi realizada através da técnica *Snowball Sampling* (amostragem por bola de neve) que tem sido amplamente utilizada para se ter alcance às populações de difícil acesso. A obtenção desses dados realizou-se através de entrevistas individuais em profundidade, cujos dados foram analisados por meio da análise de discurso. Os resultados apontam que as participantes, tinham dificuldades de reconhecer suas chefas do gênero feminino como agressoras. Imersas nos discursos acadêmicos, médicos e midiáticos, tendiam a avaliá-las como portadoras de “distúrbios psicológicos”. Em suma, tornou-se possível visualizar que o ambiente organizacional complacente, juntamente com o poder sistemático exercido pelo protecionismo e corporativismo entre as chefias, presente nessas empresas, reúne elementos que podem constituir uma propensão ao *bullying*, voltado especialmente ao gênero feminino, através da criação de um mecanismo de “invisibilização”, ou “lei do silêncio” por parte dos colegas e superiores. Por fim, são feitas reflexões que mostram, que enfrentar a violência contra as mulheres nos ambientes organizacionais, em todas as suas “formas” e “taxionomias”, requer não só uma percepção multidimensional do fenômeno, como também a convicção de que para superá-lo é preciso investir no desenvolvimento de políticas que acelerem a redução das desigualdades entre homens e mulheres no trabalho. **Palavras-chave:** gênero, estereótipos, *bullying*.

**Abstract**

The objective of this text is to get to know senses attributed to *bullying* by means of accounts of women who have experienced this phenomenon along their profession life, and bring about related issues within this process. The subjects of this qualitative study consisted of women over 25 years old, living in the city of Porto Alegre RS. The screening of the participants was carried out by *Snowball Sampling* largely used to reach the difficult access population. Data collection was conducted by deep individual interviews, such data were analyzed through discourse analysis. The results show that the participants had difficulty to recognize their female bosses as being the bullies. Immersed into academic discourses, doctors and the media ones, they tended to evaluate them as being holders of “psychological disturbances” In short, it was impossible to visualize the complacent organizational ambience together with the systematic power exerted by protectionism and corporativism among the bosses, present in business places, are key factor leading to *bullying* , and specifically turned to females by creating mechanisms of “invisibleness”, or in other words “the law of silence” on the part of their workmates and managers. So, reflections made show that facing violence against women in business places, in all their “ways” and “taxionomies” call for not only a multidimensional perception of the phenomenon, but also the fact that to overcome it, it needed to invest in policies that will accelerate the reduction of inequalities between men and women in their workplace. **Key Words:** gender, stereotypes, *bullying*.

## Notas introdutórias: a gênese do *bullying*

*Devemos lutar pela igualdade sempre que a diferença nos inferioriza, mas, devemos lutar pela diferença sempre que a igualdade nos descaracteriza (Boa Ventura de Souza Santos).*

Este texto se assenta nas vozes de seis mulheres residentes na cidade de Porto Alegre-RS, que vivenciaram o *bullying* ao longo da sua trajetória profissional. Nosso objetivo é conhecer os sentidos atribuídos ao *bullying* através dos discursos dessas mulheres e trazer à cena as questões de gênero que se inscrevem nesse fenômeno. Estudos recentes realizados no Brasil (Barreto, 2000; Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004) e em outros países (Leymann 1992,1996; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003) indicam uma provável relação, entre as relações de poder que se estabelecem nos contextos laborais, e o surgimento do *bullying*. O *bullying* é um tema que vem ganhando espaço nos debates da sociedade brasileira, na academia, nas organizações, e na mídia como um todo. O estudo do *bullying* pode ser considerado multidisciplinar, pois perpassa vários campos, com destaque para a Medicina do Trabalho, a Psicologia Social, a Administração e o Direito.

O *bullying* (assédio moral, *mobbing*, *harcèlement* ou, ainda, manipulação perversa, terrorismo psicológico) caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções (Leymann, 1992). De acordo, com Aguiar (2005, p.14) esse fenômeno refere-se “[...] aos maus tratos aplicados aos indivíduos nas organizações, dentro de uma lógica perversa derivada da relação de poder existente nesses locais, manifestada como produto das relações autoritárias sob as mais diversas formas de perseguições e atributos entre chefes e subordinados, ou até entre colegas da mesma hierarquia funcional, configurando-se como um fenômeno destruidor da convivência pacífica, da coexistência harmônica e produtiva dos indivíduos no ambiente de trabalho”.

Ao *bullying* perpetuado por chefes(as) a subordinados tem-se o que se denominou *bullying* descendente, como prefere denominar Heinz Leymann, psicólogo e cientista médico alemão que, na década de 80, começou a estudar esse fenômeno a partir de experiências verificadas por outros estudiosos em grupos de crianças em idade escolar que tinham comportamentos hostis, cujas manifestações começaram a ser percebidas, vinte anos depois, no ambiente de trabalho (Leymann, 2004). Assim, o que se verifica nesse tipo de *bullying* é a

utilização do poder de chefia para fins de verdadeiro abuso de direito do poder diretivo e disciplinar. Já o *bullying* horizontal é percebido entre os próprios colegas que, motivados pela inveja do trabalho do outro colega, o qual pode vir a receber uma promoção, ou ainda pela mera discriminação motivada por fatores raciais, étnicos, gênero, políticos, religiosos, etc, submetem o sujeito "incômodo" a situações de humilhação extrema. Ainda, descrevem-se o *bullying* combinado, onde, através da união, tanto do chefe, quanto dos funcionários, busca-se excluir um funcionário, e o *bullying* ascendente é praticado por um subalterno que se julga merecedor do cargo do chefe, bem como por um grupo de funcionários que quer sabotar o novo chefe, pois não o julgam tão tolerante quanto o antigo ou tão capacitado para tal cargo (Zapf & Einarsen, 2003; Leymann, 2004).

A intensificação do *bullying*, a partir da realização dos primeiros estudos, é datada desde o início do século XX, quando transformações importantes e profundas passaram a ocorrer em nossas sociedades, fundadas no que tem sido chamado de Terceira Revolução Industrial, ou Revolução da Tecnologia da Informação (Castells, 1999), constituindo-se em um evento histórico interpretado como tendo a mesma envergadura que a Revolução Industrial do Século XVIII. A revolução tecnológica em curso, centrada nas tecnologias da informação, de base microeletrônica, vem remodelando a base material da sociedade e condicionando alterações importantes nas relações entre a Economia, o Estado e a Sociedade (Castells, 1999, p. 499). Essa reestruturação do capitalismo, empreendida desde os anos 70 entre as sociedades avançadas, segundo Toni (2003, p.2), ocorre “no bojo do processo de globalização - ou da mundialização do capital- que induz a mudanças qualitativas nos planos produtivo (novas tecnologias e novos padrões de gestão e de organização do trabalho) e político-ideológico (predominância do ideário neoliberal, que coloca o mercado como instância reguladora privilegiada da vida em sociedade)”.

Por conta disso, essas mudanças sociais não trouxeram adventos e conquistas aos trabalhadores(as), pois, as relações de trabalho se tornaram mais complexas, competitivas e acirradas, em decorrência, principalmente, dos novos padrões tecnológicos, alterações na dinâmica ocupacional, novos valores e práticas de gestão, e políticas neoliberais (Hirigoyen, 2002; Rayner, 2007). Trata-se de um momento de instabilidade, precarização das condições de trabalho, aliadas ao aumento da jornada e à escassez de emprego, comprometendo os direitos sociais conquistados e o bem estar humano no ambiente organizacional.

Consoante a esta visão, Hirigoyen (2000) e Corrêa (2004) afirmam que o processo moderno de gestão favorece um ambiente organizacional de autoritarismo, submissão, disciplina, competitividade e práticas de gestão pouco claras, gerando nos trabalhadores(as)

insegurança, desconfiança, estresse e instabilidade emocional. A empresa, em um processo econômico competitivo, pode fragilizar os sujeitos, para atingir os próprios objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder. O desenvolvimento dessas práticas de centralização de poder e autoritarismo pode gerar procedimentos organizacionais moralmente questionáveis, que passam pela violação da intimidade do funcionário, transformando assim, o ambiente organizacional num espaço ideal para crescimento do *bullying*, direcionado principalmente às mulheres, especialmente em empresas inseridas em um sistema perverso (Hirigoyen, 2002).

Nesse contexto, estudos realizados no Brasil e em outros países, apontam que as mulheres estão expostas a um risco adicional ao *bullying* nos ambientes de trabalho, em função de toda uma historicidade atrelada a desigualdades, estereótipos de gênero, e à dominação masculina ainda presente nesses contextos (Moreno, Muñoz, Hernández, Benadero & Carvajal, 2005). Uma pesquisa conduzida no Brasil revelou que em 63,7% dos casos a vítima é mulher e são as mulheres, em especial as negras, as que mais são assediadas moralmente (Barreto, 2000). Consoante a essa afirmação, Hirigoyen (2002) destaca as três características fundamentais que os agressores levam conta para a prática do *bullying*: a idade, o gênero da vítima e características que possam ser usadas como alvo de discriminação. Países de origem latina vêm no gênero uma das razões para o *bullying*: na França, Itália, Suécia, e nos países latino-americanos em geral, a mulher é disparadamente a vítima preferida dos agressores (Guedes, 2004). Sears (2008) ratifica tal fato, através de seus estudos, ao apontar que mulheres e pessoas que apresentam identidades sexuais não heterossexuais são as principais vítimas do *bullying* e do assédio sexual no trabalho.

Como nos faz compreender Barreto (2000) através de sua pesquisa realizada no Brasil em noventa e sete empresas de São Paulo (setores químico, plástico e cosmético), dos 2.072 entrevistados, 870 deles (42 %) apresentam histórias de humilhação e intimidação no trabalho, e destaque especial é dado, para o fato de que as mulheres são as maiores vítimas - 65 % das entrevistadas têm histórias de humilhação, contra 29% dos homens (Barreto, 2000). Paralelamente, Hirigoyen (2002, p. 99) apresenta dados de sua pesquisa realizada no Brasil, indicando que 70% de mulheres contra 30% de homens são vítimas de assédio/*bullying*. Essa última autora, acrescenta ainda, que na maioria das vezes, o *bullying* com as mulheres se manifesta através do assédio sexual, ou seja, o assédio sexual pode ser uma forma de assédio moral (Hirigoyen 2000, 2002). São cantadas, propostas, convites e outras insinuações que, se não forem correspondidas, geram a ira dos agressores. Dessa forma, em certo sentido, todo assédio é discriminatório; obviamente, há pessoas que são mais visadas, não só pelo gênero,

mas também por motivos raciais, religiosos, deficiências físicas, orientações sexuais ou qualquer outra razão que possa destacar a pessoa do grupo.

Corrêa (2004) através de estudo realizado sob essa perspectiva, nos alerta para o fato de que o *bullying* direcionado às mulheres pode se intensificar no Brasil, tendo em vista, que nosso país conserva fortes características patriarcais, e à medida que vem aumentando a representatividade das mulheres nas empresas, em diversas funções e níveis hierárquicos, esse fenômeno pode se alastrar, já que está geralmente correlacionado às disputas de poder e competitividade. E como nos aponta Arendt (2001), mais uma vez, não sabemos onde esses acontecimentos nos levarão, mas sabemos, ou deveríamos saber, que “toda diminuição de poder é um convite à violência – porque aqueles que detêm o poder quando o sentem escorregar por entre as mãos, sejam eles o governo ou os governados, encontraram sempre dificuldade em resistir à tentação de substituí-lo pela violência”.

Diante de tal realidade, da persistência das desigualdades e da crescente presença feminina no trabalho, buscou-se com o presente estudo evidenciar o *bullying* vivenciado por mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais a partir de um olhar pautado nas relações de gênero. Dentro da vasta tradição dos estudos de gênero, tradição que remonta aos estudos pioneiros da antropologia européia e norte-americana, existem hoje diferentes correntes teóricas. Esses estudos vêem o gênero não apenas como um objeto de investigação, mas sobretudo como uma categoria de análise que ultrapassa mulheres e homens (Grossi, 2004). Assim, a idéia de investigar os aspectos relacionais entre *bullying* e gênero tem por base os estudos de Joan Scott (1995) que aprofundam a necessidade de desconstruir a supremacia do gênero masculino sobre o feminino, indo na direção de uma igualdade política e social, o que inclui não somente o sexo, mas também a classe e a raça. Haja vista, como nos faz compreender essa autora (1995, p. 71): “gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos”. E ainda, que gênero, “é também uma forma primária de dar sentido às relações de poder (idem)”.

Desse modo, empregamos no presente estudo, o enfoque dos estudos de gênero, mais especificamente, apoiados em teorias pós-estruturalistas de autoras como Judith Buther (2003), Joan Scott (1995) e Nicholson (1990) para dar visibilidades a “vozes” femininas acometidas pelo *bullying*. Essas feministas desconstrucionistas são frequentemente designadas de pós-modernas. A teoria pós-moderna feminista pressupõe múltiplas categorias, imbuídas de temporalidade, não-universalistas (Nicholson, 1990), substitui as noções unitárias de mulher e de identidade de gênero feminino por concepções construídas, complexas e

plurais de identidade social, trata o gênero como algo relevante e importante, entre outras coisas, atendendo também à etnicidade, à idade e à orientação sexual (Haraway, 1990).

Logo, cabe destacarmos, que essa abordagem foi utilizada, sobretudo, devido ao pressuposto básico de que não há uma experiência feminina unitária diante do *bullying*. Como assinala “Butler (2003. p.213) 'mulheres' é um falso e unívoco substantivo que disfarça e restringe uma experiência de gênero variada e contraditória. A unidade da categoria 'mulheres' não é nem pressuposta nem desejada, uma vez que fixa e restringe os próprios sujeitos que liberta e que espera representar”. A utilização do termo 'mulher' como sujeito do feminismo implica na presunção de uma identidade, com modelos previamente estabelecidos e fixos. Nesse sentido, categorizar alguém como mulher não é o suficiente, pois esse alguém vai muito além do gênero que lhe é previamente imputado. Primeiro pelo fato da abordagem acerca do próprio gênero e suas características variar no curso da história e de uma sociedade para outra; segundo por ser uma questão que se relaciona com outros temas, como raça, classe e opção sexual (Butler, 2003). Nesse âmbito, reconhecer a diversidade das necessidades e das experiências das mulheres significa não aceitar soluções únicas e universais. Nesse sentido, pode-se falar do termo “plural” como prática do feminismo (Fraser & Nicholson, 1990).

E por fim, diante de tal realidade, entendemos que o *bullying* constitui-se em um fenômeno complexo, de caráter plural e multidimensional, que deve ser reconhecido como um sério problema dentro das organizações e requer medidas específicas direcionadas principalmente ao gênero feminino. Às vezes o *bullying* é mais evidente e pode ser notado com facilidade; outras vezes ele se manifesta de maneira mais sutil, sendo mais difícil de ser detectado (Leymann, 1996, Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2003). No entanto, é através da criação de um “mecanismo de invisibilização” do *bullying*, pelos colegas e superiores, que mostramos a materialização desse fenômeno quando direcionado as mulheres. Nesse sentido, consideramos interessante avançarmos neste texto, através de uma reflexão sobre a situação em que se encontra a relação das mulheres e trabalho na contemporaneidade, haja vista, que antigos cenários de desigualdades contribuem para a intensificação do *bullying* ao gênero feminino.

### **História das Mulheres: hoje como ontem, o cenário das desigualdades no trabalho**

No que tange as mulheres, é certo que, nas últimas décadas, elas vêm ganhando cada vez mais espaço público, seja por necessidade ou pela busca de independência e realização. Libertaram-se das “algemas discursivas” e deixaram de ser somente donas-de-casa e se

tornaram profissionais (Bruschini, 1994; Hirata, & Prêteceille, 2002). No entanto, a opressão de gênero que tem sua origem nos primórdios da humanidade, continua a perdurar nos contextos de trabalho, levando-se em conta que mecanismos dessa opressão mudam conforme os contextos históricos e sociais.

Através de um breve resgate histórico, é possível se compreender os mecanismos dessa opressão feminina, como por exemplo, a partir do livro *O status intelectual da mulher*, de Virgínia Woolf, ao mostrar que as mulheres, por volta de 1920, eram impedidas de se desenvolverem intelectualmente na sociedade (Woolf, 1997, p.36). De acordo com Graupe (2007) discursos sobre a necessidade de manter as mulheres na ignorância circularam durante longos períodos. Esses discursos dificultavam a conquista dos direitos das mulheres à educação e à profissionalização. Acreditava-se que, quanto menos as mulheres soubessem melhores esposas seriam. Tais discursos sobre as mulheres, sobre como deveriam se preparar para serem boas esposas e mães, implicava na convenção de que não havia, para isso, a necessidade de muitos estudos.

Os discursos retratavam as mulheres como seres imperfeitos por natureza, seres inferiores aos homens e que, naturalmente, estariam destinadas a serem submissas a eles. A natureza feminina era considerada desde sempre como algo dado. Os cientistas em geral e a medicina em particular passaram a se ocupar em explicar as causas pelas quais as mulheres eram discriminadas e determinaram que, por natureza, as mulheres eram diferentes (Sedeño, 2001, pp.233-234). Assim, surgiram teorias que mostravam que o sexismo era natural, portanto, as desigualdades eram legítimas, pois a falta de direitos e a posição subalterna das mulheres na sociedade se deviam a causas naturais. Afirmavam que:

A mulher não era e nem podia ser tratada socialmente como um homem, porque essencialmente era uma natureza reprodutora. Para eles a mulher não era um ser humano com um papel específico dentro do processo reprodutivo da espécie, era, pois, uma variedade humana especializada na reprodução. As mulheres eram intuitivas e instintivas, os homens eram diferentes porque neles os instintos e emoções eram controlados pelo intelecto racional (Sedeño, 2001, 235-236).

Segundo Colling (2000, p.49), o discurso da inferioridade feminina estava tão arraigado na estrutura da vida das mulheres e dos homens que poucos o questionaram. A maioria das mulheres acomodava-se na instituição familiar dominada pelos homens, que lhes garantia subsistência, oferecia um companheiro para toda a vida e fornecia um sentimento de proteção frente ao cotidiano da vida. Vivendo para seus maridos, esquecidas, esqueciam de pensar sobre si mesmas. O gênero era marcado por tarefas exclusivas de homens e de

mulheres. No entanto, o século XIX levou à divisão das tarefas e a segregação sexual dos espaços ao seu ponto mais alto. Seu racionalismo procurou definir estritamente o lugar de cada um. À mulher era delegado o espaço da casa, da maternidade e do magistério. O homem assumia cargos de poder, como a política, a medicina, etc. (Graupe, 2007, p.2). Assim, no mundo industrial, os homens estavam ligados à esfera da produção enquanto as mulheres à esfera da reprodução (tanto no que se refere aos filhos, quanto nos trabalhos domésticos necessários à reprodução da força de trabalho). Para Grossi (2004) a divisão sexual do trabalho era transmitida de geração em geração pelo aprendizado dos meninos com os homens e das meninas com as mulheres. Entretanto, o processo de urbanização e industrialização, conforme essa autora:

Levou a emergência de uma camada média detentora de uma cultura escolarizada, ampliaram-se as fronteiras para a profissionalização das mulheres, ensejando mudanças acerca do que a sociedade pensava sobre o papel destinado a elas. Essas múltiplas transformações sócio-econômicas ocorridas nos últimos séculos alargaram de forma notável a visibilidade da mulher (Grossi, 2004, p. 12).

No entanto, é importante lembrarmos que este modelo (público/privado), que vai localizar o homem na rua e a mulher dentro de casa é algo que só vai servir a uma classe social, a burguesia. Segundo Grossi (2004) isso nunca aconteceu e só existe como modelo ideal para as classes trabalhadoras, porque o século industrial é o século onde mulheres e crianças das classes trabalhadoras trabalham até 16 horas por dia nas fábricas, nas minas – elas até dormiam nas fábricas –, e uma das grandes conquistas do movimento sindical é a redução do tempo de trabalho para 40 horas semanais e proibição do trabalho infantil em alguns países.

Desse modo, os caminhos traçados para a construção do lugar que as mulheres ocupam nas sociedades, e nos contextos de trabalho, ocorreram por diversos fatores, tanto históricos e econômicos, quanto sociais e culturais (Laquer, 2001). Destaca-se, neste processo o movimento feminista, que a partir de meados da década de 1970, contribui, principalmente por intermédio das pesquisadoras na área acadêmica, à aparição de mudanças conceituais importantes no século XIX (Strey, 1999). Esse período foi marcado por uma reviravolta no movimento feminista, que passou a colocar como um dos eixos da sua luta a questão da relação homem-mulher e a necessidade de reformulação dos padrões sexuais vigentes. A questão do “específico feminino” se insere nesse clima de contestação geral. A falta de representatividade feminina nas áreas de poder, as desigualdades no mercado de trabalho e no

plano educacional propiciaram um clima de inquietação que logo se traduziria em forte predisposição para uma ação política organizada (Goldenberg, 2001).

Portanto, foi a evolução do movimento feminista, e dos padrões industriais do mundo contemporâneo, que criaram as condições propícias para a inserção da mulher no mundo do trabalho. De acordo com Strey (1999), nos dias de hoje, já não se tem mais clareza a respeito de trabalho masculino e feminino embora, como assinala a autora: ainda hoje existam resquícios de idéias, atitudes, hábitos e leis, mesmo no mundo ocidental capitalista, de que existam trabalhos de homens e trabalho de mulheres, ainda que isto não seja considerado politicamente correto. De acordo com Maruani e Hirata (2003) quando Simone de Beauvoir escreveu, nos anos 40, o livro marco do movimento feminista, “*O Segundo Sexo*”, menos de 8% das mulheres brasileiras trabalhavam fora. Na década de 90, elas já representavam mais de 40% da população ativa. Desse modo, em 50 anos, uma revolução mudou o mercado de trabalho. Muitas mudanças e conquistas aconteceram na sociedade, na vida das mulheres, durante esse longo período, só que a igualdade entre os sexos ficou para depois. A desigualdade de gênero era fundamental para a organização patriarcal, e continua sendo para a sociedade capitalista contemporânea.

Dentre outros fatores que demonstram essa desigualdade, está a dificuldade da manutenção do emprego, dos salários, e da ascensão profissional pelas mulheres. A inserção das mulheres brasileiras no mercado de trabalho não tem sido diferente da de outras mulheres pelo mundo, enfrentando uma divisão sexual de mercado que em nada as favorece e sendo designadas para atividades repetitivas e fragmentárias (Bruschini, 1994). Assim, é possível se constatar que o aumento da participação das mulheres no mundo do trabalho, nas últimas décadas, veio acompanhado por desvantagens em relação aos homens: “um maior desemprego e, quando ocupadas, uma inserção maior em atividades no setor serviços, em ocupações reconhecidas como tipicamente femininas, em muitos casos sob modalidades de inserção mais frágeis e com menor proteção legal – emprego doméstico, assalariamento sem carteira de trabalho assinada, trabalho autônomo, entre outras –, além de rendimentos inferiores aos dos homens”. Paralelamente, observa-se paulatina ampliação do contingente de mulheres ocupando cargos antes reconhecidos como masculinos, tais como os de gerenciamento e chefia (Sistema de Pesquisa Emprego e Desemprego -PED, 2009, p. 2).

Como podemos reconhecer, as reivindicações do movimento feministas da década de 70 seguem alguns eixos, no entanto, enfrentam outras nuances sociais, históricas e políticas. Naquela época o movimento lutava pela aparição de mudanças conceituais importantes como trabalho assalariado, autonomia do indivíduo civil, direito à instrução, bem como, a presença

das mulheres na cena política e nos contextos de trabalho (Strey,1999). Na atualidade, dentre os fatores que contribuem para o quadro de desigualdade, segundo o relatório “o desafio do equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal” desenvolvido pelo PED (2009) em parceria com a Secretaria Especial de Política para as Mulheres, está a maior dificuldade para as mulheres de conciliar trabalho e família, vencer a sutileza da discriminação na distribuição dos cargos e romper com antigos discursos que consideram a mulher como um ser inferior face a sua suposta “natureza” (Sedeño, 2001, p. 242).

Nesse âmbito, Maruani e Hirata (2003) ressaltam tal aspecto, ao afirmarem que o poder continua em mãos masculinas e restam algumas continuidades que dificultam a dedicação das mulheres ao trabalho ou fazem delas trabalhadoras de segunda categoria, que estão sempre em desvantagem no mercado. Segundo as autoras, em primeiro lugar elas continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados dos filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga ou uma dupla jornada de trabalho para aquelas que também realizam atividades econômicas. Em segundo lugar, a presença de filhos pequenos continua sendo um fator que dificulta a ocupação feminina. Dessa forma, segundo as autoras, só uma repartição mais justa das tarefas domésticas pode aproximar as mulheres de uma maior igualdade em relação aos homens, e aos centros de decisão (Maruani e Hirata, 2003).

Estudo divulgado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) e o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009) revela que, mesmo com avanços obtidos nos últimos anos, a condição feminina no mercado de trabalho "está longe" da igualdade em relação aos homens. Segundo esses órgãos, no Brasil, as mulheres recebem pouco mais da metade do salário dos homens, apesar de terem maior escolarização (OIT e PNUD, 2009). É isso que expõe a edição de 2008 da MPG (Medida de Participação Segundo o Gênero), indicador que mede a participação feminina em cargos legislativos, de alto escalão e de gerência, e calcula a diferença entre o salário dos homens e das mulheres. O Brasil, com índice de 0,498 (quanto mais perto do 1, melhor), é o 81º em um ranking de 108 países para o indicador, que usa dados de 2006. O levantamento mostra que apesar de as brasileiras apresentarem maior esperança de vida ao nascer (75,8 anos, contra 68,4 dos homens), maior taxa de alfabetização (89,9% das mulheres com mais de 15 anos estavam alfabetizadas em 2006, contra 89,4% dos homens), e maior taxa bruta de frequência à escola (89,4% das mulheres para 85,1% dos homens), o rendimento feminino, no Brasil é, em média, 56% do rendimento masculino. Isso significa que se os homens recebem R\$ 1.000, as mulheres ganham apenas R\$ 560 (PNUD, 2009).

Paralelamente a essa questão, como nos aponta um estudo realizado pelo Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo, se o acesso e os salários dos dois sexos fossem semelhantes, a proporção de pobreza na América Latina poderia ter uma queda de até 34% - no Brasil, chegaria a 20%, segundo as projeções da pesquisa, publicadas no artigo *Eliminating Gender Inequalities Reduces Poverty. How?*. O trabalho levou em conta indicadores de Brasil, Argentina, Chile, República Dominicana, El Salvador, México, Paraguai e Uruguai - países em que geralmente as mulheres amargam menor participação na atividade econômica, maior taxa de desemprego e de informalidade e menor remuneração (mesmo quando o grau de instrução é similar). Garantindo às mulheres as mesmas chances em conseguir um emprego formal ou informal, e considerando igual probabilidade de desemprego entre elas e os homens, a pobreza cairia 8% na maioria dos países, caso ambos os sexos tivessem remunerações equiparadas (Costa e Silva, 2008).

De acordo com Silva (2008) as ideologias de dominação sempre permearam as sociedades, conferindo poderes a um grupo em detrimento de outros e os vetores dos instrumentos de manutenção desse sistema são, reconhecidamente, a socialização na família e na sociedade, bem como a educação formal dos indivíduos. Basta examinar os fatores socioculturais, educativos e psicológicos que conformam a experiência de vida das mulheres desde meninas, para perceber o quanto é possível afetar diretamente seu futuro:

Nas escolas e nas famílias, desde a mais tenra idade, as capacidades das crianças são dirigidas para reforçar os papéis de gênero. Nos meninos desenvolvem habilidades mais racionais, ligadas ao campo da experimentação, estimulando o raciocínio lógico e a inteligência formal, além da força, dos movimentos e do vigor físico, que se traduzem em independência, objetividade e muito menos emoção, é uma preparação com vistas ao enfrentamento do mundo externo. Enquanto que nas meninas desenvolvem mais habilidades verbais e de relações pessoais, sempre ligadas à sensibilidade, a estética, a passividade, a dependência, a ternura, a emotividade e a subjetividade e, porque não dizer irracionalidade. Todas as habilidades direcionadas para o campo interno, tanto dos espaços físicos quanto da introversão, configurando as características para quem se dedica à tradicional função materna, principalmente. A educação visa estabelecer, demarcadamente, os espaços de atuação social de um e de outro sexo (Silva, 2008, p. 4).

Desse modo, para alguns autores(as), o que permitiria o acesso das mulheres em igualdade de condições ao trabalho e a conseqüente participação no campo político, econômico e científico, seria, em primeira instância, receber uma educação, desde a elementar

à de nível superior, não sexista e que a sua participação seja maior no que diz respeito às ciências exatas e naturais e aos diversos campos de trabalho (Silva, 2008; Louro, 1997). Pesquisas latino-americanas mostram como as mulheres estão afastadas das experiências mais inovadoras nos setores industriais de ponta e salientam uma fase de masculinização da reestruturação produtiva em determinados setores (Delgado, Cappellin, & Soares, 2000). Ainda, nesse sentido, Costa e Silva (2008) apontam que um fator importante para a compreensão da diferença de renda entre homens e mulheres na atualidade, está no tipo de carreira/trabalho exercido por cada sexo. Existem diversos fatores que atravessam diretamente esta variável, entre eles a “naturalização do trabalho feminino”. "O modelo homem-provedor e mulher-cuidadora, ainda vigente, permite que a mulher continue arcando em forma unilateral, quando não exclusiva, com as atividades de cuidado e assistência aos membros da família e seu engajamento no mercado de trabalho permanece marcado por esse papel” (Costa e Silva, 2008).

Como se não bastassem tais desafios, segundo dados do PED - (2009) a expansão da presença feminina no mercado de trabalho, não ocorre de forma homogênea para o conjunto das mulheres, estabelecendo diferenças no interior da força de trabalho feminina. Múltiplos fatores - como idade, tipo de arranjo familiar, posição que ela ocupa na família, presença de filhos, cor, escolaridade e renda familiar – concorrem para estabelecer essas desigualdades. Além disso, percebe-se incisivamente a crença de que a mulher é uma trabalhadora complementar e que depende economicamente do homem. Para Fonseca (2000), sustentar a crença de que cabe exclusivamente ao homem prover o sustento familiar implica desconhecer o trabalho assalariado feminino e as motivações que o sustentam, não reconhecê-lo e não legitimá-lo, como acontece com o trabalho invisibilizado e desqualificado da mulher no âmbito doméstico (Fonseca, 2000, p. 56).

Através das contextualizações feitas até aqui, é possível se compreender que o mundo do trabalho não é só capaz de reproduzir, mas também de inovar as configurações assimétricas das identidades e das divisões dos papéis. Como nos mostram Delgado, Cappellin, & Soares (2000, p 14): “em conjunto o público e o privado, o mundo familiar e o mundo produtivo, vão se remodelando, delimitando não só responsabilidades mas também atribuições dos territórios do masculino e feminino”. São essas designações de papéis sexuais e raciais e de seus territórios que orientam as oportunidades de acesso ao emprego e chegam a intervir como parâmetros para definir sexualmente as responsabilidades. Em outras palavras, nossa sociedade precisa repensar alguns conceitos para mudar os aspectos sociais que geram a discriminação no trabalho, como o modelo de homem e de mulher culturalmente concebidos

(Silva, 2008). Tal fator contribui para a manutenção de parte dessas desigualdades e preconceitos e pode ser explicado, face a recenticidade da adoção de políticas afirmativas ou igualitárias entre homens e mulheres. Da mesma forma, Lima Souza (2003) ressalta que a superação das dificuldades das mulheres e a correção das assimetrias históricas de gênero no seu campo de trabalho estão na dependência de uma mudança estrutural profunda na sociedade, que altere a divisão de responsabilidades no exercício dos papéis de gênero (Lima Souza, 2003, p. 14).

De modo geral, o que parece estar acontecendo é que estamos entrando num novo ciclo de organização do trabalho, no qual antigas defasagens se somam à criação de novos mecanismos de desigualdade, de discriminação e de segmentação ocupacional (Delgado, Cappellin, & Soares, 2000). De acordo, com Andersson (2001), é justamente esse cenário, que favorece o aumento de contratos temporários de trabalho e a precariedade de emprego, especialmente entre mulheres, o que propicia a prática de diferentes formas de *bullying*. Assim, através das trajetórias femininas que aqui serão descritas, busca-se contemplar a articulação desses sujeitos sociais e políticos, em um âmbito relacional, criando possibilidade de reflexões, no sentido de tornar visível como o ambiente organizacional, tomado por essas antigas tecnologias produzidas pelo gênero, é complacente ao *bullying* voltado ao gênero feminino.

### **Notas metodológicas: contexto da pesquisa**

*A vida sem discurso e sem ação não é vida humana: “É com palavras e atos que nos inserimos no mundo humano; e esta inserção é como um segundo nascimento, no qual confirmamos e assumimos o fato original e singular do nosso aparecimento físico original - Hannah Arendt.*

Discorrer sobre método e procedimentos metodológicos significa, antes de tudo, confirmar sua importância e afirmar que não se trata de uma escolha aleatória. Nas palavras de Deslandes (1994, p. 43), é “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico”. Neste sentido, buscou-se através deste estudo, contribuir com uma abordagem pós-estruturalista para a análise do *bullying*, que dificilmente encontra-se relacionada aos estudos organizacionais, possibilitando assim, uma melhor compreensão das obscuras questões ligadas ao poder, ao gênero e à violência no trabalho. Uma vez que, boa parte dessas questões passa pela postura dos atores na prática dialógica e, conseqüentemente, na construção e afirmação

de práticas discursivas frente aos constrangimentos estruturais que habitam o universo organizacional e suas formas de gestão. E por fim, tal encontro possibilita ainda, trazer a Psicologia Social como proposta teórico-metodológica para o ambiente emblemático das organizações que hoje, mais do que nunca, é o *lócus* dos principais problemas contemporâneos relacionados ao mundo do trabalho (Rosa, Tureta & Benedicto, 2006).

A escolha em desenvolver uma pesquisa qualitativa deve-se ao fato de esta ser uma investigação ancorada em dados sociais, edificados por meio de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que é pertinente à investigação de significados, sentimentos, pensamentos, crenças e valores acerca do processo de significação de fenômenos complexos como o *bullying* vivenciado por mulheres nos contextos de trabalho (Minayo, 2000). Para tanto, a presente pesquisa possui um delineamento descritivo, uma vez que desconsidera possíveis generalizações e procura conhecer e descrever as características do fenômeno.

Participaram do presente estudo seis mulheres residentes na cidade de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul, com idades entre 25 à 56 anos que foram alvos de *bullying* no local de trabalho, que não possuíam mais vínculo com a organização, ou já haviam mudado de setor após os episódios de *bullying*. Para pesquisadores como Leymann (1996) e Einarsen (2000), não são todos os conflitos que podem ser classificados como *bullying*. Esse fenômeno requer exposição prolongada e a vivência de repetitivas situações humilhantes e vexatórias no ambiente de trabalho (no mínimo por seis meses). Nesse contexto, destaca-se que todas as participantes deste estudo, atendiam aos quesitos propostos por estes autores. Essas mulheres foram alvos dessa forma de violência por mais de oito meses, e a frequência desses comportamentos eram semanais ou diários. Tal fato é importante de ser salientado, pois como lembra Luna (2003) não devemos banalizar este termo ou confundir o *bullying* com os problemas relacionados a um chefe super exigente com a qualidade ou a produtividade. Para este autor, o *bullying* é totalmente distinto, pois a intenção é acabar, reduzir ou destruir os sentimentos mais profundos da vítima.

A seleção das participantes foi realizada por meio da técnica de amostragem "bola-de-neve" (*snowball technique*). Este método permite a definição do *corpus* através de referências feitas por pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem as características de interesse da pesquisa (Biernacki & Walford, 1981). Historicamente, este método tem sido amplamente utilizado em estudos qualitativos em populações escondidas, ou de difícil acesso. O acesso a tais populações requer o conhecimento de pessoas que possam localizar indivíduos de interesse da pesquisa, e este método parece ser particularmente aplicável quando o foco de interesse é uma área de comportamento que envolve "violência" e fere aos direitos e a

integridade física e psíquica de mulheres trabalhadoras, como é o caso de pesquisas sobre a prática do *bullying* nos contextos de trabalho (Biernacki e Walford, 1981).

Com relação às participantes, estas foram indicadas por colegas psicólogas que atuam na área de psicologia clínica e do trabalho, assim, como por administradoras, que tinham contato com pessoas que já foram vítimas dessa forma de violência. O contato inicial com as participantes foi realizado via telefone, e as entrevistas foram previamente agendadas, no horário e local que mais lhes fossem adequado. Em quase todos os casos, as entrevistas foram realizadas nas dependências das residências das participantes, com exceção de dois casos, em que o local escolhido para a realização foi um lugar público, no entanto, calmo e sem interferências, atendendo ao desejo das entrevistadas. Foi solicitado apenas a duas participantes a indicação de uma nova participante como propõe a técnica de amostragem. Levou-se em consideração o critério de saturação dos dados, que considera a qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como a profundidade e o grau de recorrência e divergência das informações para o encerramento deste processo (Duarte, 2002; Minayo, 2000).

Cinco das participantes possuíam curso superior em áreas diversas (Engenharia, Ciências Exatas/Biológicas, Administração e Ciências da Saúde), e uma das participantes tinha curso superior incompleto (conforme, quadro1), de acordo com os nomes fictícios que visam naturalmente, o sigilo e preservação da identidade das participantes. Eram provenientes de classe social média e foram selecionadas independentemente ao tipo de trabalho que exerciam.

#### **Quadro1: Descrição das participantes**

<b>Nome</b>	<b>Paula</b>	<b>Béti</b>	<b>Verônica</b>	<b>Silvia</b>	<b>Suzana</b>	<b>Eleonora</b>
<b>Idade</b>	36	42	56	47	30	25
<b>Estado civil</b>	Casada	Divorciada	Solteira	Casada	Casada	Casada
<b>Formação Profissional</b>	Nutrição	Administração de empresas	Engenharia Química	Lic.Biologia/ Matemática	Administração de empresas	Superior incompleto
<b>Cargo</b>	Nutricionista	Agente administrativa	Engenheira	Agente administrativa	Agente administrativa	Vendedora
<b>Porte da empresa</b>	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
<b>Empresa</b>	Privada	Pública	Pública	Pública	Pública	Privada

Os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade, através dos seguintes eixos: gênero, trabalho e *bullying*. Através dessa técnica se procura obter a percepção da entrevistada a respeito de um determinado assunto, em local combinado

anteriormente. No levantamento sobre as técnicas de coleta dos dados, encontram-se as entrevistas em profundidade, uma modalidade amplamente utilizada nas pesquisas de gênero, tendo em vista que é marcada pela dimensão do social. Ela não se reduz a uma troca de perguntas e respostas previamente preparadas, mas é concebida como uma produção de linguagem, portanto, dialógica. Na entrevista é o sujeito que se expressa, mas sua voz carrega o tom de outras vozes, refletindo a realidade de seu grupo, gênero, etnia, classe, momento histórico e social (Freitas, 2002, p. 27). Assim, os relatos fornecidos durante as entrevistas não são apenas meras construções subjetivas e individuais de determinada pessoa, mas, partem de uma produção coletiva, dadas as circunstâncias e determinantes comuns a que os sujeitos estão submetidos e implicados no seu cotidiano (Duarte, 2002). Logo, o procedimento inicial foi pedir às participantes que relatassem a experiência de vivenciar o *bullying* no trabalho. Durante o transcorrer da entrevista, a entrevistadora acrescentava algum questionamento, apenas caso quisesse compreender algum fato que não havia ficado claro.

Para a análise dos dados, utilizamos o material proveniente das entrevistas individuais previamente gravadas, segundo concordância através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), e que foram transcritas. Entre os métodos qualitativos, a opção para a análise dos dados centrou-se na Análise de Discurso de base Foucaultiana, que vai a busca de formações discursivas. Essa forma de análise coloca em pauta os enunciados e sua relação mútua com uma certa posição sócio-histórica em que o discurso está no centro. Então, não se trata de examiná-lo como um *corpus* produzido por determinado autor ou sujeito, mas de considerá-lo em sua enunciação e como esta se relaciona com determinada posição sócio-histórica na qual os enunciados se revelam substituíveis. Como nos aponta Louro (1997) os discursos produzem uma "verdade" sobre os sujeitos e sobre seus corpos (...). Por isso temos de aprender, nesses tempos pós-modernos, a aceitar que a verdade é plural, que ela é definida pelo local, pelo particular, pelo limitado, temporário, provisório (Louro, 1997).

A análise do discurso baseada nos escritos foucaultianos, propõe desvelar os enunciados do discurso que poderão estar expressos de diferentes maneiras: em uma frase, em uma figura, em um ato de linguagem. A partir dos discursos das participantes, elegemos determinados regimes de verdades que circulam na formação do *bullying*, partindo do que foi privilegiado, do que foi falado, do que foi silenciado e do que se falou ao silenciar algo. Medeiros (1999, p.5), assinala que a análise de discurso, à luz de Foucault, “desconsidera qualquer classificação, buscando estabelecer as condições de existência de um determinado saber na forma de objeto, de estratégia, de conceitos, de tipos enunciativos sem dar ênfase à condição de validade do ponto de vista científico, tal como este é tradicionalmente

configurado”. Entretanto, preocupa-se com a formação dos saberes, tenham eles caráter científico ou não. Busca conhecer como um determinado saber está constituído como enunciado, como estratégia, como objeto, não sob a ótica científica, mas sob o ponto de vista de como ele se apresenta no cotidiano.

Assim, para analisarmos os discursos, segundo a perspectiva de Foucault, precisamos antes de tudo recusar as explicações unívocas, e igualmente buscar insistentemente o sentido último ou o sentido oculto das coisas. Fischer (2001, p.198) ressalta que para Michel Foucault, é preciso ficar simplesmente no nível de existência das palavras, das coisas ditas. Isso significa que é preciso trabalhar arduamente com o próprio discurso, deixando-o aparecer na complexidade que lhe é peculiar. E a primeira tarefa para chegar a isso é tentar “desprender-se de um longo e eficaz aprendizado que ainda nos faz olhar os discursos apenas como um conjunto de signos, como significantes que se referem a determinados conteúdos, carregando tal ou qual significado, quase sempre oculto, cheio de reais intenções, conteúdos e representações, escondidos nos e pelos textos, não imediatamente visíveis” (Fischer, 2001). Sendo assim, a idéia central é entender que o discurso está em constante construção, não se apresentando de maneira pronta. A unidade do discurso é um efeito de sentido, como explica Orlandi (2003, p. 15) “a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a idéia de curso, de percurso, de correr por, de movimento”.

Além disso, para a corrente pós-estruturalista, o gênero se constitui pela linguagem, por aquilo que muitas autoras identificadas com desta linha de pensamento definem como discurso. Para Joan Scott (1995, p. 41): “o discurso é um instrumento de orientação do mundo, mesmo se não é anterior à orientação da diferença sexual”. Mas, o que ela quer dizer com isso? De forma concisa, que o discurso é um instrumento de orientação do mundo, ou seja, tudo que vivemos é permeado pela linguagem. As pós-estruturalistas pensam que discursos não são apenas palavras, mas linguagem, atos que têm significado. Para estas autoras, o discurso permeia toda a questão do gênero (Grossi, 2004). Desse modo é justamente através das formações discursivas produzidas pelas participantes que podemos compreender como as relações de poder que envolvem o *bullying* são significadas, simbolizadas e perpassam pelas relações de gênero nos ambientes organizacionais.

## **Resultados e Discussão**

Postos estes aspectos, é hora de adentrarmos na análise dos dados propriamente dita. Utilizando-nos da análise do discurso, como ferramenta que se entrelaça ao corpo deste

trabalho, realizamos análises acerca do que produzem e como são produzidos os discursos que se mostram nas relações sociais perpassadas pelo *bullying*. Nesse sentido, abordar os sentidos atribuídos a esse fenômeno no trabalho por meio das narrativas de mulheres que vivenciaram esse fenômeno, através dos entrelaçamentos de gênero, é crucial para os objetivos de nossa pesquisa. Assim, buscamos explorar os discursos, compreendendo que o funcionamento destes não estão dados para sempre, eles são sempre transitórios, efêmeros, atravessados por outros discursos - são campos passíveis a engendramentos e construídos na trama cotidiana da história (Foucault,1993,1995). Os discursos não correspondem a uma qualidade essencial do objeto que temos que desvelar; trata-se de interrogar a linguagem, o que efetivamente foi dito sem a intencionalidade de procurar referentes ou de fazer interpretações reveladoras de verdades e sentidos reprimidos (Foucault,1993).

Iniciamos, salientando que os estudos sobre *bullying* assinalam que esse fenômeno, decorre principalmente na relação de superior para subordinado, mas pode ocorrer também no sentido inverso ou entre colegas de setor ou função (Guedes, 2004). Entretanto, as participantes deste estudo foram alvos de suas superiores hierárquicas, chefas ou supervisoras (do gênero feminino). Desse modo, embora a maior parte dos estudos apontem que os homens em posição de chefia sejam comumente os agressores, as mulheres são apontadas como agressoras com maior frequência quando ocupam outras posições na organização (mesmo cargo). Uma explicação possível para este fato, de acordo com Maciel, Cavalcante, Matos, e Rodrigues (2007) é que os homens com maior frequência do que as mulheres estão em posições superiores, o que facilita serem apontados como principais agressores.

Nas teias dessas questões de gênero, as participantes expressam sentidos múltiplos, que se distanciam dos apontamentos e movimentos que vêm sendo feitos pela literatura ao classificar as formas como homens ou mulheres praticam, ou mesmo quando vítimas reagem ao *bullying*. Podemos identificar que as agressoras não utilizavam apenas de artifícios e condutas, relacionadas a estereótipos femininos para atingir suas vítimas. Em outras palavras, apesar de as agressoras criarem situações de divisão, discórdia, isolamento, difamação, fofocas, manipulação de amigos e mentiras, que supostamente caracterizam o “*bullying* feminino”, com o propósito de difamar e excluir a vítima de seu grupo social, estas se utilizavam tanto destes, quanto de artifícios considerados como “masculinos” ou tidos como “*bullying* masculino” - onde as vítimas são atacadas por práticas imediatas, através de ameaças, gritos, palavrões, roubos, ofensas verbais ou expressões e gestos que geram mal estar aos afetados- de forma proporcional (Middelton-moz & Zawadsky, 2007), conforme depoimento:

*Era tanto na frente da gente que ela fazia essas coisas, quanto falando por trás que ela agia assim [...]. Uma vez uma colega minha pediu explicação para mim, minha ajuda, e ela disse: a Silvia não é chefe! Ela não tem nada que te dar explicação, porque a chefe aqui sou eu. Tem que perguntar para mim [...]. Não para essa aí! [...]. Eu trabalhava com processos, eu implantava no sistema, no computador, nesse setor. Tinha vezes que eu tinha mais de trinta processos para digitar e não tinha espaço aí eu pegava uma cadeira para me ajudar, para colocar os processos. Aí ela ia lá, puxava a cadeira e dizia: “processo não precisa sentar”! Isso gritando. E pegava os processos e jogava, assim. Botava em outro lugar. Tirava das mãos as coisas que a gente tava fazendo. E aí depois, saía falando mal da gente nos outros setores [...](Silvia).*

*Um exemplo disso, num dia ela falou que eu tinha que baixar o nariz pra trabalhar dentro da empresa, porque eu não era mais do que ninguém. Aí eu perguntei por quê? Algum cliente tinha ido reclamar em relação ao meu atendimento? E ela disse que não. Mas, que ela não tinha ido com a minha cara desde o dia que eu entrei. Então, era assim, horas eu estava sendo ameaçada com olhares, sutilezas, intriguinhas. E, horas ela não via se eu tava atendendo um cliente... não me poupava em nada. Era na frente de quem fosse... clientes, colegas [...] (Eleonora).*

Concomitante a isso, atentamos para o fato de que as participantes relatam uma multiplicidade e um emaranhado de comportamentos tidos como “masculinos” ou “femininos”, que surgem condensados, à maneira como reagem às agressões. Desse modo, algumas participantes, relatam que o não reagir vem dos sistemas sociais como um todo, em função do modo como foram educadas por suas famílias. Esses discursos estão perpassados pelos padrões, socialmente atrelados e esperados ao feminino, e a norma heterossexual pela qual mulheres e homens estão submetidos desde o momento em que nascem<sup>2</sup>, como uma das participantes apresenta em seu relato:

*Eu sentia raiva porque eu não conseguia bater de frente com ela. Eu não conseguia até por educação. Isso já é de casa, tu respeite o teu pai, tu respeite os mais velhos, a tua*

---

<sup>1</sup>As regras que governam a identidade inteligível são parcialmente estruturadas a partir de uma matriz que estabelece a um só tempo uma hierarquia entre masculino e feminino e uma heterossexualidade compulsória. O sujeito *gendrado* seria, antes, o resultado de repetições constitutivas que impõem efeitos substancializantes. Um dos exemplos mais notáveis da naturalização dos processos de construção da identidade decorrentes da repetição das normas constitutivas seria a interpelação médica. Nesse caso, através do procedimento da ultra-sonografia, transforma-se “bebê” antes mesmo de nascer em “ele” ou “ela”, na medida em que se torna possível um enunciado performativo do tipo: “é uma menina”! A partir desta nomeação, a menina é “feminizada” e, com isso, inserida nos domínios inteligíveis da linguagem e do parentesco através da determinação de seu sexo. Entretanto, essa “feminização” da menina não adquire uma significação estável e permanente. Ao contrário, essa interpelação terá que ser reiterada através do tempo com o intuito de reforçar esse efeito naturalizante (Arán & Júnior, 2007, p.6).

*família, os teus chefes. Sabe isso já é uma coisa da própria criação. Então como tem problema de hierarquia eu me calava. Já os outros não, eles até conseguiam discutir. E aquilo ia me sufocando, sufocando [...] (Béti).*

Ainda nesta direção, percebemos que algumas participantes demonstram a presença do discurso que não se deve contrariar uma pessoa que esteja em uma “posição de maior poder”, em um “cargo superior” dentro da empresa, que mostram assim, fortes resquícios de uma educação baseada no modelo patriarcal, assim como nestes dois depoimentos:

*Ela se utiliza das características das pessoas de não comprar briga, de serem educadas, respeitadas para tirarem a gente para boba, pra idiota, pra retardada. E eles como gostam de bater boca, por que se tu diz uma coisa eles já retrucam, e eu como não gosto disso, eu me retirava, ficava ali fazendo as minhas coisas, pois não é assim que eu fui educada. Mas é claro eu estava ali ouvindo, que eles estavam me ofendendo[...]. Eu não sabia me defender da situação na hora. A maioria das coisas que eu ouvia, eu ficava quieta. Dificilmente eu respondia. Eu ficava preocupada em rebater uma chefia e acabava aceitando esse tipo de situação. Isso também pelo modo que eu fui educada quando menina... meu pai era militar, então imagina (Silvia).*

*Eu só passei por tudo aquilo que eu passei nesse setor por que eu aceitava. Por que eu não conseguia reagir. Por fatores pessoais meus de criação. Fui educada nesse sistema. Eu não conseguia me impor dentro de casa, também não conseguia me impor na rua. [...]. Então, o meu permitir vem da minha educação em casa. Por ser a educação dos meus pais totalmente controladora. E esse controle eu identificava muito com a minha chefe depois. E em casa eu não conseguia dizer para os meus pais o que eu pensava, mesmo que eu não concordasse, por mais que eu achasse errado. Eu me sujeitava ao que eles queriam [...]. Daí então, eu vou para um ambiente de trabalho, que eu tinha controle como em minha casa, só que na minha casa não tinha agressão (Suzana).*

Desse modo, os requisitos do domínio masculino sobre a educação das entrevistadas ainda é uma realidade em vários sentidos. Logo, através dessas formulações, é possível se compreender que o patriarcado, fenômeno muito estudado por autoras feministas ao longo das últimas décadas, parece realmente perdurar nos corpos e nas mentes de algumas das participantes. Algumas mulheres apesar de perceptíveis mudanças se encontram no universo mental e material androcêntrico, têm dificuldades de reagir a pessoas que exerçam poder e autoridade, tendo em vista a presença desse fenômeno ao longo do seu desenvolvimento social, educacional e familiar. Para Pateman, apontado por Saffioti (2004, p. 71) “a sociedade

civil como um todo é patriarcal, pois engendra e sustenta e sustenta relações e modos de produção nos quais os homens como categoria social levam vantagens sobre as mulheres, nas mesmas condições”.

Embora a questão do patriarcado encontre-se ultrapassada para muitos(as) autores(as), concordamos com Saffioti (2004) com sua permanência, pois, quando analisamos como o poder se organiza entre os gêneros, o patriarcado apresenta-se marcado na história e na formação subjetiva de muitas mulheres que experienciaram as múltiplas formas da opressão feminina. Reconfigurado na contemporaneidade, não perde suas forças, é considerado uma instituição de opressão da mulher baseada na sua capacidade reprodutiva, que gera um desequilíbrio social pela divisão sexual do trabalho, definindo-o como o “sistema sexual do poder”. Desse modo, essa autora enfatiza que o patriarcado, ao contrário do que muitos pensam, não se localiza apenas no âmbito privado e familiar, este está presente também nos ambientes organizacionais. Assim é necessário o cuidado com as dicotomias público/privado, natural/civil, para não se perder de vista as relações entre as esferas e incorrer no risco das fossilizações. Historicamente, patriarcado é considerado o mais antigo sistema de dominação-exploração, portanto não foi o Capitalismo que inventou o patriarcado, mas soube se apropriar dos seus mecanismos e criar uma relação simbiótica entre os diferentes sistemas de dominação-exploração (gênero, racismo e classe) (Saffioti, (2004).

Nessa perspectiva, no que se refere à fala das participantes, Hirigoyen (2002, p.103) destaca que, “em virtude de fatores culturais, as mulheres não são educadas para reagir de maneira violenta... acostumadas aos elementos de sua educação familiar, elas entram mais facilmente em relações de dominação no trabalho”. No entanto, destacamos que uma das críticas feministas mais recorrentes à teoria da dominação masculina refere-se ao pressuposto da ‘incorporação’ e da ‘aceitação’ que os dominados (no caso, as mulheres) teriam para com os dominantes (agressores/as), pelo fato de terem internalizado em seus corpos os esquemas de dominação como *Habitus*<sup>3</sup>, isto é, sistemas de disposições adquiridas que internalizam as estruturas sociais (Bourdieu, 1999). Logo, tais esquemas devem ser problematizados, pois como destaca Guedes (2004, p. 71) “apontar as características gerais da vítima do *bullying* não é tarefa fácil, postos que os aspectos socioculturais têm significativa preponderância sobre o fenômeno”.

---

<sup>2</sup> Habitus é explicado por Bourdieu (1999) da seguinte forma: o “... produto de um trabalho social de nomeação e de inculcação ao término do qual uma identidade social instituída por uma dessas 'linhas de demarcação mística', conhecidas e reconhecidas por todos, que o mundo social desenha, inscreve-se em uma natureza biológica e se torna um habitus, lei social incorporada”.

Desse modo, identificamos que tal fator de não reatividade, não deve ser analisado como via de regra, haja vista os posicionamentos de outra parte das participantes, que relatam que mesmo não frequentemente, devido o desgaste que isso trazia, reagiam aos ataques das agressoras:

*Por que ela me mandava fazer, de uma forma que a boa técnica de engenharia, não recomenda por ela ser uma pessoa ignorante no assunto. E aí, eu ficava, digamos assim, pressionada entre obedecer uma ordem e fazer um trabalho errado [...]. Só que eu não cedi. Como eu tenho responsabilidade técnica sobre o trabalho, tudo o que eu fiz, foi de acordo com aquilo que eu tenho conhecimento, que eu me especializei. E sofri muitas consequências por não ter cedido. Com certeza, esse foi um dos fatores que no meu caso interferiu [...]. Nós brigávamos muito com ela. Batíamos muita boca, até para se defender. Nós tentávamos reagir, só que tava ficando insustentável, por que aí a gente recebia ameaças. Aí passamos por um tempo que começamos a relevar, vamos dizer assim, não responder. Mas foi muito difícil. Foi uma fase que ela recuou um pouco, quando nos demos conta que nós tínhamos que documentar tudo [...] (Verônica).*

*Mas, no momento que eu criei uma antipatia com ela, eu comecei a alfinetar ela também [...]. O que eu questiono era o jeito que ela falava e às atitudes que ela tomava [...]. Então, eu tentava ficar sempre quieta, até que chegou uma hora, que eu comecei a responder. Daí quando eu vi que eu respondendo, questionando, a coisa estava piorando, daí eu voltei a ficar quieta. Mas, daí já não adiantou mais. O ambiente já tinha se criado, já tinha ficado um ambiente pesado. Eu não sabia, e eu não descobri durante esse tempo, como deveria ser a minha atitude para conseguir conviver com ela [...]. A coisa foi tão assim, que eu não vi mais caminho, direção para a minha vida (Paula).*

A partir desses depoimentos, como podemos reconhecer, não se pode mais dizer o mesmo, e de forma generalizada, quanto aos discursos atrelados a estereótipos de passividade e submissão feminina nos sistemas de gênero. Tal fato pode ser compreendido, tanto quando ressaltamos que as agressoras pertencem ao gênero feminino, quando percebemos a reatividade de algumas participantes aos ataques das agressoras ao “mesmo tom”. Essas reflexões chamam a atenção para as diferenças erigidas de novas construções sociais assentadas no amplo universo da diversidade, construídas em torno da masculinidade e da feminilidade.

Em outras palavras: as diferenças criadas, ou percebidas socialmente, sofrem variação de acordo com a estrutura e caracterização histórico-cultural do que constituiria o mundo dos homens e das mulheres e parece não ser diferente em relação às distinções que particularizam o universo feminino (Ribeiro, 2006). Além disso, como mostra Freitas (2001) o trabalhador vítima do *bullying*, a princípio, não é passivo e nem dócil como o "homem-boi" de Taylor. Torna-se vítima porque reage às ações do agressor e por não concordar com a postura administrativa adotada por ele enquanto detentor do poder. Neste sentido, pontua Freitas (2001) são as hostilidades que desencadeia a reação, posto que a vítima reage ao autoritarismo.

Nesse viés, através dos depoimentos das participantes, problematizamos toda e qualquer generalização ou homogeneização acerca dos estereótipos ou papéis de gênero que vem sendo atrelados aos que praticam (agressores/as) ou são vítimas do *bullying*, por grande parte dos estudos produzidos sobre esse fenômeno. Nessas descrições, é possível se reconhecer a perspectiva descrita por Keller (1991), que refere-se às dicotomias hierarquizadas e valoradas que se encontram nos pressupostos da ciência tradicional e se baseiam na relação hierárquica entre masculino e feminino (público/privado, político/pessoal, razão/sentimento, etc.).

Por este motivo, nos recomenda Pierre Bourdieu (1999) que um objeto maior da história das mulheres deve ser justamente o estudo desses discursos e práticas que garantem que as mulheres consintam nas representações dominantes das diferenças entre os sexos. São as sociedades, como nos retrata Colling (2004, p.19), que conferem significado à diferença. Portanto, “não há verdade na diferença entre os sexos, mas um esforço interminável para dar-lhe sentido, interpretá-la e cultivá-la”. As relações entre homens e mulheres, que implicam em desigualdades políticas, econômicas e sociais que configuram papéis diferenciados segundo o sexo, estão intimamente ligadas ao princípio de hierarquia. Logo, esses papéis e estereótipos sexuais frente ao *bullying*, tanto masculinos quanto femininos, são produtos na configuração do poder, são lugares ocupados em uma situação estratégica complexa, que dotam o masculino de um maior exercício de poder que a mulher, não sendo isso uma realidade massificada (Colling, 2004).

Diante de tal realidade, é possível se perceber que antigos discursos produzidos por cientistas, médicos e psiquiatras “darwinistas” nos séculos passados, para se referir aos comportamentos femininos, que não correspondiam aos padrões morais, sociais e de gênero, atravessam as falas das participantes, quando descrevem suas chefas. Vejamos alguns recortes:

*No início, como vou dizer, eu acho que foi uma autocensura da realidade [...]. Eu acho que eu fiquei tipo assim: ela está de mau humor, isso ai vai passar, eu vou reclamar e*

*ela vai parar. Eu achei assim, que não era uma coisa desse grau. Eu não percebia a gravidade, apesar de ser um comportamento constante dela e doentio. Então, eu não percebi o grau da doença dela. Ela era doente mental. Eu achei que era coisa circunstancial. E outro aspecto, ela trabalha sem parar. Ela trabalha até onze horas meia noite, nós temos solicitações por email de trabalho dela sábado as 23:00 hs, 23:45 hs. Então, hoje eu percebo que ela era uma pessoa desequilibrada [...] (Verônica).*

*Não sei se ela tinha essa consciência. Às vezes, ela pensava um pouco, porque ela vinha fazia, fazia... ai depois no outro dia ela vinha querida e depois tratava assim. Então não sei se ela pensava, ou era bipolaridade mesmo. Nós achávamos que ela era doente. Normal não podia ser. Até uma vez, logo que eu cheguei, depois de um episódio [...] em que eu fiquei muito abalada, uma colega me disse que não era para ligar, porque ela era bipolar mesmo (Suzana).*

Como nos aponta Sedeño (2001, p.235-236), “os psiquiatras responderam às reivindicações das mulheres por direito aos estudos e ao trabalho remunerado no século XIX, dizendo que seu destino de incapacidade para essas funções estava determinado pela biologia e que esses protestos não passavam de uma patologia, precisando ser tratada”. Reação que promoveu e fortaleceu a crença que perdura até nos dias atuais, de que as mulheres quando não correspondem aos estereótipos e papéis do gênero, agindo agressivamente, teriam uma tendência ao *desequilíbrio psicológico e mental* (Sedeño, 2001). Imersas nestes discursos, identificamos que as participantes tinham dificuldade de reconhecer suas chefas do gênero feminino como agressoras. Desse modo, é possível se compreender que as próprias participantes estavam imersas nos signos culturais e historicamente colados às representações de feminilidade, que segundo Werba (2004), estão polarizados na esfera da emoção, da sedução, da sensibilidade, da submissão, do privado, da passividade, da fragilidade, enfim, da docilidade nomeada como feminino.

Logo, quando as agressoras fogem a estes padrões, os mecanismos sociais tratam de reconduzi-las ao seu lugar, através de agentes da saúde mental, quando questionam a agressividade. Identificamos, assim, que tais estigmas, que atrelam as condutas agressivas ao homem, dificultaram e fizeram com que tardiamente as participantes reconhecessem que estavam sendo vítimas de uma forma de violência. Esses processos de simbolização fazem com que as vítimas sejam levadas a perceber as agressoras como sujeitos insanos(as), descontrolados(as), bipolares, depressivos(as), doentes mentais etc... ao não responderem as representações que exigem a correspondência exata de gênero e sexo, que naturalizam o

binário heterossexual (Swain, 2002). Tal, fato pode ser compreendido, também, face aos dados, pesquisas e censos, que circulam em nossa sociedade, e que de fato, demonstram que a maior parte dos perpetradores de diversas formas de violência, são em grande parte dos casos, do sexo masculino.

Diante deste cenário, as participantes ressaltam que as agressoras adotavam comportamentos *bullies* nos contextos organizacionais, como meio de “afugentá-las”, buscando encontrar em suas vítimas, submissão, fragilidade, e passividade, comportamentos estes socialmente esperados e atrelados ao gênero feminino. Como podemos perceber através do depoimento de Verônica, as agressoras se sentiam mais “à vontade” em perseguir e hostilizar mulheres: “[...] *Ela passou a tirar a chefia dos homens e dar só para as mulheres. Eu tenho a impressão que ela se sentia mais à vontade em manipular as mulheres. Então, ela fazia umas coisinhas tipo envolventes, para depois dar uma tacada [...]. Eu acho que nisso, ela se sentia mais à vontade de fazer com as mulheres. Mas com os homens não. Por que o setor era mais masculino. As mulheres eram mais perseguidas, mas talvez de um outro jeito, assim. As sutilizas eram diferentes [...]*” (Verônica).

Estudo divulgado pelo Workplace Bullying Institute (WBI, 2009) retrata tal afirmação, ao constatar que os *bullies* do sexo masculino têm uma abordagem igualitária ao agir, atacando homens e mulheres relativamente na mesma proporção. Já as mulheres parecem preferir outras mulheres como alvo em mais de 70% dos casos. Dados de Garcia, Hacourt e Bara (2005) por outro lado sugerem que os homens assediam mais frequentemente as mulheres (69%), mas eles concordam que mulheres assediam quase exclusivamente outras mulheres (84%). Logo, para esses autores, uma razão que leva as mulheres a escolherem outras mulheres talvez seja a idéia de que elas podem encontrar alguém menos confrontante ou menos propenso a responder à agressão com outra agressão, ressalta Gary Namie apontada pelo WBI (2009), que coordenou nos últimos anos, pesquisas sobre esse enfoque.

Porém, pode ser que exista outra dinâmica em funcionamento. Pesquisadores e especialistas em liderança se perguntam se as mulheres estão adotando posições mais agressivas por existirem tão poucas oportunidades de avanço. Catalyst apontado por WBI (2009), ressalta que mesmo depois de cinco décadas de lutas pela igualdade, as mulheres representam uma pequena proporção dos executivos de alto escalão, dos diretores de grandes organizações, e detentoras de cargos na política. Pesquisas desse mesmo grupo sobre estereótipos de gênero sugerem que não importa como as mulheres escolham liderar, os outros nunca acham que elas estejam certas, preparadas, ou seguras. Além disso, o grupo também constatou que as mulheres precisam trabalhar duas vezes mais duramente do que os

homens para conquistar o mesmo nível de reconhecimento e provar que podem liderar. Se as mulheres em posições de liderança nos negócios agem de forma consistente com os estereótipos de gênero, elas são taxadas nas palavras dos pesquisadores “moles demais” e não eficientes. Se elas vão contra os estereótipos de gênero, e adotam uma postura mais dura e agressiva são consideradas severas demais.

Em relação ao *bullying* voltado às mulheres, esse fenômeno aparece, muitas vezes, como um assunto invisível e silenciado entre colegas de trabalho, que muitos vêem, mas fingem não existir. A construção da invisibilidade dos acontecimentos, o uso de comportamentos, e o adoecimento são alimentados diariamente nas relações entre chefias e subordinados(as) e entre os(as) próprios(as) colegas, por meio de relações de poder, em que a violência é usada como ferramenta de administração empresarial. Ainda que geralmente as táticas usadas sejam dissimuladas e não necessariamente sejam percebidas por todo o grupo, com o passar do tempo é fácil perceber que a maioria do grupo estava ciente do que acontecia (Bradaschia, 2007). Prevalencia assim, a lei do silêncio. Os colegas como ressalta Guedes (2004) aos poucos perdem a capacidade de se indignar e não se chocar ao ver as vítimas serem hostilizadas e maltratadas. Nesse contexto, as participantes comentam, que embora os colegas dissessem repudiar esse tipo de violência psicológica, nada faziam para defendê-las: *“Eles ficavam, sabe quando tu percebes que as pessoas ficam sem ação, sem saber o que fazer [...]. Eles viam que aquilo não era certo. Claro que eles não se manifestaram nada na frente delas, tipo não eu não concordo. Eles ficavam na deles, por que eles sabiam que eram subordinados. Tinham medo, por que você entra dentro de uma cozinha, tem a nutricionista e o resto são pessoas só com primeiro grau. Então, o salário de 300, 400 reais deles, faz muita diferença. Então, eles tentavam ficar neutros [...].”* (Paula). Ou seja, por medo de ser a próxima vítima ou por se “acostumar” com a situação ficavam neutros: *“Eles não falavam nada, eles não se metiam. Mas, eles não se metiam, também para não sobrar para eles”* (Silvia).

Grenier-Peze (2007) analisa em seus estudos esse comportamento do grupo em face às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, e ressalta: “a precariedade tende a neutralizar a mobilização coletiva, a produzir o silêncio e o “cada um por si”. O medo de perder seu emprego induz às condutas de dominação e de submissão”. É necessário constatar que a manipulação deliberada da ameaça, da chantagem, do *bullying* tem sido utilizada como um método de gerenciamento para desestabilizar, incitar o erro e permitir o afastamento por uma falta ou incitar a demissão.

E como se não bastasse isso, existe o fantasma da culpa que pune ainda mais a mulher assediada do que o homem assediado (Moreno *et al*, 2005). Segundo relato de algumas das participantes, havia o sentimento de que seus colegas questionavam se elas não se excederam em algum momento, ou deixaram a desejar no trabalho, para que tenham sofrido *bullying*, como no exemplo desta entrevista:

*Haviam atitudes diferentes. Os antigos que eram de lá, e como nós havíamos sido transferidos para este novo setor, no início, durante vários meses ficavam bem quietos. Pois, eles achavam que não tinham nada a ver conosco [...]. No início eles achavam que nós que éramos rebeldes, pois em muitos momentos fomos taxados de incompetentes, de incapazes, por que essas coisas eram ditas por ela em reuniões, e todos os dias [...]. Ai eles achavam, não sei, que a gente era assim mesmo. Ai eles não nos conheciam, achavam que tá... nós éramos assim, embora eles conhecessem ela. A maioria deles ficavam quietos nessas situações, quando dava briga, pois a gente brigava muito [...] (Verônica).*

Infelizmente, a conduta feminina não está livre desses julgamentos morais, que apenas distorcem a percepção de situações sérias. Nas palavras de Guedes (2004, p. 47) aos olhos do grupo que assiste, a vítima é vista como um ser que certamente merece o castigo que lhe está sendo impingido. A vítima é inocente, mas as testemunhas da agressão desconfiam dela. “Acreditam que ela haja consentido e, consciente ou inconscientemente, seja cúmplice da própria agressão (p.69)”. Esse mecanismo é chamado por Prieto-Orzanco (2005) de “erro de atribuição”, e faz muitas vezes que os outros trabalhadores, isolem ainda mais a vítima.

Passamos a compreender assim, que existe uma conjunção de fatores que expressam a presença de uma “aliança” entre aqueles que ocupam cargos gerenciais, como chefes, supervisores e diretores, chegando até ao nível mais alto da hierarquia organizacional. Isso dificultou a procura de ajuda pelas vítimas, visto que todas as participantes reconhecem em suas trajetórias, certo protecionismo e corporativismo entre aqueles que podiam e deveriam auxiliá-las nesse processo. Ou seja, na tentativa fracassada de acabar com a situação de *bullying* - a vítima confronta o agressor e envolve a organização, mas a organização nega ou minimiza as acusações. O relato de Silvia expressa tal realidade:

*Mas, é aquela história, os chefes se protegem. Ai eu não tinha mais a quem pudesse me ajudar mais naquele setor que eu estava. Um protege ao outro, mesmo sabendo que aquele chefe está errado. Onde eu trabalho não tem psicóloga. Há muito tempo atrás teve. Tem apenas uma pessoa com formação em RH, mas quando eu fui conversar com ela, ela deu razão para os chefes. Mesmo, sabendo que eles não tinham razão (...).*

*Assim, ela ao invés de estar capacitada para me entender, ficou assim, e não deram a mínima pelo o que eu estava passando, sentindo, ou deixando de sentir(...). Quando eu fui expulsa, eu exigi por escrito, o porquê disso, pois aquele diretor que me mandou embora, e estava lá só há dois meses. E ele, escreveu um monte de coisa, que eu não me acertava em lugar nenhum e que era para eu sair de lá sem ao menos me conhecer. Ai a minha chefe, substituta da outra que me perseguia também, depois que ele fez isso, me disse: é isso aqui mesmo e me jogou assim na minha frente e me mandou para casa ficar aguardando(...) (Silvia).*

A pesquisa de Einarsen, Rakknes e Matthiesen (1994) é consoante a esse fragmento de depoimento, ao constatar que o *bullying* existe somente em culturas organizacionais que permitem ou valorizam este tipo de comportamento. Para esses autores esse fenômeno só acontece se o agressor sente que tem o suporte ou pelo menos a autorização implícita de seus superiores. Einarsen (2000) aponta que o *bullying* pode ser institucionalizado como parte das práticas de gerenciamento e liderança. O problema é ainda pior por poder fazer com que, como diz Archer (1999), outras pessoas decidam adotar este tipo de comportamento quando o vêem valorizado dentro da organização, conforme depoimentos: [...] *Um pouco antes da Dr. A., que era minha chefe se tornar coordenadora ela quis dar uma melhorada no setor, e ela convidou a C. para ajudar a melhorar, oferecendo é claro a função gratificada. Só que quando ela começou a coordenar ali, ela simplesmente começou a pegar as coisas da gente, abria as gavetas, começou a invadir o espaço da gente, ela não tinha o tato de chegar e falar com a gente. Agia como nossa coordenadora. Os estagiários ela chegava e xingava agressivamente. Ai eu comecei, espera ai, não é bem assim, não vai fazer funcionar vir na tua mesa e dizer que tu não sabe organizar. Espera ai, a minha mesa estava organizada. Se estiver bagunçada, esta organizada conforme a minha bagunça. Eu sei onde estavam as minhas coisas. Daí começaram a mexer e a abrir gavetas, a mexer em coisas, e isso começou a atrapalhar. E isso, não foi só comigo, foi com todo o mundo, pois ninguém aguentava mais ela na frente. E ai isso atrapalhou a nossa amizade [...] (Suzana).*

Além disso, foi possível se observar nos relatos, que entre os próprios colegas existem aqueles que se rendem à violência, mesmo sendo massacrados constantemente, com a esperança de ganhar algum benefício em troca, ou mesmo manterem seu posto de trabalho, como expresso nesse depoimento: *“Mas tinha um, que tinha sido nosso antigo chefe que foi para lá junto conosco. Que tinha perdido a chefia e que estava querendo pegar uma chefia. Esse foi o interlocutor dela. Ele levava para ela, isso a gente se deu conta depois de muito tempo, todas as nossas conversas sobre ela. E no que a gente tentou se organiza, pra se*

*defender ele nos entregava. E esse, ele, era o que a gente sabia que não poderia contar com ele. Era um a mais para se cuidar. Ai então, depois começamos a falar baixinho e longe dele para ele não escutar. Daí nós fomos chamados a atenção por ela que nós não poderíamos falar baixinho, ficar de cochicho. E antes quando a gente falava alto, ela dizia que a gente não podia ficar gritando. Então, não se tinha muito o que fazer. Ela queria que a gente ficasse de boca calada. O tempo todo. E ainda aos olhos dela” (Verônica).*

Nessa direção, percebemos nas narrativas das participantes, o sentimento de estarem “abandonadas à própria sorte”, quando se depararam com a dificuldade de não ter a quem recorrer para relatar a violência sofrida, por parte de suas chefas imediatas ou supervisoras, então, eram submetidas novamente à humilhação. Vejamos um destes recortes: *“Eu discutia algumas vezes com ela coisas que eu não concordava. Ai ela ligava para a minha chefe e a minha chefe me ligava. Ai eu tinha que mudar alguma orientação, ou alguma coisa que eu tinha feito, a minha chefe fazia eu ficar quieta e voltar atrás e quase que ir lá e pedir desculpas por eu ter feito isso. As duas não são parecidas. Mas, a minha chefe acho que tinha medo de perder o emprego dela. Por isso, ela fazia isso, ou melhor as duas se uniam. Para mim estava bem claro isso. Daí, como ela via que a minha chefe sempre estava do lado dela, aceitava tudo que ela fazia. Para mim ela era dominada [...] Então, algumas vezes eu sentia que ela tinha duas faces, concordava comigo, mas quando chegava nela, virava o jogo. Eu não sabia até onde eu podia confiar nela. Então, daí, eu ficava assim, diante dos meus funcionários [...]” (Paula).*

Como evidencia Leymann (1990, p. 17), quando a organização toma consciência do caso e decide atuar, o caso passa a ser “oficial”. “A maior parte das vezes a tendência é para culpar a vítima, já que a formação destes profissionais tem como filosofia “a resolução do problema”, com o estigma que trouxe até à Gerencia de Recursos Humanos, que é a idéia que aquela pessoa é complicada, a primeira reação é “como é que nos vamos livrar desta pessoa/problema?!”. A partir desta fase a pessoa fica definitivamente “rotulada”, e é através dos erros de atribuição feitos pelos colegas e pelas chefias que o fenômeno é interpretado, atribuindo-se a situação, às características individuais da vítima (problemática, incompetente, birrenta, conflituosa, etc.), e não ao ambiente de trabalho, como exposto por Silvia: *“Num outro setor, o de compras, a chefe, colocou num cargo de confiança um outro rapaz e me tirou e simplesmente me disse, se você não quer trabalhar, fica lá andando pelos corredores, uma coisa que eu não fazia, eles inventaram tudo isso. Ai eu fiquei como aquela que não quer nada com nada. Fiquei como a vilã do problema” (Silvia).*

No ambiente do serviço público, segundo Hirigoyen (2002, p.111), normalmente o *bullying* ocorre a partir do superior hierárquico, e tal fato pode ser reconhecido neste estudo, tendo em vista que todas as participantes foram vítimas de suas chefas ou supervisoras e quatro destas eram funcionárias públicas. Através dos discursos aqui apresentados, podemos identificar que as agressoras se utilizaram da estabilidade de seus cargos para realizar todo tipo de atrocidade. Quanto à questão do serviço público, as falas de duas participantes expressam o quanto este ambiente pode ser um facilitador para o aparecimento, instalação e perpetuação do *bullying*:

*Eu acho que se fosse em outro lugar ela já estava na rua. Isso, porque é setor público, e porque ela tem um diretor nessa mesma linha de pensamento. Porque, se tivesse outro superior ela não estava mais ali. Porque, na verdade todos os superintendentes que estão ligados a esse diretor estão agindo dessa mesma maneira. Então, assim, agora não ela agora são três. Então, tu imagina, agora são mais de cinquenta pessoas enfrentando o que a gente enfrentou (Béti).*

*Acho que tu vai encontrar esse tipo de coisa, tanto na privada que tem bastante, por que tem competitividade, quanto na pública. Mas o que eu vejo assim, pela área pública é que como as pessoas estão acostumadas que com elas nada vai acontecer, a chefia, tipo 'ah eu posso fazer o que eu quiser, porque não vão me mandar embora, não vão me demitir'. Então vou, digamos, vou ser quem eu sou mesmo e azar dos outros, na questão de que está magoando, está ferindo, está ultrapassando os limites, não vem ao caso (Suzana).*

Portanto, diante da questão do serviço público, como nos aponta Martins (2006) o que agrava a situação é a condição estável do funcionário público, que não pode ser demitido, apenas afastado ou transferido. O *bullying* no setor público está ligado às disputas pelo poder, como uma dimensão psicológica fundamental, que passa pela inveja e pela cobiça e que leva os indivíduos em busca do controle alheio e da tentativa de exclusão (Martins, 2006, Hirigoyen, 2002). Nesse sentido, como assinala Barreto (2000), toda desigualdade de poder dentro das organizações leva a situações em que diferenças reais ou imaginadas são utilizadas para legitimar e reproduzir o *bullying* (Barreto, 2000). Desse modo, o *bullying* quando confrontado com aspectos organizacionais, como a posição hierárquica, pode propiciar o surgimento desse fenômeno como um processo “em cascata”, que se intensifica de forma gradual, atingindo outros funcionários da organização.

Face a esses engendramentos, é possível se compreender, através de Martins (2006), que a interferência do escalão superior não é algo comum. Sobre isso Hirigoyen (2002, p.

314) afirma que “[...] seria necessário que as hierarquias parassem de defender sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio/*bullying*”. Ocorre na maioria das empresas que, qualquer que seja a gravidade da agressão, unem-se todos em bloco para a recusa em admitir injustiças cometidas por um ou vários deles, simplesmente por acreditarem que, reconhecendo, o mal recairá sobre eles todos e sobre a própria instituição. Entretanto, agindo assim, contribuem para perpetuar e agravar tais injustiças (Hirigoyen, 2002). Logo, a partir da análise desses discursos, tornou-se possível visualizar que o ambiente organizacional complacente, juntamente com o poder sistemático exercido pelo protecionismo e pelo corporativismo entre as chefias, presente nas empresas, reúne elementos que podem constituir uma propensão para o *bullying* voltado especialmente ao gênero feminino. Haja vista, como aponta Hirigoyen (2002) que o *bullying* é favorecido em ambientes de trabalho, no quais, não existem regras bem definidas, para comportamentos aceitáveis e métodos, parecendo que “tudo” é permitido dentro da organização.

Nesse sentido, percebemos que o trabalho, ao comportar relações de poder e submissão – torna a empresa o palco perfeito para *bullying*. Isso demonstra que toda desigualdade de poder é um convite a violência. Desse modo, foi possível se identificar através dos depoimentos das participantes que o *bullying* dentro das empresas só foi possível pela atitude dos dirigentes que incentivam ou fingiam não ver. Como nos faz compreender Hirigoyen (2002) nas empresas, esse abuso de poder transmite-se em cascata, da mais alta chefia ao menor chefe na escala. Logo, atentamos para o fato de que a saúde do ambiente organizacional depende do modo como o poder diretivo é exercido. Tanto o exercício abusivo do poder quanto a omissão e inoperância dos dirigentes podem não apenas favorecer, como potencializar o desenvolvimento de relações perversas no interior das organizações (Guedes, 2004).

### **Considerações finais**

À guisa de conclusão, através dos discursos das participantes, considera-se não adequado defender estereótipos, uma identidade feminina compartilhada por todas as mulheres vítimas de *bullying*, pois não é objetivo que essas identidades tornem-se mais um mecanismo de padronização e controle da conduta da mulher. É necessário realizar críticas às identidades, que instauram a naturalização e imobilizam os movimentos, para que futuros estudos sobre esse fenômeno possam surgir fundados em pilares diferentes e se libertar da construção de uma única identidade, um modelo de mulher que exclua as demais frente ao

*bullying*. Por conta disso, as teorizações nos campos pós-estruturalistas põem em questão a particular concepção dos sujeitos agressores e vítimas que nos foi legado pelo conceito de *bullying* e aponta para a inexistência de um processo de *bullying* masculino diferenciado do feminino como referência, deixando em seu lugar a convicção de que tal referência não passa de um ideal de gênero: terreno datado, socialmente construído. Ou seja, significa, sobretudo, entender os fenômenos humanos em sua indeterminação, em sua complexidade, diversidade, e não-linearidade.

Portanto, a exemplo da universalização da categoria “mulher” não devemos universalizar o conceito de “*bullying*” através dos estereótipos de gênero, pois assim, estamos reduzindo as distintas formas em que são estabelecidas as assimetrias entre os gêneros nas diferentes culturas, e, ao mesmo tempo, reproduzindo as práticas discriminatórias e estereotipadas historicamente, acabando, assim, por reforçar as desigualdades (Butler, 2003), tendo em vista que essas são configurações muito peculiares de dominação, e talvez não seja adequado equipará-las, como se todas fizessem parte da mesma estrutura de poder. Reconhecer a diversidade das experiências significa não aceitar conceituações únicas e universais. Nesse sentido, pode-se falar do termo “plural” como prática de feminismos (Fraser & Nicholson, 1990).

Ao tornarmos visível como antigos estereótipos e papéis de gênero, foram fatores que dificultaram o reconhecimento das chefas do gênero feminino como agressoras, por parte das participantes, estamos trazendo para o campo da intangibilidade o reconhecimento do controle que se exerce sobre os corpos, através dos sistemas de sexo/gênero. As vítimas estavam imersas às representações de feminilidade, que são polarizadas na esfera da sensibilidade, da submissão, do privado, da passividade, enfim, da docilidade nomeada como feminino e socialmente esperada ao mesmo (Grossi, 2004). Identificamos, assim, que tais estereótipos, que atrelam as condutas agressivas aos homens, dificultaram e fizeram com que tardiamente as participantes reconhecessem que estavam sendo vítimas de uma forma de violência.

Por meio das narrativas presentes neste estudo, é possível se compreender que existem processos que levam à naturalização do *bullying*, principalmente quando esse fenômeno acontece direcionado às mulheres ou entre mulheres. Isso porque, apesar de frequentes os comportamentos do tipo *bullying* nos contextos de trabalho são percebidos, muitas vezes pelos próprios colegas num contexto de apatia coletiva, por uma incapacidade de se indignar. Essa “banalização da injustiça social” é analisada por Dejours (1999) como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo e por isso, torna-se invisível, aceitável e inquestionável; uma estratégia defensiva ou mesmo omissiva, e ao que se refere ao

aspecto observado neste estudo, quando perpetuado entre mulheres: prevalece a lógica “elas que se entendam”, resultado de práticas discursivas que associam essa forma de violência à agressores(as) e vítimas e eximem as empresas de sua responsabilidade na ocorrência de tais comportamentos.

Em suma, a partir dessas narrativas, foi possível se observar que a violência contra as mulheres no trabalho é um fenômeno que tem sido camuflado, mas ao mesmo tempo legitimado através da estaticidade daqueles que a observam, através dos tempos, por leis seculares e por diferentes culturas (Osório, 2009). Como nos mostra Werba (2004), a violência a mulher é constitutiva de uma ordem que é ainda falocrática, naturalizada e integrante da normatização, constitui importante componente de controle social e garante uma supremacia masculina àqueles que buscam o poder. Vemos aqui a idéia defendida por outras autoras como Bordo (1997), e Jaggar (1997) citadas por Werba (2004) de que as relações assimétricas entre os gêneros estão apoiadas em um pensamento binário, dicotômico entre os sexos, onde o feminino é correlacionado ao inferior e o masculino é correlacionado ao superior, que necessariamente refletem em todos os espaços, inclusive no trabalho.

Logo, como propõe Osório (2009), tal fato está baseado numa antiga visão de mundo que dá aos homens – e à sociedade - a liberdade e a legitimidade de usar de violência contra as mulheres, aceito para resolução de conflitos de interesse e para outros diversos objetivos. Essa violência pode acontecer tanto em espaços públicos como privados. Entretanto, uma vez que homens e mulheres gozam dos mesmos direitos civis na sociedade brasileira contemporânea, não é mais aceitável que a violência a mulher ocorra ou que permaneça impune. No entanto, é possível se perceber como “antigas tecnologias de gênero” possuem ainda, forças devastadoras, ao tornar a violência quando efetuada a mulher no trabalho, algo banal, comum, naturalizado.

Nesse sentido, estudos como os de Ferreira & Soboll (2007) destacam que as mulheres são mais vulneráveis ao *bullying* por questões culturais e sociais. No entanto, ressalta-se assim, que isso não significa dizer que os homens não estejam sendo atingidos na mesma medida, no entanto, atentamos para o fato, de que o abuso contra a mulher no trabalho através do uso do *bullying* ocorre dentro de um padrão cultural que o propicia, embora muitos fechem os olhos para tal fato, e digam que isso é fato do passado as estatísticas, e relatos cotidianos descortinam essa cruel realidade. Mas, isto não quer dizer que não haja nada a ser feito. A violência contra a mulher no trabalho não é um problema insolúvel, nem tampouco privado ou individual, mas um assunto político e público que requer a atenção do Estado, nas instâncias federais, estaduais e municipais. Os Direitos das Mulheres são parte dos Direitos

Humanos e como tais devem ser respeitados. Ao mesmo tempo, é fundamental envolver toda a sociedade na busca de soluções para eliminar antigos discursos que agem diretamente sobre as mulheres na esfera laboral.

Enfrentar a violência contra as mulheres nos ambientes organizacionais, em todas as suas “formas” e “taxionomias”, requer não só uma percepção multidimensional do fenômeno, como também a convicção de que para superá-lo é preciso investir no desenvolvimento de políticas que acelerem a redução das desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho. A construção de uma sociedade mais justa e igualitária pressupõe, portanto, o enfrentamento deste fenômeno para além da punição aos que perpetraram e perpetuam a violência nos contextos de trabalho. O grande desafio é colocar em prática ações e políticas governamentais destinadas a tornar o mercado de trabalho menos discriminatório - que promovam o empoderamento feminino, interfiram nos padrões machistas da sociedade – e assegurem um atendimento qualificado e humanizado às mulheres em situação de violência nos ambientes de trabalho. A contínua exclusão das mulheres de muitas oportunidades econômicas e políticas é uma contínua acusação ao progresso moderno.

Por isso, deve-se investir em ações preventivas e educativas que modifiquem comportamentos e padrões culturais de relacionamento logo na infância. Enfim, iniciativas que garantam o acesso de todas as mulheres a seus direitos nas mais variadas dimensões da vida social e que resultem em mudanças de padrões culturais vigentes e na criação de Políticas Públicas específicas a essas demandas. Finalmente, face dos resultados e limites desta investigação, sugere-se a continuidade dos estudos sobre gênero e *bullying* para a sua ampliação. Haja vista, que na busca realizada foram encontradas poucas referências científicas acerca do assunto. Desse modo, embora o *bullying* seja citado frequentemente pela mídia, e nos últimos anos com maior intensidade, nos estudos realizados no Brasil, poucos fazem referência à dimensão de gênero presente nesse fenômeno, e quando a fazem, é de uma forma estereotipada e essencialista.

## **Referências**

- Aguiar, S. L. A. (2005). *Assédio moral: o direito a indenização aos maus tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTR.
- Andersson, J. (2001). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Comisión de empleo y asuntos sociales. Parlamento Europeo.

- Arán, M., & Júnior, P. A. C. (2007). Subversões do desejo: sobre gênero e subjetividade em Judith Butler. *Cadernos Pagu* (28), 129-147, jan/jun.
- Arendt, H. (2001). *A Condição humana*. (10 ed). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Archer, D. (1999). Exploring bullying culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20 (2), 94-102.
- Barreto, M. (2000). Uma jornada de humilhações. *Dissertação de mestrado, Programa de Pós Graduação em Psicologia - São Paulo: PUCSP*.
- Biernacki, P., & Waldford, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods*. 2, 141-163.
- Bourdieu, P. (1999) *A dominação Masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Bradaschia, C. A. (2007). Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas.
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In Saffioti, H., & Muñoz-Vargas (Org.). *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos: NIPAS/UNICEF.
- Castells, M. (1999) *A sociedade em rede: a era da Informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Corrêa, H. M. A. (2004). O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Costa, J. & Silva, E. (2008). Eliminating gender inequalities reduces poverty. How?. *Internacional Poverty Centre*, (73), Nov.
- Colling, A. M. (2000). A construção da cidadania da mulher brasileira: a questão da igualdade e da diferença. *Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia*. Porto Alegre: PUCRS.
- Colling, A. (2004). A construção histórica do feminino e do masculino. In Strey, M. N., Cabeda, S.T. & Prehn, D. R. (Org.). *Gênero e cultura: questões contemporâneas*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Dejours, C. A (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Deslandes, S. (1994). A construção do projeto de pesquisa. In Minayo, M. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis/RJ: Vozes.

- Delgado, G. D., Cappellin, P., & Soares, V. (2000). *Mulher e trabalho: experiências de ação afirmativa*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, mar.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (4), p.381-401.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4 (5), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H. , Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Ferreira, O. B. J., & Soboll, A. L. (2007). Violência e assédio moral como patologias do trabalho. *Anáís do XIV encontro nacional da ABRAPSO*. ISSN: 19814321.
- Fischer, B. M. R. (2001). Foucault e a análise do discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, (114), Nov.
- Foucault, M. (1993). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1995). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.
- Fonseca, T. M. G. (2000). *Gênero, subjetividade e trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Fraser, N., & Nicholson, L. (1990). "Social criticism without philosophy: an encounter between feminism and postmodernism". In Nicholson, L. (ed.). *Feminism/postmodernism*. Londres: Routledge.
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(2), p. 8-19, abr/jun.
- Freitas, M. T. A. (2002). A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. *Caderno de Pesquisa*. São Paulo, 116. [online]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>.
- Garcia, A., Hacourt, B., & Bara, V. (2005). Harcelement moral et sexuel: strategies d'adaptation et consequences sur la santé des travailleurs and travailleuses. *Pistes*, 7 (3), nov.
- Goldenberg, M. (2001). Sobre a invenção do casal. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. Rio de Janeiro: 1 (1), p.89 - 104.
- Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho*. (2 ed.). São Paulo: LTR.

- Graupe, E. M. (2007). Mulheres: tempos diferentes, discursos iguais. A luta continua por uma vida mais justa e digna para todas/todos. *Revista Espaço Acadêmico*, (70), mar./mensal ano VI.
- Grenier-peze, M. (2007). *Forclusão do feminino na organização do trabalho: um assédio de gênero*. [online]. Disponível em <<http://sol.sapo.pt/blogs/xing/default.aspx>>.
- Grossi, P. M. (2004). Masculinidades: uma revisão teórica. *Revista Antropologia em Primeira Mão*. (2). Florianópolis: UFSC.
- Haraway, D. A. (1990). Manifesto for cyborgs: science, technology, and socialist feminism in the 1980. In Nicholson, L. *Feminism/postmodernism*. London: Routledge.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. (M. H. Kühner, Trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. (3 ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirata, H., & Prêteceille, E. (2002). Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das ciências sociais na França. *Caderno CRH*, Salvador, 37, 47-80, jul./dez.
- Keller, E. F. (1991). *Reflexiones sobre género y ciencia*. Tradução de Ana Sánches. Valencia: Editora Alfons el Magnànim.
- Laquer, T. (2001). *Inventado o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- \_\_\_\_\_ (1992). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. France: Edition Seuil.
- \_\_\_\_\_ (2004). The mobbing encyclopaedia. [online]. Disponível em: <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- Lima Souza, A. M. F. (2003). As armas de marte no espelho de vênus: a marca de gênero em ciências biológicas. *Tese de doutorado não publicada- Programa de Pós-Graduação em Educação*. Salvador: UFBA.
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis (RJ): Vozes.
- Luna, M. (2003). Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). *Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO*. Madri: Ediciones GPS Madri.

- Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, R. G. T., & Rodrigues, S. S. (2007). Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicol. Soc.*, 19 (3), 117-128, dez.
- Martins, F. V. (2006). O papel da cultura organizacional “milícia de bravos” na ocorrência do assédio moral: um estudo na polícia militar da Bahia. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Administração*, Salvador: UFB.
- Maruani, M., & Hirata, H. (2003). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: SENAC.
- Medeiros, M. F. (1999). *Análise de discurso à luz de Foucault: para além de uma metodologia*. Porto Alegre: FAGED/PUCRS.
- Middelton-moz, J., & Zawadsky, L. M. (2007). *Bullying: estratégias de sobrevivência para crianças e adultos*. Porto Alegre: Artmed.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (7 ed.). São Paulo: HUCITEC-ABRASCO.
- Moreno, J. B., M. Muñoz, R. A., Hernández, E. G., Benadero, M. B. M., & Carvajal, R.R. (2005). Gender differences in workplace bullying: a study in a spanish sample. *Psicol. estud., Maringá*, 10 (1).
- Nicholson, L. (1990). Interpretando o gênero. *Estudos Feministas*, 8 (2), 9-41.
- Orlandi, E. P. (2003). *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. (5 ed.). Campinas: Pontes.
- Ozório, B. A. O que é violência contra a mulher? [online]. Disponível em: <http://www.ibam.org.br/viomulher/inforel9.htm>.
- OIT (Organização Internacional do Trabalho) e PNUD (Programa das nações unidas para o desenvolvimento) (2009). *Relatório sobre “Trabalho e Família” na América Latina e Caribe*. [online] Disponível em: <http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/noticias/oit-epnud-apresentam-o-primeiro-relatorio-sobre-201ctrabalho-e-familia201d-na-america-latina-caribe>.
- PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego (2009). A inserção da mulher no mercado de trabalho da região metropolitana de Porto Alegre. Pesquisa de emprego e desemprego da região metropolitana de Porto Alegre PED-RMPA. *Informe mulher e trabalho*, (1). Mar.
- Prieto-Orzanco. (2005). Hostigamiento laboral (mobbing) y sus consecuencias para la salud. *Atención primaria*, 35 (4), 231-214.
- PNUD- Programa das nações unidas para o desenvolvimento (2009). *Mulher recebe menos em todos os países*. [online]. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3133&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3133&lay=pde).

- Rayner, C. (2007). Tackling workplace bullying: the challenge of intervention. *1ª Conferência Portuguesa sobre assédio moral*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Ribeiro, B. S. J. (2006). Brincadeiras de meninas e de meninos: socialização, sexualidade e gênero entre crianças e a construção social das diferenças. *Cadernos Pagu*, 26, 145-168, jan/jun.
- Rosa, A., Tureta, C., & Benedicto, C. S. (2006). Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. In IX Seminários em Administração da FEA/USP. *Anais do IX SEMEAD*. São Paulo: FEA/USP.
- Safiotti, H. (2004). *Gênero, patriarcado e violência*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. Coleção Brasil Urgente.
- Sears, J. (2008). Bullying homofóbico nas escolas. [online]. Disponível em: [http://groups.com/group/EME\\_Masculinidades\\_y\\_Equidad\\_de\\_Genero/browse\\_thread/thread/fc63472734c1ef30](http://groups.com/group/EME_Masculinidades_y_Equidad_de_Genero/browse_thread/thread/fc63472734c1ef30).
- Sedeño, E. P. (2001). La deseabilidade epistêmica de la equidad em ciência. In Ruiz, V. F. (Org.). *Las mujeres ante la ciencia del siglo XXI*. Instituto de Investigaciones Feministas, Universidad Complutense de Madrid. Espanha: Complutense.
- Silva, R. E. (2008). A (in)visibilidade das mulheres no campo científico. *Democratizar*. 2 (1), jan./abr .
- Strey, M. N. (1999). Mulher e trabalho. In Strey, M. N. (Coord.), Roso, A., Mattos, F. B., & Werba, G. *Gênero por escrito: saúde, identidade e trabalho*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Swain, T. N. (2002). Feminismo e lesbianismo: quais os desafios? Labrys: *Estudos Feministas*. (1-2). [online]. Disponível em: [http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1\\_2/index.html](http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1_2/index.html).
- Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise. In Gênero e educação. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, FAE: UFRGS, 20 (2), 71-100, jul-dez.
- Toni, M. (2003). Visões sobre o trabalho em transformação. *Sociologias*, (9), Jan./June. [online]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci>.
- Werba, G. C. (2004). Quero ficar no teu corpo feito tatuagem: reflexões sobre a violência contra o corpo da mulher. In Strey, M. N & Cabeda, L. T. S. (orgs) *Corpos e subjetividades em exercício interdisciplinar*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Woolf, V. (1997). *O status intelectual da mulher: um toque feminino na ficção*. Profissões para mulheres. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Workplace Bullying Institute - WBI (2009). *Quando o "bullying" é feito por mulheres*. [online] Disponível em: <http://www.workplacebullying.org>.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. In Einarsen, S., Hoel, D. Zapf, D. & Cooper, C. (Org.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.165-184.

## ARTIGO EMPÍRICO 2

**MULHER E TRABALHO: VISIBILIZANDO O TECIDO E A TRAMA QUE  
ENGENDRAM O BULLYING****Women and work: viewing the tissue and the trap around bullying**

Bruna Meurer

Marlene Neves Strey

**Resumo**

O *bullying* nos contextos de trabalho é um fenômeno muitas vezes subestimado, mas que cresce e toma visibilidade em todo o mundo. O presente texto tem por objetivo desvelar as múltiplas formas de afetação do *bullying* na vida de mulheres que vivenciaram esse fenômeno em seus contextos de trabalho. As participantes deste estudo são 6 mulheres com idades acima de 25 anos, residentes na cidade de Porto Alegre/RS. A seleção das entrevistadas foi realizada através da técnica *Snowball Sampling* (amostragem por bola de neve). O delineamento dessa pesquisa foi qualitativo e a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade. Após a transcrição, estas foram submetidas à Análise de Discurso. A produção discursiva em torno do *bullying* revelou significações perpassadas pelos discursos psicológicos, acadêmicos e midiáticos produzidos sobre *bullying* no Brasil e no mundo. Esses discursos, na maior parte das vezes, deslocam o foco de análise do coletivo para o individual e tendem a adentrar no território normativo da patologização dos sujeitos. Diante de tal realidade, mostramos como tais discursos atingem diretamente as vítimas(as) e a sociedade como um todo, na forma como subjetivam e significam a vivência de tais humilhações. Logo, atentamos para o fato de que o *bullying* pode ser compreendido como uma tecnologia contemporânea de exclusão social ao ser utilizado como mecanismo gerencial. E por fim, as condições de constante hostilidade, perseguição, difamação, o desgaste psicoemocional e a inexistência de regulação, trouxeram implicações negativas a essas trabalhadoras, tanto na rotina ocupacional, quanto na saúde física e psicológica.

**Palavras-chave:** *bullying*, saúde, produções discursivas.

**Abstract**

*Bullying* within the work context is a phenomenon often underestimated, but which grows and gains ground worldwide. The text aims at unveiling the multiple ways on how *bullying* affects the lives of women who have experience this phenomenon inside their workplace context. The participants, subjects of this study, are 6 women over 25 years old who live in the city of Porto Alegre RS. The screening of the interviewed subjects was carried out through the *Snowball Sampling*. This research delineation was qualitative and the data collection was conducted by means of deep individual interviews. After that they were submitted to Discourse Analysis. The discursive production around *bullying* showed deriving from psychological, academic, and media meanings on *bullying* produced in Brazil and worldwide. Most of these lectures focused on the analysis from collective to individual and tended to get into the normative territory of the pathologization of the subjects. Before such a reality, we showed that such lectures directly affect the victim (s) and the society as a whole, in the way how they subjectivate and mean the experience of such humiliations. Soon, *bullying* can be understood as a contemporary technology of social exclusion as it is used as a managerial mechanism. Finally, the conditions of constant hostility, persecution, slander, psycho-emotional wearing and the inexistence of regulation, brought forth negative implications to these workers, either for their occupational routine or their physical and psychological health

**Key Words:** *bullying*, health, discursive productions.

## Reflexões iniciais...

*Nas sociedades do nosso mundo ocidental altamente industrializado, o posto de trabalho constitui o último campo de batalha em que uma pessoa pode matar/destruir a outra sem nenhum risco de chegar às barras de um tribunal- Heinz Leymann.*

Neste texto pretendemos desvelar as múltiplas formas de afetação do *bullying* na vida de mulheres que vivenciaram esse fenômeno em seus contextos de trabalho. As implicações advindas do *bullying* tornam-se importante tema de estudo, problematização e investigação na contemporaneidade, haja vista, que se configura por uma experiência subjetiva que acarreta danos à saúde do trabalhador(a). Nesse contexto, consideramos importante abordar a relação entre subjetividade e trabalho. Subjetividade é um conceito amplamente utilizado em Psicologia, mas nem por isso há um consenso a respeito de seu significado. Para Ramminger e Nardi (2008) discutir o conceito de subjetividade em Michel Foucault, pode ser um conceito estratégico, na medida em que nos permite pensar a partir da indissociabilidade entre individual e coletivo, interior e exterior, dentro e fora, indivíduo e sociedade, rompendo com as dicotomias que tradicionalmente marcaram os campos da Psicologia e dos estudos sobre a relação saúde e trabalho (Ramminger & Nardi 2008).

Neste sentido, nos associamos a Nardi (2006), ao considerar que o trabalho e o *bullying* devem ser analisados a partir da maneira como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho. Estas também variam conforme o contexto social, histórico e econômico, apontando para diferentes processos de produção de subjetividade e a diferentes sujeitos trabalhadores. Nesta perspectiva, Nardi (2006, p. 12) destaca: “a relação com o trabalho certamente é vivida de forma distinta entre o cidadão e o escravo na Grécia, o senhor e o servo na Idade Média, ou entre o operário da indústria fordista e o jovem analista de sistemas nas atuais empresas”. Ainda, para este autor, estudar a relação entre subjetividade e trabalho é estar atento, portanto, não apenas às formas de sujeitamento, mas também às transgressões e às possibilidades de invenção de outros modos de lidar com as normas, quiçá transformá-las. A maneira de relacionar-se com as regras, estabelecidas em cada período histórico, define os modos e processos de subjetivação. O modo de subjetivação diz respeito à forma predominante dessa relação, ao passo que o processo de subjetivação é a maneira particular como cada um estabelece essa relação em sua vida, sendo esta última que nos interessa para a análise dos discursos de mulheres que experienciaram o *bullying* nos contextos de trabalho (Nardi, 2006).

Com base em dados da Organização Mundial de Saúde – OMS (2002) as perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas. Elas podem vir a ser consideradas as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominarão as depressões, as angústias e os desgastes psicológicos e emocionais decorrentes do acirramento das relações interpessoais no ambiente ocupacional. “Trata-se da precarização das condições de trabalho, aliadas ao aumento da jornada e à escassez de emprego, comprometendo os direitos sociais conquistados e o bem estar humano no ambiente ocupacional” (Martins, 2006, p. 14). Nesse contexto, Viana (2004) nos faz lembrar, que apenas a partir do século XX, é que a saúde mental no trabalho começou a receber alguma atenção por parte das empresas, quando os problemas decorrentes da organização do trabalho começaram a comprometer a produtividade. No início, o padecimento no trabalho era predominantemente físico, o padecimento psicológico era praticamente nulo, crescendo ao longo do tempo. Com a Revolução Industrial ambos os padecimentos atingiram proporções semelhantes, com consequências para a saúde física e mental do ser humano (Viana, 2004).

Referente ao *bullying*, Hirigoyen (2001) afirma que o ambiente laboral quando apresenta esse fenômeno, torna-se insuportável e prejudicial à saúde de todos. As atitudes hostis como a deterioração proposital das condições de trabalho, atentados contra a dignidade e o uso da violência verbal, física ou sexual - constituem os meios pelos quais os agressores(as) atingem as vítimas. Desse modo, a ocorrência do *bullying* no trabalho se manifesta, de acordo com Ferreira e Soboll (2006, p. 6) através dos seguintes indícios:

isolamento e incomunicabilidade física; proibição de conversar com os companheiros de trabalho; exclusão de atividades sociais da empresa; comentários maliciosos e desrespeitosos; atitudes e referências maldosas sobre aspectos físicos, caráter, costumes, crenças, condutas, família e outros; responsabilização por erros de outras pessoas; transmissão de informações erradas ou ocultação de informações para prejudicar o desempenho profissional; divulgação de rumores sobre a vida privada; designação de tarefas pouco importantes, degradantes ou impossíveis de serem cumpridas; mudança de mobiliário sem aviso prévio; mudança arbitrária do horário do turno de trabalho; manipulação do material de trabalho como apagar arquivos do computador; colocação de um trabalhador controlando o outro, fora do contexto da estrutura hierárquica da empresa; violação de correspondência; rebaixamento de função injustificada; contagem do tempo ou a limitação do número de vezes e do tempo em que o trabalhador permanece no banheiro; advertência em razão de atestados médicos ou de reclamação de direitos, entre outros.

Para Barreto (2000) as pessoas mais susceptíveis a se tornarem vítimas do *bullying* são aqueles empregados que apresentam algumas diferenças com respeito aos padrões estabelecidos. Hirigoyen (2002) destaca ainda o *bullying* por motivos raciais ou religiosos; em função de deficiência física ou doença; de orientações sexuais e de gênero; e *bullying* discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais. Pessoas atípicas, "excessivamente competentes" ou que "ocupem espaço demais", aliadas a grupos divergentes da administração, "improdutivas" ou temporariamente fragilizadas por licenças de saúde. E por fim, os sindicalizados, os acima de 45 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas inatingíveis e da expropriação do tempo com a família, aqueles que fazem amizades facilmente e dominam as informações no coletivo (Hirigoyen, 2002, p.52).

O *bullying* nas relações de trabalho é um fenômeno invisível, porém de consequências concretas na vida social, familiar e econômica do trabalhador. De acordo com os poucos estudos produzidos no Brasil e em outros países, a respeito desse assunto, as formas de afetação atingem a esfera emocional e acabam por desencadear crises existenciais e de relacionamento (Einarsen, 2000; Guedes, 2004). O trabalhador, em função da insatisfação laboral e baixa da auto-estima, torna-se fragilizado e fortemente susceptível aos agravos da sua saúde física e mental, gerando quadros preponderantemente, de transtornos psicossomáticos. Assim, quase sempre o *bullying* tem implicações na vida fora do ambiente de trabalho. A partir do isolamento a que é submetida no trabalho, a vítima também pode vir a se isolar da família, dos amigos, da convivência em geral (Ferreira, 2004). Além do cansaço constante, manifestam-se ainda problemas psíquicos que podem alterar o comportamento e modificar a personalidade e até mesmo levar a vítima ao suicídio.

Como nos apresenta Guedes (2004), os efeitos nefastos para o organismo submetido ao assédio moral não se limitam ao aspecto psíquico, mas atingem ao corpo como um todo. Os distúrbios podem recair sobre o aparelho respiratório (falta de ar, sensação de sufocamento), sudorização e tremores, sobre as articulações (dores musculares, nas costas e problemas de coluna). Quanto ao aparelho cardio-vascular os sintomas podem evoluir de simples palpitações e taquicardias ao infarto do miocárdio. Já em relação ao cérebro, os estudos demonstram a perda de memória, insônia, vertigens, dificuldade de concentração, ataques de pânico, depressão, e o estresse. Além disso, o enfraquecimento do sistema imunológico que abre portas para diversos tipos de viroses e infecções (Guedes, 2004; Barreto 2000; Aguiar, 2005). Também, com frequência há relatos de alcoolismo, vício em drogas proibidas, agravamento do diabetes e tantos outros males que se instalam.

Os diversos efeitos do *bullying* foram compilados por Piñuel y Zabala (2003) que descrevem os resultados de um estudo sobre os efeitos desse fenômeno na saúde das vítimas. Estes autores estabeleceram seis tipos de efeitos perniciosos: a) efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica: perdas de memória; tontura; dificuldade para se concentrar; depressão; apatia; irritabilidade; nervosismo/agitação; agressividade/ataques de fúria; sentimentos de insegurança; hipersensibilidade a atrasos; b) sintomas psicossomáticos de estresse: pesadelos; dores de estômago e abdominais; diarreias/colite; vômito; náuseas; falta de apetite; sensação de nó na garganta; isolamento; c) sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo: dores no peito; sudorese; boca seca; palpitação; sufoco; falta de ar; hipertensão arterial; d) sintomas de desgaste físicos resultantes de estresse prolongado: dores nas costas e nuca; dores musculares (fibromialgia); e) transtornos do sono: dificuldades para dormir; sono interrompido; acordar muito cedo; f) cansaço e debilidade: fadiga crônica; cansaço nas pernas; debilidade; desmaios; tremores.

Desse modo, é justamente na importância de desvelar vozes, sentimentos e percepções que argumentamos o ponto central de discussão deste texto: através da análise dos discursos de mulheres que entrevistamos, nos interrogamos, quais sentimentos perpassam essas mulheres, como enfrentaram tal momento, quais implicações e rumos dados a suas vidas após essa dolorosa experiência? Haja vista, que particularmente no Brasil, devido à herança cultural deixada pelo regime escravocrata, o *bullying* tende a ser considerado como comportamento "normal" no cotidiano das organizações, dificultando as reações por partes das vítimas, bem como o seu reconhecimento pela Justiça do Trabalho (Aguiar, 2005). Compreendemos assim, que esse fenômeno é algo que acompanha a sociedade, como afirma Buarque de Holanda (*apud* Aguiar, 2005, p. 66) quando diz que: “[...] os traços típicos e características da cultura brasileira não estão distantes do cotidiano organizacional, pois o estilo paternalista e autoritário do administrador foi gerado no engenho, na casa grande e na senzala fortalecido pelo coronelismo e solidificado pela gerencia empresarial [...]”. Nesse sentido, evidenciamos que múltiplas relações de poder se fazem presentes nos contextos organizacionais, que precisam ser desnaturalizadas, interrogadas e desconstruídas para que assim possamos visualizar outros caminhos, que os não engendrados por tecnologias como o *bullying*.

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que é pertinente à investigação de significados, sentimentos, pensamentos, crenças e valores acerca do processo de significação de fenômenos complexos como o *bullying* vivenciado por mulheres nos contextos de trabalho (Minayo, 2000). Para tanto, a presente pesquisa possui um delineamento descritivo, uma vez que desconsidera possíveis generalizações e procura conhecer e descrever as características do fenômeno. O material que será apresentado nesta parte do estudo, provém de entrevistas individuais em profundidade, que foram realizadas com seis mulheres de diferentes idades (entre 25-56 anos) e estados civis (Paula (36- nutricionista, casada), Béti (42- administradora, divorciada), Verônica (56- engenheira, solteira), Silvia (47- Licenciatura em matemática e biologia, casada), Suzana (30- administradora, casada) e Eleonora (25- vendedora, casada) que não possuíam mais vínculo com a organização - ou já haviam mudado de setor após os episódios de *bullying*- e desempenhavam diferentes funções ou cargos em organizações públicas e privadas na cidade de Porto Alegre, RS. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas após a concordância através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O processo de seleção das participantes foi realizado por meio da técnica de amostragem "bola-de-neve" (*snowball technique*). Historicamente, este método tem sido amplamente utilizado em estudos qualitativos em populações escondidas ou de difícil acesso. O acesso a tais populações requer o conhecimento de pessoas que possam localizar indivíduos de interesse da pesquisa, e este método parece ser particularmente aplicável quando o foco de interesse é uma área de comportamento que envolve "violência" e fere aos direitos e a integridade física e psíquica de mulheres trabalhadoras, como é o caso de pesquisas sobre a prática do *bullying* nos contextos de trabalho (Biernacki e Walford, 1981).

Desse modo, às participantes foram indicadas por colegas psicólogas que atuam na área de psicologia clínica e do trabalho, assim, como por administradoras, que tinham contato com pessoas que já foram vítimas dessa forma de violência. O contato inicial com as participantes foi realizado via telefone, e as entrevistas foram previamente agendadas, no horário e local que mais lhes conviessem. Em quase todos os casos, as entrevistas foram realizadas nas dependências das residências das participantes, com exceção de dois casos, em que o escolhido foi um lugar público, entretanto, calmo e sem interferências, atendendo ao desejo das entrevistadas. Foi solicitado apenas a duas participantes a indicação de uma nova participante como propõe a técnica de amostragem.

Levou-se em consideração o critério de saturação dos dados, que considera a qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como a profundidade e o grau de recorrência e divergência das informações para o encerramento deste processo (Duarte, 2002; Minayo, 2000). Além disso, para pesquisadores como Leymann (1996) e Einarsen (2000), não são todos os conflitos que podem ser classificados como *bullying*. Esse fenômeno requer exposição prolongada e repetitivas situações humilhantes e vexatórias no ambiente de trabalho (no mínimo por seis meses). Nesse contexto, destaca-se que todas as participantes deste estudo, atendiam aos quesitos propostos por estes autores.

Para a análise dos dados, utilizamos a Análise de Discurso de base Foucaultiana, que vai em busca de formações discursivas. Para Foucault (2005, p. 171) “o discurso é o caminho de uma contradição a outra: se dá lugar às que vemos, é que obedecem à que oculta”. Para Foucault, nada há por trás das cortinas, nem sob o chão que pisamos. Há enunciados e relações, que o próprio discurso põe em funcionamento. Analisar o discurso seria dar conta exatamente disso: “de relações históricas, de práticas muito concretas, que estão vivas nos discursos. Ao invés de buscar explicações lineares de causa e efeito ou mesmo interpretações ideológicas simplistas, ambas reducionistas e harmonizadoras de uma realidade bem mais complexa, aceitar que a realidade se caracteriza antes de tudo por ser atravessada por lutas em torno da imposição de sentidos” (Foucault, 1992, citado por Fischer, 2001, p. 200). Na voz de Fischer (2001, p. 205) criar outras relações significa “situar as coisas ditas em campos discursivos, extrair delas alguns enunciados e colocá-los em relação a outros, do mesmo campo ou de campos distintos. É operar sobre os documentos, desde seu interior, ordenando e identificando elementos, construindo unidades arquitetônicas, fazendo-os verdadeiros monumentos”.

Analisar o discurso, portanto, é fazer com que desapareçam e reapareçam as contradições, é mostrar o jogo que nele elas desempenham; é manifestar como pode exprimi-las, dar-lhes corpo, ou emprestar-lhes uma fugidia aparência. Assim, ao se buscar conhecer os discursos das mulheres que experienciaram o *bullying* nos espaços organizacionais, por exemplo, torna-se importante compreender que este funcionamento da linguagem se assenta nesta tensão entre os sentidos estabilizados e os possíveis deslocamentos. São os significados contidos no discurso que nos constituem e constituem o mundo de determinada maneira, dotando-o de determinado significado, de uma determinada “economia interna” (Foucault, 1993). Isto pertence a cada indivíduo e vai sendo alterado dependendo das circunstâncias, das relações que são estabelecidas, da capacidade de produzir ditas verdades e de elas serem reconhecidas como tal.

## Resultados e Discussão

Seguindo a trajetória metodológica, para entendermos as múltiplas formas de afetação do *bullying* na vida das participantes - bem como os discursos que atravessam e engendram suas falas - buscou-se estabelecer uma relação tomando por referência a totalidade, a historicidade e a contradição. Segundo Guedes (2004, p. 37), se por um lado, “o abuso de poder que normalmente, descamba para a administração por estresse, pode ser facilmente desmascarado, no entanto, a manipulação insidiosa do *bullying* causa maior devastação, porque é sub-reptícia e, na fase inicial, até mesmo a vítima não enxerga o que se passa”, conforme enunciados de algumas das participantes: “*As pessoas não sabem perceber quando é violência, quando é tortura. Por que eu que estava dentro do problema e não me caia a ficha, até que pessoas foram me alertando que isso não era normal. E eu acho que isso foi uma defesa enorme minha (...)*” (Verônica). “*Então, eu entrei praticamente verde, nessa questão, pois, antigamente eu era estagiária, não trabalhava como efetiva. Então, sempre acreditando no melhor, no bem, nas pessoas, que elas não vão fazer aquilo para os outros que elas não querem que façam para elas. E tu entra assim, mas o jogo é outro (Suzana)*”. “*Esse lado da empresa, eu não via maiores problemas, pois tudo o que a empresa esta exigindo de todos hoje, tu tem que dar resultado, dar produtividade, mas só depois que eu fui entendendo o resultado disso [...]*” (Paula).

Diante de tal realidade, reconhecemos que o *bullying* é pouco compreendido e discutido nas empresas e na sociedade brasileira. As participantes não conseguiam compreender o que se passava e no início naturalizavam tais atos ou abuso de poder de suas chefias. Nesse sentido, Barreto (2000) destaca que as vítimas se sentem, em geral, culpadas e responsáveis pela agressão. Não conseguem entender os fatos, pois o(a) agressor(a) não lhes dá satisfações e as ignora; passa a hostilizá-las, ridicularizá-las e inferiorizá-las, até que se sintam confusas e desestabilizadas emocionalmente. Desse modo, como aponta Burlae (2004) muitas mulheres não têm consciência do que aquilo, que experenciam na realidade é violência, até que sintam seus efeitos daninhos que vão desde sintomas de ordem psicológica até doenças físicas.

Passado este momento de negação, surge então, o reconhecimento de que as constantes perseguições e críticas, não davam trégua, extrapolavam o limiar do eventual e se tornavam contínuas, rotineiras e cada vez mais envoltas em comportamentos hostis: “*Daí eu comecei a chorar, porque eu não aguentei mais, pois era tanta pressão. Eu não podia ir ao banheiro que ela reclamava. Eu não podia trocar alguma coisa do lugar que ela reclamava, de tudo,*

*de qualquer coisa que eu fizesse, eu atingia ela de uma forma que eu não sabia o porquê. Eu não sabia. Então, eu falei olha sinto muito, eu não sei o que eu devo fazer ou devo não fazer, por que de qualquer forma eu te atinjo. Qualquer coisa que eu faço aqui dentro você não gosta. Mas, não adiantou muito [...]” (Suzana).*

Dentre os principais comportamentos hostis vivenciados, segundo algumas participantes, estava o ato de atribuir propositalmente tarefas inferiores à capacidade técnica ou ao cargo a que estavam destinadas: *“Encerraram nosso departamento e fomos parar na contabilidade. Eu sou administradora, e fazia serviços de secretária (...). Então, o que acontecia, ela me chamava na sala dela, porque eu chegava sempre cedo, e me fazia sentar do lado dela para apreender a trabalhar! Ela me botava ler contratos em voz alta. Eu não conseguia trabalhar, porque eu ficava só corrigindo erros de português que vinham dos meus colegas (...). Onde estava a vírgula, como tinha que ser o uso da abreviatura. Eu tinha que arrumar as capas que tinham orelha de burro, e colar uns adesivos! (...) Na verdade, ela não me respeitou como profissional. Ela menosprezava a minha capacidade, como de qualquer um” (Béti).*

No entanto, o inverso também é relatado pelas participantes. Quem pratica o *bullying* pode exigir da vítima, tarefas cuja execução tornam-se impossíveis, tendo em vista que estas extrapolam a dimensão temporal e espacial e estão relacionadas à uma pressão exagerada para cumprir metas, conforme descrito por Verônica: *“Por exemplo, numa sexta a tarde ela pediu para mim fazer laudos de avaliação de seis cidades e entregar na segunda. Só que eu teria que viajar nas seis cidades, da sexta a tarde até a segunda de manhã. Coletar dados de campo, fazer um laudo de cada uma delas e pegar as imobiliárias abertas, por que eu precisaria pegar dados de mercado. Ou seja, eu pegaria todo o comércio fechado. Então, é uma coisa quase absolutamente impossível de fazer. É certo que na segunda feira eu não teria pronto o trabalho. E aí ela podia aplicar o tal estatuto disciplinar, dizendo que eu, não corrija. E eu demorei muito tempo, para entender que isso era um artifício dela, que isso era premeditado” (Verônica).*

A desqualificação das características pessoais, físicas e de vestimenta, como estratégia do *bullying*, é descrita por uma das participantes, como a principal arma de que a agressora detinha para atingi-lá. Nesse processo, tudo pertinente à entrevistada transformava-se em matéria-prima para a agressão, conforme relato: *“Ela se utilizava coisas pessoais minhas para me atingir e me atingia. Vivia debochando das minhas roupas... que eu me vestia muito mal. Vivia dizendo que eu era gorda. Chamava de gorda na frente de todo mundo, assim. Digamos, me ridicularizava a todo o momento. Por qualquer coisa. [...]. Tipo, nada que eu*

*fizesse estava bom. Tinha ofícios que eu digitava e que eu tive que refazer por mais de sete vezes” (Suzana). Nesse sentido, a agressora se utilizava majoritariamente das características que a sociedade contemporânea possui “certos preconceitos ou considera inferiores”, como ser negro(a), mulher, nordestino(a), gordo(a), homossexual etc. – e transformava em “defeitos” e “armas”. Segundo Souza (2008), dessa forma, a humilhação ganha concretude, pois, ao olhar para si mesmo, o sujeito reconhece a “qualidade” que lhe foi atribuída. Não é falso que esse sujeito esteja acima do peso, o que se esconde para o próprio sujeito, é que essa é uma característica humana e não um defeito que possa ser utilizado para atingi-lo(a).*

O uso de mecanismo como a exclusão, para desestabilizar a vítima, e forçar sua saída, é descrito por uma das participantes: *“Ela me desprezava, quando tinha festinha de aniversário, ela fazia só a rodinha dela sempre. Teve um aniversário, de uma colega que se aposentou, ela conversando com a outra disse assim: só vai o estagiário, a Silvia não vai! Ela vai ficar ai! Só nós é que vamos, ouviu! Então, ela fazia de tudo para me colocar para baixo, e me deixar de fora” (Silvia). Além disso, nos relatos, as entrevistadas destacam as constantes intrigas das quais tinham seus nomes utilizados, como forma de criar competição e desavença entre os colegas do setor: “Tu não sabia quem ela era. Ela me chamava na sala dela para falar mal dos colegas, e ficava fulano é isso, fulano é aquilo, tu é a melhor. Tentando me manipular, para que eu fosse contra os colegas, do tipo assim, para que eu fosse testemunha para que se ela fizesse algo contra eles. Então, ela me usava como arma de pressão. Dizia na frente de todos que eu era a melhor funcionária que tinha ali [...]” (Béti).*

Práticas utilizadas pelas agressoras como retirar os meios de trabalho, não fornecer as informações ou condições de exercício profissional, “constroem a incompetência” do(a) trabalhador(a): se o(a) chefe(a) não fornece os meios necessários para o exercício do trabalho, mas o faz de forma sutil, sem que os demais membros da equipe se apercebam, o que “aparece” para a equipe é o fato de que o trabalho não está sendo executado. Vejamos um depoimento que ilustra esse fato: *“Assim, nós fomos proibidos... por que assim, a gente trabalha no estado todo, então se mantêm contato direto com os colegas do interior quando a gente esta trocando informações sobre o trabalho. Ai nós fomos proibidos de mandar qualquer email de trabalho, para qualquer pessoa do estado sem mandar cópia para ela. Proibido literalmente. Sob o risco de ter aplicado o estatuto disciplinar. Ai nós fomos proibidos de fazer qualquer telefonema para os nossos colegas do interior, isso a trabalho, é claro. E qualquer saída da sala nós tínhamos que assinar uma lista colocando nome, a hora de entrada e de saída, a hora que saia a hora que voltava e aonde a gente tinha ido [...]. Então, não tinha meios de a gente realizar o trabalho, pois ela não autorizava nada, e tudo*

*que nós encaminhávamos ia para a mesa dela e empacava. [...] Mas, depois quando ela resolvia vinha cobrar [...]” (Verônica).*

Dentre o uso de diversas outras atitudes hostis, foi possível se compreender que as agressoras sabiam exatamente como atingir cada sujeito, principalmente a partir das características de personalidade: *“Se a pessoa é mais calada, não é de rebater tipo eu, ela se utilizava um meio. Mas, se era uma pessoa que batia de frente, a agressividade dela era no mesmo tom. Então, assim, sempre dependia da outra pessoa. Mas, tinha o contraponto dela. É que é assim, eu sou muito brincalhona para lidar com as pessoas. Mas, quando é para bater de frente já não é da minha personalidade [...]. Ela se utilizava das características de cada um para poder massacrar. Massacrar é a palavra mais certa para isso” (Béti).* Em suma são muitos os fatores que podem caracterizar o *bullying* no ambiente de trabalho. De acordo com Vaz-Serra (2005) o *bullying* tem habitualmente um antecedente conflituoso que progride em termos de cinco fases que não necessariamente seguem esta ordem de descrição: 1) o conflito; 2) as provocações psicológicas, rumores e a hostilidade; 3) o envolvimento da administração; 4) a classificação como pessoa difícil; e 5) o surgimento de sintomas físicos e psicológicos.

De modo geral, as participantes comentam que dentre os primeiros sinais de que algo as atingia profundamente, era que não conseguiam se desvencilhar de certos sentimentos e emoções que perduravam mesmo quando não estavam, mais em seus postos de trabalho, como expresso por uma das participantes: *“Eu sentia Angústia. Ficava com um aperto assim por dentro. Enquanto eu estava lá dentro eu estava angustiada. Quando tocava o meu telefone interno eu tinha pavor, pânico. Por que eu sabia que era ela. Ela ligava assim, de cinco em cinco minutos. Eu chorava. Mas, eu tentava chorar de modo, aos meus funcionários não verem. Então, eu não conseguia trabalhar eu tinha que estar à disposição dela. Eu ia para casa e aquilo ia comigo [...]” (Paula).*

Dando continuidade às reflexões, nos é sabido, que o trabalho é uma das principais fontes de reconhecimento social e realização pessoal. O ser humano se identifica pelo trabalho e constitui-se por este também (Guedes, 2004). No entanto, na medida em que as participantes foram perdendo sua identidade social, sua capacidade de projetar-se para o futuro, aparece então um misto de afetos, tomados por uma crise existencial de grande magnitude. Os afetos revelam aspectos, características e comportamentos subjetivos dos sujeitos. Sua análise ajuda ampliar o entendimento de como o *bullying* é experienciado por suas vítimas. Campos (1996) ressalta que o termo afetividade é genérico, compreendendo várias modalidades de vivências

afetivas dentro delas, destacando-se, o humor, as emoções, os sentimentos, os afetos e as paixões.

Nesse contexto, fez-se presente nos depoimentos o que Sawaia (2001, p. 6) chama de sofrimento ético-político, “que retrata a vivência cotidiana das questões sociais dominantes em cada época histórica, especialmente a dor que surge da situação social de ser tratado como inferior, subalterno, sem valor, apêndice inútil da sociedade”. Segundo esta autora, é a dor mediada pelas injustiças sociais. É o sofrimento de estar submetida à opressão, e a tantas outras injustiças que por vezes não são sentidas como dor por todos. Vejamos um desses recortes: *“Eu sentia tristeza por aquela agressão ser gratuita. Uma agressão que provoca várias reações na pessoa, por que tu não merecia. Se ela via alguém entrando de bom humor, aquele dia era o dia da pessoa. A hora que eu via ela, dava uma vontade sair, de ir embora. E depois de um tempo eu comecei a contar os minutos. Já começava a contagem regressiva dos minutos do dia. Imagina eu ficava às oito horas contando o tempo [...] porque lá o meu trabalho não tinha mais sentido, tudo não funcionava”* (Verônica). Ainda no que tange, a essa forma de sofrimento, Sawaia (2001, p. 6) entende como: “as diferentes formas de mutilação da vida, que diminuem a potência de ação<sup>4</sup> na vivência da tensão entre resistência e submissão vividas como sentimento e necessidade do eu”.

Boa parte do discurso das participantes faz referência ao sentimento de humilhação, que na voz de Paula, tomou sentido e sombras: *“Eu me sentia após esses episódios, literalmente, humilhada, [...] assim eu não me via como uma profissional de curso superior. Eu era uma subordinada dela. E isso, eu que me fazia ficar sem saber o que fazer [...]”* (Paula). Como nos mostra Barreto (2000) os humilhados enfrentam situações múltiplas e ambíguas, por vezes contraditórias. Ora sentem-se esvaziados, perdidos, desamparados, incompreendidos e culpados. Ora reagem e resistem à procura de saídas, que devolvam a dignidade perdida e restabeçam o que se perdeu, o que dificilmente ocorre isoladamente. A humilhação, portanto pode ser compreendida como um fenômeno que imobiliza e despotencializa. É um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se ninguém, sem valor, inútil (Barreto, 2000, p.218).

---

<sup>4</sup>Espinosa denominou a busca por emancipação de potência de ação. A filosofia política de Espinosa remete a humanidade. Ela fundamenta-se na potência, entendido como o direito de cada indivíduo tem de ser, de se afirmar e de se expandir. , cujo desenvolvimento é a condição para atingir a liberdade. Potencializar significa atuar, ao mesmo tempo na configuração da ação, da ética, no significado e emoção, coletivas e individuais (Sawaia, 2001).

No entanto, o ser humano não consegue ser passivo a tudo, e quando faz esse movimento contrário, pode estar sentindo a indignação, que pode gerar potência de ação. Para Espinosa citado por Gesser (2004, p. 151), “a indignação é o ódio para com alguém que fez mal a outrem” (Ética III, Proposição LIX). Dejours (1999) também define indignação como um sentimento causado pelo reconhecimento de uma injustiça. Sendo assim é a indignação, o sentimento que essas mulheres descrevem como aquele que as fez lutar, e sair do estado de silêncio: “*Eu sentia um mal estar generalizado, uma coisa muito ruim, parecia que tinham me batido, não sei, uma sensação ruim. Sentimento de indignação, que poderia nada daquilo ter acontecido. Pois, eu me senti usada, apunhalada pelas costas, traída, bá, foi horrível*” (Silvia). Ainda de acordo com este relato, Gesser (2004) analisa a indignação como um sentimento que faz o sujeito se sentir magoado, revoltado, injustiçado e raivoso por uma causa exterior que procura desqualificar as suas qualidades e potencialidades humanas, atribuindo-lhe uma condição de inferioridade, inutilidade, incapacidade e deslegitimidade. Logo, a situação de *bullying* é sentida como se fosse uma batalha, ou literalmente uma forma de tortura, pesadelo (Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts, 2007), como aponta uma das participantes: “*Para mim ir para o trabalho de manhã era uma tortura. E daí essas sensações começam a te acompanhar de manhã, de tarde e de noite, final de semana, e a gente não se livra mais daquelas lembranças de humilhação, daquele horror. Quando tu vivência isso, é impossível tu falar sem se emocionar. Porque é muito grave. É muito sério. É muito tempo de tortura*” (Verônica).

Entretanto, destaca-se assim, que tal possibilidade de superação desses sentimentos pelas participantes, que são consequência do *bullying*, dependerá da potência de ação ou da capacidade de resiliência dessas mulheres. Walsh (2005) ressalta que a resiliência, diz respeito à capacidade das pessoas, não só de resistir às adversidades, mas utilizá-la em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social. A resiliência determina o grau de esquemas de defesa e cria barreiras para a vulnerabilidade às inúmeras pressões do ambiente social. Sendo assim, os processos de adoecimento físico e mental por parte do *bullying*, são por muitas vezes, redimensionados graças a essa capacidade humana de superação. Percebemos assim, que a superação dos sentimentos gerados pelo *bullying*, por algumas dessas mulheres, ainda não ocorreu totalmente, que permaneceram por muito tempo em suas mentes. Mas, como nos mostra Barreto (2000) tal processo dependerá dos encontros e dos afetos que se estabeleceram a partir dessa experiência, das idéias que se formam, do desejo e vontade de superação, mas que em nível individual, devido às experiências traumáticas únicas, subjetivas e singulares, tal processo, é difícil de ser dimensionado.

Quanto às produções discursivas relatadas sobre os motivos que levaram ao *bullying*, para algumas das participantes, as perseguições eram intencionais e relacionavam-se a incompatibilidades pessoais: *“Eu acho que foi assim, eu não tinha dúvida que a coisa era comigo. E grande parte das coisas aconteceu quando eu não estava lá. Acho que foi aquela situação ou ela queria o meu lugar ou ela tinha alguém para colocar no meu lugar. Acho que foi por aí” (Paula). “E ela disse que ninguém tinha ido reclamar, mas que ela não tinha ido com a minha cara desde o dia que eu entrei. Ela falou isso para mim. Pois, digamos, isso é péssimo, você não deve dizer jamais para um funcionário que você não foi com a cara dele, desde o dia em que ele entrou. Então, ela não tinha motivos para fazer isso, fez simplesmente para me ofender, sei lá, para me deixar mal e a partir daí tudo ela se implicava comigo, nada que eu fizesse estava bom” (Eleonora).*

Desse modo, a partir desses enunciados, é possível se perceber a ênfase do *bullying*, perpassada pelos discursos acadêmicos e psicológicos, que segundo Garbin (2009) relacionam esse fenômeno, principalmente a algo intencional e de cunho pessoal e particular entre os envolvidos (agressores e vítimas). Segundo Faulx e Delvaux citado por Garbin (2009) esse olhar individualizante trata do eixo central firmado entre psicólogos, legisladores, advogados e profissionais da saúde mental, e tem intervindo na forma como a população significa tais ações. Tal fato reflete também a tendência da produção acadêmica no Brasil e em outros países, que defende que o *bullying* é guiado pela intencionalidade dos agressores, no entanto, como nos mostra Garbin (2009, p.93) esse olhar “se difere da descrição de trabalhadores ao relatarem situações de *bullying* que permeiam o cotidiano de trabalho de modo que todos se sintam humilhados”. Em suma, Rey (2006, p. 144) destaca que “colocar a figura da agressão no agressor é uma forma de naturalizar e individualizar a violência, que tem por de trás um paradigma que tem servido de base para o senso comum nos últimos quatro séculos”. A lógica dessas relações contribui para a invisibilidade dessa situação, mascarando situações discriminatórias, porém não percebida pelas mulheres.

No entanto, uma das participantes descreve que não se tratava apenas de motivos individuais, mas de algo que perpassa o sistema organizacional como um todo: *“E a C., não sei, ela era aquele funcionário público enraizado assim, acho que era a forma que ela tinha... Uma coisa importante que eu não falei ainda, a C. sofreu muito preconceito lá também. Porque, ela era negra, e por várias vezes, ela deixava claro que por ela ser negra ela não tinha conseguido algumas coisas dentro da organização, que só a Dra. A. tinha deixado ela como chefe. Foi a primeira pessoa que reconheceu o serviço dela e colocou ela como chefe. Então, eu não sei, era a forma dela se defender por que lá dentro a coisa era meio assim. Por*

*que o sistema, às vezes faz tu ser assim, o que não justificaria para mim [...] (Suzana)*". Tal enunciado vai ao encontro do que mostra Bradaschia (2007): o *bullying* ocorre no cotidiano do trabalho como um mecanismo de gestão, de controle do trabalho e não necessariamente como algo de cunho pessoal entre agressores e vítimas.

Nesta perspectiva, foi possível se compreender que a leitura do fenômeno por algumas das participantes estava atravessada pelos discursos psicopatologizantes que possuíam na sua estrutura discursiva, interpretações ligadas à ordem do patológico para tentar compreender os motivos que levavam suas agressoras a agir de tal modo. Algo como interpretar esses comportamentos por razões concretas e objetivas, com justificativas psicológicas, de desequilíbrio mental ou no âmbito do comportamento histérico, como neste depoimento: "*Ela não consegue ter outro tipo de relação, eu vejo ela, como uma pessoa doente realmente. Ela é literalmente descompensada! Tem um problema grave de doença. Ela era uma pessoa que tinha que ser interditada e fazer tratamento. Por que ela causa um prejuízo enorme para a empresa*" (Verônica). "*Nós chamávamos ela de bipolar, pois eu acho que eu era mais forte do que ela*" (Suzana).

Desse modo, essas falas ilustram como algumas das participantes aderiram aos discursos que buscam naturalizar a associação da violência a patologias. Para Garbi (2009) a intensificação dos dispositivos de culpabilização e psicologização relativos ao *bullying* contribuem para o reducionismo na compreensão dos fatores envolvidos no processo de trabalho. Nesse sentido, é possível se compreender o fato de que a atribuição de tais perfis, "doentes", "perversas", "descontroladas", para os funcionários que realizam tais atos contribuem para a preservação da imagem das empresas, pois deslocam o foco da violência exercida no local de trabalho para a figura das chefias (seus funcionários) (Garbin, 2009).

Ainda sob essa perspectiva Garbin (2009, p. 103) aponta que a concepção psicopatologizante do *bullying* "é utilizada pelas organizações para se desresponsabilizar de eventuais ações judiciais. Incute-se nos sujeitos envolvidos uma responsabilidade de ordem pessoal, contribuindo para estigmatizar o indivíduo". Em suma, como nos mostra Rosa (2008, p.7) "toda ciência tem compromissos com interesses sociais determinados, especialmente com os da classe social que detém o poder político, percebe-se que entre tantas a psicologia, assim como as demais áreas científicas, "já nasceu comprometida com a burguesia ascendente e que suas abordagens acerca do psiquismo individual produziram uma dicotomização entre sujeito e objeto, oscilando em um movimento pendular entre um subjetivismo fechado em si mesmo e um objetivismo de caráter normativo e sempre idêntico".

Passamos reconhecer, assim, que as mudanças organizacionais e as ameaças de mercado de trabalho levam à intensificação de estratégias de poder como o *bullying*, na busca por garantir espaços profissionais/manutenção do nível hierárquico no centro das ações na empresa (Aguiar, 2005). Para as participantes, tais pressões e conflitos eram permeados por inseguranças por parte das agressoras, haja vista, as competências, qualificações e qualidades pessoais que enxergavam em suas subordinadas. Esses enunciados são consoantes aos estudos realizados no Brasil por Barreto (2000) e Hirigoyen (2000), que assinalam que a vítima do *bullying* não é o trabalhador(a) preguiçoso(a) ou negligente, mas sim, aquele que de um modo ou de outro, se tornou incômodo(a). Essas mulheres foram vítimas, justamente por serem trabalhadoras com um senso de responsabilidade ou iniciativa. Eram líderes informais entre seus companheiros, possuidoras de qualidades profissionais e morais, pessoas questionadoras, competentes e capacitadas, conforme relatos:

*Ela se sentia inferior, e ela não consegue lidar com a falta de capacidade dela e ver como outras pessoas têm tanta facilidade pra atender, para fazer, até para resolver coisas rápidas. São complexos que essas pessoas têm então eles vêm à personificação do que eles gostariam de ser, e não são então eles vão afetar aquela pessoa, vão agredir, por que eles não conseguem ser como aquela pessoa é (Béti).*

*E aí a Dra. A. cobrava dela, que ela tinha que aprender a mexer nos programas do computador, só que ela não conseguia aprender. Ela tinha essa dificuldade, essa limitação [...]. Eu sabia que eu tinha mais competências em relação a ela em algumas coisas e eu comecei a perceber claramente a chefia dela. Eu tenho certas qualidades, em relação aos sistemas de informática e tudo mais, era a minha área antes de eu entrar nesse setor. E isso, atingia muito ela [...] (Suzana).*

Logo, como destacam Guareschi e Silva (2008) os pressupostos que permeiam a nossa cultura, como o Capitalismo e o individualismo, são refletidos no âmbito laboral, materializando-se em comportamentos de competição e nas exigências que essa competição traz, assim ganhando força nas formas de relação entre trabalhadores. Em outras palavras, a maneira de avaliar o desempenho, as novas formas de gestão ou punições instituídas através de estatutos disciplinares e as próprias hierarquias de poder fazem com que ocorra o aumento da pressão entre os trabalhadores, pois estes são avaliados pela chefia imediata, os chefes imediatos pelos diretores e esses últimos por seus supervisores, etc, reforçando esse processo a se manter.

Desse modo, o *bullying* vem sendo utilizado como um mecanismo gerencial, face à presença das tecnologias disciplinares nos relatos das participantes. Os discursos destacam

que as empresas se utilizavam de operadores disciplinares, como a vigilância e a punição, como modo de reiterar que estavam no “controle” para aqueles(as) que ousassem não aceitar ordens. Nas narrativas, essas mulheres representam através de suas lembranças e memórias desse momento de suas vidas, a sensação de que estavam sendo vigiadas constantemente, conforme relatos: *“Ela era uma coordenadora extremamente controladora (...). Ela dizia: digam para todo mundo a onde vocês estão, pois, se eu precisar de ti eu quero ir lá ao banheiro atrás de ti. Ficava vigiando mesmo. Então, eu levantava e dizia bem alto: “to indo lá no banheiro” para todo mundo ouvir e ia. Teve uma vez que (...) ela colocou o setor todo atrás de mim, porque eu não avisei”* (Suzana). Ou de forma especial, conforme a seguinte fala: *“Daí eu disse para ela: por que dessa discriminação? Por que só eu sentada lá na superintendência e os outros aqui. Ai ela disse que eu era a única engenheira e tal, e não tinha porque eu não trabalhar lá com elas. Mas na realidade era uma vigilância especial que ela queria fazer comigo”* (Verônica). Dessa forma, a vigilância era excessiva, incomum, e em momento algum, se relacionava à vigilância que superiores exercem sobre seus subordinados. Logo, através de Foucault (1995) é possível se compreender o motivo pelo qual esse mecanismo era um entre os mais utilizados, haja vista que, “a vigilância serve como um ato de salvaguardar a disciplina, de viabilizá-la e de manter o controle do subordinado pelo superior. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo” (Foucault, 1995, p. 14). Ou seja, “a disciplina recompensa unicamente pelo jogo das promoções que permitem hierarquias e lugares; pune rebaixando e degredando” (Foucault, 1995, p.151).

As tecnologias punitivas, expressivamente comuns nos ambientes organizacionais, faziam-se presentes através de ameaças de demissão, e aplicação de estatutos disciplinares: *“Ela dizia, que em qualquer ato de insubordinação, tido como insubordinação, seria rigorosamente aplicado o estatuto disciplinar da empresa (...). Então, ato de insubordinação seria não fazer o que ela mandava, da forma como ela mandava, não se submeter a ela. E uma reincidência disso, poderia gerar uma demissão a mim e as outras pessoas. Isso era falado por ela frequentemente”* (Verônica). Entende-se, que as organizações desconhecem esse reflexo cultural do uso dos processos disciplinares e reproduz automaticamente esse processo, aumentando, assim, a probabilidade da ocorrência de *bullying* no seu contexto. Esse sistema que visa apenas a produtividade e a submissão, e não o “ser humano trabalhador” aumenta o sentimento insegurança/pressão dos trabalhadores em relação aos outros, fazendo-os sentirem-se desiguais e ao mesmo tempo são reforçados por esse modelo. Logo, quanto aos agressores(as), impondo-se de forma hostil, acabam unindo-se aos objetivos organizacionais

ao supervalorizar o uso do *bullying*, como forma de obtenção de poder e sobrevivência nesses espaços. Diante de tal realidade, é que ressaltamos a importância de um olhar psicossocial que ultrapasse a análise do *bullying* única e exclusivamente pautada pelos discursos psicopatologizantes que incidem sobre agressores e vítimas.

Os custos do *bullying* começaram então, a perpassar todos os domínios da vida, inclusive na família. Essas mulheres descrevem certa intolerância e desinteresse em relação aos problemas familiares: *“Por que tu saia angustiada, com aquela coisa presa assim. E até, às vezes eu acabava levando isso para casa, por que eu chegava muito agressiva com os meus filhos, e acaba descontando neles. Por que, quem diz que tem como dissociar a vida pessoal da profissional, fala por que não passou por isso”* (Béti). *“No começou disso tudo, passou a ser um ambiente assim, que eu chegava em casa chorando todos os dias. E eu tenho marido, eu tenho filhos que precisam de mim, que querem minha atenção, que querem o meu carinho. E eu não tava conseguindo mais passar isso”* (Paula).

O *bullying* passou a gerar alterações nas relações interpessoais das participantes, devido à perda da autoconfiança e da auto-estima. Com uma diminuição da intimidade e com o estabelecimento de uma inconstância, tais comportamentos eram difíceis de serem compreendidos pelos amigos e até mesmo pelas próprias participantes (Pagès, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 1987), como expresso: *“Daí assim né, no meu aniversário no domingo fizeram um churrasco lá na minha casa. Ficou todo mundo no churrasco, e eu fui para a sala ver TV, por que aquilo para mim não tinha graça. Aquele sentimento lá do trabalho permanecia mesmo quando eu estava longe dele. Eu saia, teve amigos que vinham aqui me buscar para sair, mas eu não achava graça nenhuma naquilo. Então, afeta assim, o tempo todo, a tua vida toda. O meu colega começou a ter problemas com os filhos. Ele chegava em casa e os filhos dele diziam assim: o pai não fala do trabalho! Isso um filhinho de três anos!”* (Verônica).

Passamos neste momento, a reconhecer as implicações na saúde das participantes, gerados pelo *bullying*. Entretanto, mostramos brevemente esses relatos que traduzem a dimensão do sofrimento vivenciado por essas mulheres, pois atentamos para o fato de que não é nosso objetivo realizar neste estudo, uma análise desveladora dos principais comportamentos hostis direcionados as vítimas ou mesmo realizar uma investigação clínica ou classificatória das principais doenças geradas por esse fenômeno. Haja vista, que estaríamos descontextualizando toda a processualidade, historicidade, subjetividade, causas e contextos sociais e organizacionais envolvidos nesse fenômeno. Desse modo, não se trata de desconsiderar as consequências do *bullying* e o sofrimento gerado em suas vítimas, no

entanto, quando verificado em demasia os sintomas, estimula o enquadramento do *bullying* como uma patologia, e se acaba por extrair o caráter social e histórico presente no processo de adoecimento. Em outras palavras, passamos a desconsiderar assim, as condições degradantes de trabalho geradas por esse sistema que normatiza, esquadrinha e mutila seus trabalhadores.

Logo, tais relatos atentam para o fato de que as condições de constante hostilidade, perseguição, difamação, o desgaste psicoemocional e a inexistência de regulação trouxeram implicações negativas, tanto à rotina ocupacional, quanto à saúde física e psicológica. Para Einarsen e Nielsen (2004), embora atos violentos parecidos com o *bullying* ocorram com certa frequência na vida, quando eles acontecem com regularidade vêm associados com problemas severos de saúde. Os malefícios à saúde das participantes perpassam, a exemplo da narrativa de Suzana, por disfunções psicossomáticas ligadas ao sistema respiratório, problemas de pressão, tremores, palpitações e sensação de claustrofobia: *“Nesse período, eu não conseguia entrar em lugares fechados. A minha pressão baixava. Eu não estava percebendo que eu estava entrando nesse nível. Uma vez, eu fui com a F. e com a minha irmã, numa pizzaria e eu comecei a passar mal na pizzaria. Ai elas tiveram que me carregar para casa, a gente nem tinha jantado direito e eu comecei a passar mal. E ai começou uma crise atrás da outra, e tudo isso num curto espaço. Eu me lembro que eu chegava em casa e eu não acendia as luzes. E até então, não tinha tido discussão nenhuma. Tava só na questão do dia a dia mesmo, ficar ouvindo aquelas coisas mesmo, a dificuldade de conseguir trabalhar. E eu tava comendo, e eu tava sentindo uma falta de ar, em função da pressão, que eu tinha que sair para respirar [...]. Mas o que eu mais percebi, era de o coração começar a acelerar do nada. E eu começava a tremer”* (Suzana).

Tal narrativa, pode ser melhor compreendida a partir de Dejours (1994, p. 61) que explica que "a somatização é um processo pelo qual o conflito que não pode encontrar saída mental vai desencadear no corpo desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença orgânica". Nas palavras de Hirigoyen (2001, p. 143) “o corpo acusa a agressão antes que o cérebro, que se nega a ver o que não consegue compreender”. Desse modo, algumas participantes relatam que somados a alguns sintomas de ordem física, se sobressaíam os sintomas de ordem psicológica, como: falta de concentração, insônia, pesadelos, irritação, melancolia, apatia, tristeza, depressão, indo a idéias suicidas, que para Leymann (1996) nada mais é, do que uma das consequências mais graves desse fenômeno, pode ser interpretado como um último ato de rebeldia, reposta ao não conseguir mais lidar com a situação ou uma acusação póstuma, como expresso pelas participantes:

*Então eu tive muitas reações ligadas ao psicológico. Bem psicológico [...]. Eu emagreci, minha pressão ficou regular, mas psicologicamente, eu deveria ter procurado um auxílio. Hoje eu vejo isso [...]. Ou seja, somatizei todas essas emoções ruins. Eu tinha dois, três pesadelos, e acordava de manhã chorando que eu não queria ir trabalhar [...]. Eu tive muitas alterações de sono, eu emagreci quatro quilos, perdia a fome. Eu tive mais reações assim. Por vezes ficava apática [...]. Ai então, eu ficava contando o tempo. E daí eu comecei a pensar que, se eu não conseguisse sair dali, o único jeito era sair pela janela. E eu ficava olhando, e só pensando nisso. Só que sair pela janela era 19º andar. Ai o meu amigo de São Paulo ficou assustado e disse: Verônica, isso ai são pensamentos suicidas. Ai eu disse: eu sei que são pensamentos suicidas, mas eles vêm! (Verônica).*

*E a minha colega começou a perceber antes de mim, que eu não estava bem. Muito irritada ou às vezes triste. E eu não sei o que era, vontade de chorar [...]. Eu não conseguia me concentrar quando eu via a minha chefe. Daí, eu acabei entrando em depressão por causa disso. Eu acho assim, que desde que eu tinha entrado nesse setor, era uma coisa atrás da outra (Suzana).*

Logo, a procura por auxílio médico e psicológico durante o período em que estavam sendo alvos de *bullying*, se fez presente em quase todos os relatos:

*Teve uma situação que foi assim, bá eu me senti mal, só chorava e vomitava, sendo que eu não tinha mais o que botar para fora. Ai meu pai chegou e disse, vamos num médico. Ai fui lá ao Ernesto Dorneles, ai fiz tudo quanto é que é exame, e esses exames deram tudo bem. Ai a médica de lá disse que eu precisa ir numa psiquiatra, que não tinha nada físico. Ai a psiquiatra mandou eu tomar remédios e procurar uma psicóloga que eu estou indo até hoje (Silvia).*

*Ai então, eu comecei a tomar remédio, então, eu acho que, que eu comecei a melhorar depois de seis meses, e ai eu sai de lá. Ai eu sei que, quando eu estava lá, eu estava mal. Fiquei super mal. Daí comecei a tomar remédio, e fui indo fazendo tratamento com o psiquiatra e com a minha terapeuta mesmo. Então, eu fazia os dois, as duas sessões[...]. Daí numa situação específica, eu tentei terapia com uma colega, mas como a gente era muito próximas, não dava. Daí eu procurei outra terapeuta, eu tava já há um tempo com ela, só que ela saiu de férias, e ai aconteceu essa situação, teve uma discussão, que simplesmente me afetou de uma forma, uma discussão com uma colega, colega não, ela era a minha chefe, a ponto de eu ter que procurar novamente essa minha colega psicóloga [...]. Eu não consegui trabalhar eu não conseguia mais fazer mais nada. E eu*

*já estava num nível de estresse, o tempo todo, que aconteceu que eu tive que ficar afastada uns dois, três dias do serviço. Eu não consegui voltar (Suzana).*

As relações de trabalho, portanto, são agora substituídas por relações médico-paciente, numa rotina de consultas médicas e psiquiátricas (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Brant & Minayo, 2004). A partir daí, começou a se formar o que podemos chamar de processo de produção da identidade de doente por algumas dessas mulheres, pelo afastamento no trabalho e os agravos na saúde. As relações sociais, antes estabelecidas pelo seu papel profissional, agora se dão pelo lugar de adoecido, excluído das relações daqueles que antes eram seus pares (Brant & Minayo, 2004).

Entretanto, o não envolvimento nesse fenômeno, acontece mesmo entre aqueles que deveriam estar capacitados para compreendê-las e auxiliá-las nesse processo. Os próprios funcionários da saúde, dos Recursos Humanos e do meio sindical que atuavam nesses espaços organizacionais, estavam imersos aos discursos individualistas que retratam o *bullying*. Reagem de forma indiferente, omissa, ou preconceituosa, e pareciam atribuir a culpa às próprias participantes:

*Onde eu trabalho não tem psicóloga ou médico. Há muito tempo atrás teve. Tem apenas uma pessoa com formação em RH, mas quando eu fui conversar com ela, ela deu razão para os chefes. Mesmo sabendo que eles não tinham razão. Assim, ela ao invés de estar capacitada para me entender, ficou assim, e não deram a mínima pelo que eu estava sentindo ou deixando de sentir (Silvia).*

*Nós fomos buscar o departamento médico da empresa. Para dizer que todo mundo estava adoecendo ali. Que estava todo mundo estressado. Tinha colegas que ficavam uma semana de licença fora. E eu fiquei com a minha imunidade muito baixa. Peguei gripes, e tinha dor de garganta seguido. E mais, aquela coisa assim, do emocional desestabilizado, aquela coisa do choro, da ansiedade, da palpitação. Ai então, nós procuramos o setor médico, e dissemos vocês façam alguma coisa, porque nós já temos a nossa vida fora dali, tu já tem o teu estresse, ai vem àquela pessoa e te massacra. Tu pode reagir de uma forma, muito perigosa também, como nós dissemos ali no departamento médico, que alguém poderia ter um infarto, um AVC, qualquer coisa. Por que a gente chegou num ponto de indignação e frustração que não tinha mais o que fazer. Era uma coisa assim muito feroz, porque nada foi feito para nos ajudar (Béti).*

Desse modo, é possível se compreender, que mesmo após o reconhecimento do *bullying*, tais alterações nas condições de saúde do sujeito passam a reforçar uma leitura culpabilizante do *bullying*, calcada nos discursos psicológicos que centram-se na

personalidade dos sujeitos e na investigação da patologia clínica. Esses discursos são fruto das produções, principalmente de algumas linhas da Psicologia, que busca no indivíduo as causas de todos os males e desconsidera o coletivo. Como decorrência dessa concepção, o indivíduo torna-se o maior responsável por sua condição de vida e saúde e as circunstâncias sociais e de trabalho têm influência mínima (Einarsen & Nielsen, 2004; Garbin, 2009).

Muito embora, a partir dos depoimentos das participantes, entende-se que esses profissionais não estavam preparados para visualizar os casos de *bullying* quando estes se faziam presentes. Eles tinham dificuldade de reconhecer a presença de tal fenômeno e tendiam a naturalizar ou realizar diagnósticos que banalizam as vítimas, o que prejudica o descortinamento do fenômeno, conforme expresso por uma das participantes: *“O médico disse que foi uma depressão que eu fui descobrindo e que inclusive eu me tratei, com medicamento tudo. Depois que eu sai, pois na hora eu estava deprimida, mas, não estava me dando conta”* (Paula). *“Eu cheguei a procurar o médico. E ele disse isso ai é estresse. Eu tive que tomar medicação, e é assim, a tua imunidade fica muito baixa. E ai tu fica suscetível a qualquer tipo de doença”* (Béti). *“[...] É que as pessoas não conhecem o problema. Ele é muito desconhecido dentro das empresas e dos sindicatos. Pois, o delegado sindical nosso, até hoje ele acha que foi um problema de incompatibilidade de gênios. E isso não é visto como doença. Como uma doença de trabalho inclusive. Eles vêem como temperamentos que não se coadunam bem no momento de trabalhar [...]. As pessoas não sabem a diferença entre conflito normal de trabalho e algo mais sério. Por que conflitos você vai ter. Então é não saber perceber quando é violência. Quando é tortura! Mas nisso, eles se omitiram completamente”* (Verônica). Nesse sentido, Roudinesco citado por Garbin (2009) tece crítica à suposta sociedade “depressiva”, que caracteriza e diagnostica todo e qualquer sofrimento de ordem psicológica como “depressão e estresse”, e relega a subjetividade. Ainda para Garbin (2009, p. 110) essa tendência se consolida na busca por padronização comportamental que se impõe nos contextos de trabalho.

Passamos neste momento, a compreender que a pessoa vítima de atos negativos por parte de pessoas ou organizações desenvolvem problemas severos que a afastam do posto de trabalho, levando a que esta se demita, mude de setor ou que seja pela organização dispensada, tendo sido isso que aconteceu com todas as participantes desse estudo (Leymann, 1992). Na decisão entre ficar e sair do emprego, sem poder se desvencilhar da situação, sobretudo por dependência financeira, as participantes foram submetidas por meses e anos a constrangimentos de diversas ordens (Rodrigues, 2009). Entretanto, uma vez adoecidas e extremamente abaladas, no caso das entrevistadas que trabalhavam em empresas privadas, e

sem nenhuma outra alternativa a renúncia ao posto de trabalho foi a única saída, como exemplifica a narrativa de Eleonora: *“A partir do momento que ela me falou aquelas coisas que não ia com a minha cara e eu já estava tendo essas crises de choro, eu coloquei na minha cabeça que eu ia sair de lá, e só esperei mais uns dois meses por que eu precisava daquele dinheiro. Senão, eu tinha saído a partir daquele momento, porque foi à gota da água”* (Eleonora).

No entanto, algumas das participantes relatam que passaram, a partir de então, a adotar diversas estratégias de enfrentamento, ou atitudes protetivas a essas situações até que conseguissem deixar seus postos de trabalho: *“Eu tentei aparecer o menos possível, digamos assim. E não digo, de não aparecer na empresa, mas de tentar não chamar a atenção, eu tentava aparecer o menos possível, para não ter problemas na empresa. Era o meu mecanismo de defesa para não ter maiores problemas”* (Eleonora). *“Ai foi uma fase que ela recuou um pouco, quando nos demos conta que nós tínhamos que documentar tudo. Então, qualquer coisa que elas nos pedia, a gente mandava para ela uma resposta por escrito, conforme solicitação verbal, expressa nessa tarde, informamos que não podemos realizar a tarefa, por tais e tais motivos. A gente começou a mandar tudo por escrito. Para nos salvuardamos. Quando ela se deu conta que a gente já tinha sacado a dela e fazíamos algo que nos dava certo suporte. Por que antes disso eu recebi muita ordem verbal. E ela usava isso como motivo para me desmoralizar”* (Verônica).

Com referência ao rumo dado pelas participantes que trabalhavam em empresas públicas, estas tiveram grande dificuldade de se desvincularem de seus cargos, mesmo que suas agressoras desejassem sua saída. Foi possível perceber que o adiamento da transferência foi realizado como uma forma de punição ao movimento de resistência e luta das participantes. Nesse período, algumas relatam a manipulação do processo inclusive por outros superiores hierárquicos, o que demonstra como o sistema organizacional, era permissivo ao uso de tecnologias baseadas na violência, como o *bullying*, para gerir seus funcionários. Vejamos um trecho de um desses depoimentos: *“Um empurrava para o outro, não deixam eu ver o meu processo. Ai eu disse, mas eu quero ver o meu processo, eu tenho direito de saber o que está acontecendo, o que estão fazendo. Nisso, eu fiquei quase um mês em casa, indo lá só assinar meu ponto depois que eu fui expulsa de lá [...]. Então, para mim não ir todos os dias eu ia todas as sextas-feiras, se eu não eu recebia suspensão, não recebi nada do que está no estatuto disciplinar, e aquilo que eles tinham feito ali era para querer me punir por uma coisa que eu nem tinha culpa. Eu é que fui expulsa do ambiente de trabalho”* (Silvia). Por outro lado, a maioria dessas entrevistadas que trabalhavam em empresas públicas relatam que

caso não conseguissem transferência de setor acabariam por não apenas abandonar o seu cargo, mas deixariam a organização como meio de sair do estado de humilhação e hostilização contínua.

No entanto, como nos mostra Rodrigues (2009), quando ocorre o desligamento do trabalhador do seu posto de trabalho, está sinalizado o êxito do processo de *bullying*, seja por demissão voluntária, dispensa, troca de setor, licença de saúde, aposentadoria parcial ou antecipada ou ainda de formas extremas, como suicídio ou comportamentos insistentes de vingança, como o homicídio. Sendo assim, o *bullying* completa sua evolução quando se efetiva na exclusão da pessoa, embora o processo de destruição tenha seus efeitos prolongados na subjetividade e na vida concreta do trabalhador. A pessoa se percebe como “demitida da vida”, pelo acúmulo gerado devido aos agravos na saúde, à instabilidade das relações familiares e de amizade, à perda do *status* social vinculado ao emprego e à dificuldade de cumprir os compromissos financeiros (Pagés, 1987; Leymann, 1996).

As participantes destacam que tal processo ocorreu gradativamente, mas somente depois que estavam totalmente debilitadas psicologicamente, é que foram tomando consciência que tais comportamentos tinham como objetivo a exclusão, ou seja, tirá-las de seus cargos como mostra a narrativa de Paula: “*Eu sentia que ela tinha alguma intenção em fazer isso. Eu não sei se ela queria ir trabalhar lá no meu lugar. Se ela queria colocar alguém conhecido dela. Alguma amiga dela acho que foi por aí. [...]. Isso nunca procurei saber também depois que sai de lá. Para mim tá bom assim. Mas, eu percebia que tinha uma certa competição, uma certa inveja, uma certa... não sei*” (Paula).

Nesse sentido, Hirigoyen (2002) ressalta que o *bullying* tem como finalidade a exclusão do trabalhador. O *bullying* é utilizado para exercer controle sobre o trabalhador, por meio de práticas humilhantes, que levam os sujeitos a se simbolizarem como inadequados a sociedade. Em outras palavras, essas relações de trabalho baseadas em um sistema de exclusão podem se tornar um fator propulsor a intensificação *bullying*. Para Guareschi (2001, p.145) a relação de exclusão é central para a compreensão da sociedade atual. Para este autor as relações centrais que definem nossa sociedade não são mais apenas de dominação e exploração, como no modelo de produção capitalista tradicional, pois são bem menos agora os que podem ser dominados ou explorados, devido às modernas tecnologias que substituem a mão-de-obra humana e diminuem as chances de emprego. “As sociedades e o mundo do trabalho estão se estruturando a partir de mecanismos que impossibilitam o acesso de grande parte das pessoas ao mundo do trabalho. E a isso chamamos de exclusão, e é dentro desse contexto histórico fundamental que ela deve ser entendida”.

Diante desse contexto, Guareschi (2001, p.147) nos ajuda a compreender que a exclusão possui ainda fatores psicossociais decisivos para a sua criação e perpetuação – a competitividade e a culpabilização. Tais mecanismos são extremamente eficientes e sem eles dificilmente à exclusão permaneceria hegemônica nas sociedades atuais. Dentre estes, esse autor destaca a competitividade, que, segundo nosso modo de compreensão, é também fator essencial ao *bullying*. O pressuposto neoliberal hegemônico dos dias atuais, tanto no plano econômico, filosófico, e social, é de que o progresso e o desenvolvimento só são possíveis através da competitividade. Logo, essa competitividade não se restringe ao mercado, mas se estabelece também entre os seres humanos. “O que se instala é um novo tipo de guerra. O ser humano como ser isolado e egoísta (dogmas do liberalismo), tem de competir para sobreviver, de um lado, e de outro lado, para trazer progresso”. Logo, como nos faz compreender Guareschi (2001, p.144) as consequências do funcionamento dessa relação de competitividade é a exclusão não apenas de alguns, mas de milhões, ou bilhões de trabalhadores, que muitas vezes apelam para o uso de mecanismos como o *bullying* para conseguir manter seu posto de trabalho e a sua subsistência nesse sistema exclutor que acaba por culpabilizar aqueles que nele não sobrevivem. Sawaia (2001, p. 9) descreve a exclusão social, como:

um processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é um processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário ele é produto do funcionamento do sistema.

Desse modo, a exclusão diz respeito ao descompromisso político com o sofrimento do outro, é um processo complexo, pois envolve todas as esferas da vida social ao mesmo tempo que é vivido como necessidade do eu. O excluído não é porque deseja, e sim porque a organização social do trabalho em que vivemos não lhe proporciona outra possibilidade. Segundo Sawaia (2001, p. 99), “é no sujeito que se objetivam as várias formas de exclusão [...] mas ele não é a monoda responsável por sua situação social capaz de, por si só, superá-la”. Sendo assim, as subjetividades contidas na exclusão manifestam-se diretamente no cotidiano, através da identidade, sociabilidade, afetividade, consciência e inconsciência (Sawaia, 2001). De acordo com a autora, o conceito deve ser compreendido através da pressuposição de ambiguidade, uma vez que se trata de um processo de grande complexidade e contradições, composto por uma dimensão objetiva de desigualdade social, a dimensão ética da injustiça e a dimensão subjetiva do sofrimento.

Os custos do *bullying*, não se localizam apenas em nível pessoal, como exposto até aqui, mas através dos discursos das participantes é possível se observar, como este atinge diretamente as empresas (alta rotatividade, absenteísmo, menor produtividade, etc.) e a sociedade como um todo:

*Tu tava vendo a urgência de um serviço, pois vários prefeitos dependiam daqueles documentos, que estavam estacionados por uma besteira, por uma abreviatura que ela achava que estava errado, por uma letra maiúscula, por um espaço. [...]. As pessoas sofrem, e essas pessoas que praticam esses atos não vêem que estão fazendo muito mal a alguém e as empresas não estão vendo que isso está prejudicando a produtividade dela mesma. Por que se tu tá afetada tu produz menos. E se tu produz menos, quem você vai afetar. Então é uma coisa, que funciona como uma engrenagem, uma coisa não funciona sem a outra. Uma empresa não funciona se não tiver funcionários e se o funcionário estiver passando por violência a produção cai (Béti).*

*Não fluía o teu trabalho. Então eu fazia no final de semana, as coisas que eu deveria fazer na semana inteira. Por que eu não conseguia trabalhar lá. Ou porque era ela me chamando, tocando o telefone ou sei lá o que, ela me deixava tão em pânico, tão angustiada que eu não tinha cabeça para fazer nada (Paula).*

*O que entrava ali tinha coisas prioritárias, coisas urgentes que não saíam. Tinham coisas que podiam esperar ai ela resolvia pegar. Ela não tinha nenhum senso racional assim [...]. Mas era tudo na pressão. Tudo era na guerra. Então nós fomos cerceados, a nossa comunicação foi totalmente cerceada e inclusive isso nos impedia de trabalhar em muitos momentos, por que nós dependíamos de dados que dependiam das cidades do interior e não tínhamos como pedir. Então, acaba não atingindo apenas a gente, mas a organização. Por que o trabalho parou. Não andou mais, não fluía. Foram oito meses de total inatividade do setor. Muitas pessoas saíram e entraram no setor. E de maio a dezembro de 2008 nós conseguimos legalizar um terreno. Por que o proprietário ameaçou de levar o assunto adiante (Verônica).*

A respeito dessa questão, torna-se ainda mais complicado calcular quanto a sociedade tem a pagar pelas situações de *bullying*, haja vista, que não se pode simplesmente adicionar os custos individuais aos custos organizacionais. Pode-se pensar em pelo menos três custos relacionados às perdas para a sociedade de acordo com Bradaschia (2007): os custos relacionados à aposentadoria precoce, os custos relacionados à perda de produtividade e os custos relacionados aos tratamentos médicos. Sendo assim, como nos lembra Freitas (2000) o preço pelo uso dessa forma de violência é algo pago por todos nós.

Diante de tal realidade, dentre os malefícios causados pelo *bullying*, o desemprego é somente uma das suas consequências, haja vista, que as participantes foram sendo destruídas psicologicamente pouco a pouco, sua auto-estima foi se perdendo, - por um momento de suas vidas, suas capacidades e habilidades e identidades enquanto trabalhadoras foram devastadas (Zapf & Cooper, 2003) - e como resultado desse processo, todas deixaram ou renunciaram a seus postos de trabalho, em função da violência sofrida. Sendo assim, dentre o rumo dado pelas participantes a suas vidas, Suzana, Silvia, Verônica e Béti, por fazerem parte de empresas públicas, após uma árdua e sofrida jornada, perpassada por disputas de poder, ameaças, e humilhações, conseguiram ser transferidas de setor, conforme narrativa de uma dessas trabalhadoras: *“Ela não liberava ninguém, após uns terem conseguido se livrar dela. Ela barrou até que ela pode. Até que a pressão ficou grande para ela. E eu tenho emails, que a minha chefe atual recebeu do diretor presidente perguntando o que é que falta para a transferência da Verônica, por que ela não foi ainda. Qual é o problema. E ela sempre dizia que tinha problemas, que tinha isso, que tinha aquilo, que tinha trabalho, mas não tinha nada, ela queria era ficar me torturando, por termos reagido”* (Verônica).

No entanto, o mesmo não aconteceu com as participantes que trabalhavam em empresas privadas. Eleonora, após demitir-se conseguiu um novo emprego. Entretanto, marcas foram deixadas, e estas dificilmente serão apagadas de sua alma, mente e corpo. E por fim, Paula apresentava dificuldades de ingressar novamente no mercado de trabalho, uma vez que teve sua identidade profissional “massacrada”, como podemos observar em seu depoimento: *“Até por que assim, eu era apaixonada pela minha profissão, pelo o meu emprego. E ela fez eu [silêncio]. E hoje se eu tiver uma oportunidade de voltar, eu vou pensar 50 vezes. E eu achava que isso, só acontecia só comigo. E eu fico pensando, eu tenho medo de encontrar ela na rua, assim. Isso não pode ser tratado como algo normal. [...]. Se é para passar por isso novamente, então eu vou continuar em casa arrumando coisas, ver uma outra profissão, ou vou para casa mesmo. Por que, às vezes, não tem salário que pague essa paz. Isso tudo mexeu demais comigo. [...]. E, eu acho que o que me fez largar foi que ela conseguiu mexer com uma parte que nunca tinha sido mexida, que era o meu jeito de ser. Sabe, eu acho que isso foi o principal, que fez eu chegar a um ponto de eu não saber mais quem eu sou. Mexeu muito comigo, disse tudo que ela fez. Ela tava mexendo com a minha identidade, eu não me via como uma profissional de nível superior, que eu era ali [...]* (Paula).

Identificamos assim, que o *bullying* pode contribuir para a formação de uma identidade profissional cristalizada caso as participantes não busquem ajuda ou consigam enfrentar ou superar esse processo. A identidade cristalizada para Satow (2002) funciona mediante a

identificação do estigma do indivíduo, e produção de sua identidade como produto (acabado, essencializado e naturalizado). Para Freitas (2001) não é raro a vítima se tornar aquilo que se diz dela, haja vista, que ela é induzida ao erro, desconcentra-se e comete o erro que foi antecipadamente imposto. Satow (2002) ressalta ainda que as pessoas são levadas a essa cristalização de identidade involuntariamente, por que seu desenvolvimento como ser humano é obstruído de alguma forma. Nesse caso pelo *bullying*, foram forçadas a se reproduzir como réplicas de si mesmas, na visão dos discursos produzidos pelas agressoras de que são incompetentes, incapazes, ou ficar na mesmice, sem ação após a violência sofrida. Relatos das participantes expressam esse fato: *“Ela disse um monte de besteiras, que eu chegava em casa chorando, pelas besteiras que ela tinha me dito. Assim, ela me chamava de incompetente para cima, dizendo que eu era burra, atrasada. [...] E que se eu não estivesse feliz que eu podia sair. Que eu não estava mais fazendo as coisas certas”* (Silvia). *“Eu consegui superar isso, fui chamada de mentirosa, incapaz, subordinada, rebelde, limitada, isso era o que eu ficava sabendo. Pois ela fazia reuniões só com a chefia. E algumas eu não fui. E ela tocava no meu nome. E eles vinham me contar”* (Verônica).

Essas falas trazem consigo, a dimensão do estigma e das pressões sociais decorrentes do processo de *bullying*, que em muitos casos, pode gerar um processo de angústia imensa, levando seus portadores à auto-exclusão do próprio trabalho e do meio em que vivem representando o estereótipo social que lhes é outorgado. Portanto, mesmo após o *bullying* há pessoas que desenvolvem doenças mentais na tentativa de superar a identidade pressuposta socialmente. Outros acabam por assumir uma auto-imagem de super homem/mulher que não condiz com eles próprios, sendo, portanto, forçada e sofrida. Há pessoas que adotam uma identidade negativa pressuposta, porém com algumas resistências, gerando conflitos e sofrimentos imensos. Há as que se seguram na identidade pressuposta pelo sistema (cristalizada), mantendo-se na mesmice; e outros a superam – mas, todos com muito sofrimento” (Satow, 2002, p.63).

Ultrapassado esse período de desligamento do cargo ou da empresa, surgiu então, uma fase de balanço para essas mulheres, que envolveu o pensar em recorrer ou renegar a indenização pelas injustiças sofridas. Nesse contexto, todas relatam que optaram por não ir adiante. As participantes apresentam assim discursos múltiplos, nos quais elas próprias acreditavam na impunidade do sistema judicial e na luta desigual se tratando de um processo contra o Estado, a exemplo das funcionárias públicas. Nesse sentido, o receio, o medo de perder o emprego, e a cautela se fazem presentes em narrativas como de Béti que expõe claramente esse fato: *“A partir, do momento em que eu me transferi, a única coisa que eu fiz,*

*foi falar para as outras pessoas que estão se sentindo mal também, para sair dali também. Por que, assim, eu acho que tem alguma maneira de empresa ver que tem alguma coisa errada ali, se esta todo mundo pedindo para sair, tem alguma coisa não esta certa, não esta bem. E se nós tentássemos algo, a empresa com certeza tentaria barrar. Porque teria uma repercussão, muito grande. Por que tem outros interesses né. Por que a iniciativa privada esta de olho nesse filão. Porque qualquer escândalo que ocorra, corre o risco de a gente até perder o emprego, porque privatiza. Então, no momento, não seria uma boa hora de fazer isso. O negócio seria manter internamente isso né. Ou abrir, um processo pessoal, meu contra ela. Não contra a empresa” (Béti).* No entanto, é possível se observar nesse relato, que se sobressai a visão individualista do *bullying* (algo entre agressor e vítima), que desresponsabiliza, assim, a empresa (sistema organizacional) de qualquer parcela de participação ou culpa nesse processo.

Além disso, faz-se presente nas narrativas, que, devido aos desgastes emocionais gerados, revidar por direitos, seria reviver tudo isso novamente. E assim, pela sensação de impotência, de cansaço, e falta de forças, optaram por desistir de tal processo: *“É que eu não fui na justiça, porque eu tinha que repetir aquilo, tudo de novo. Ah, é horrível, horrível. Eu já não tinha nem mais forças para falar. Depois disso, tu quer é paz. Depois que tu começa a compreender, a se sentir injustiçada. Primeiro a gente pensa em se recuperar, e se reerguer. Meu marido queria que eu entrasse na justiça, mas foi o que eu falei para a psiquiatra e para a psicóloga, que naquele momento eu não estava bem para enfrentar tudo isso” (Silvia).*

Nessa direção, percebemos que a busca por direitos e indenizações é marcada pelo que Cintra (2002), chama de medo bom e medo ruim. O medo bom está associado ao então conhecimento do *bullying* e o desejo de justiça. Ele é decorrente das informações obtidas pelos sujeitos sobre o fenômeno e reforçado tanto pelo senso comum, como pelos discursos midiáticos e médicos. Sendo assim, ele corresponde a uma força que impulsiona as pessoas a buscarem ajuda, a enfrentar o processo judicial em busca dos direitos. No entanto, observou-se que logo, entra em cena o medo ruim que está associado ao desconhecimento dos trâmites jurídicos sobre *bullying*/assédio e o medo que isso venha “manchar seu nome” perante outras empresas, causar novas perseguições, haja vista, que muitas das participantes apenas mudaram de setor. Seria, portanto, o medo ruim que facilitaria a descontinuidade do processo de ação judicial. Essas mulheres vivenciam essas duas formas de medo, hora pensando em enfrentar o processo e por outras vezes abandonando-o, e ao final, acabando por desistir dessa idéia, face ao desgaste emocional que vivenciavam e também pelo receio/medo das consequências de seguir a diante.

Como nos ajuda a compreender Davenport, Schwartz e Elliott (1999), apesar dos constantes abusos, os trabalhadores não procuram os dispositivos legais por três razões: 1) o assédio é ignorado, tolerado ou mal-interpretado pela gerência; 2) este comportamento ainda não foi identificado como mortal, ao contrário do que ocorreu com as questões de assédio sexual e discriminação; 3) as vítimas são enfraquecidas, elas se sentem exaustas e incapazes de se defender e muito menos de tomar uma atitude na justiça. Os maiores impedimentos para usar o processo de reclamação contra uma situação de *bullying* seria: falta de confiança na gerência, percepção de que “nada vai acontecer”, e medo das consequências e dificuldades de reunir provas e testemunhas. E assim, tal como nos diz Swain (2007), o silêncio acaba se tornando uma das estratégias utilizadas para conjurar o medo que desperta.

E por fim, a partir da análise dos discursos das participantes, consideramos que o processo de ser alvo de *bullying*, não pode ser entendido como algo desconexo das relações de poder que se circunscrevem nos ambientes laborais e na sociedade como um todo. Todavia, deixamos como escritos finais, o anseio dessas mulheres de romper a barreira do silêncio e visibilizar sua experiência, na esperança de que suas vozes ecoem e façam com que outras pessoas possam identificar que estão sendo vítimas de uma forma de violência - antes que agravos mais sérios aconteçam- e não apenas do autoritarismo e do poder diretivo presente nos contextos laborais. Diante desses relatos, destaca-se, que esse momento de reflexão, foi antes de tudo, um espaço de ressignificação para essas mulheres, que sentiam-se gratificadas em poder dividir tal experiência, na intenção de que outras mulheres e homens não passem a naturalizar tal fenômeno, caso este se fizer presente em suas vidas: *“Eu acho importante dividir isso. Por que eu não sou a única pessoa a passar por isso, que não é fácil. E porque eu acho que isso até já se tornou comum. Qualquer pessoa que tu converse sabe de um caso. Só que não pode ser visto também, como normal, ser tratado dessa forma. Só que essa é uma questão que não é abordada como deveria. Então, eu acho importante que as pessoas falem e que chegue ao ouvido de quem tem o poder para amenizar esse tipo de situação”* (Béti). *“Eu espero que eu tenha contribuído, para que esse fenômeno se torne mais conhecido e que isso contribua para que as pessoas tenham mais conhecimento do problema e mais recursos de auto-defesa, por que vivenciar isso é uma forma de tortura [...]”* (Verônica).

### **Finalizando...**

A produção discursiva em torno do *bullying*, nos limites desta investigação, diz respeito a significações perpassadas pelos discursos acadêmicos, psicológicos e midiáticos

produzidos sobre *bullying* no Brasil e no mundo. Esses discursos, na maior parte das vezes, atribuem como fatores responsáveis pelo *bullying* o envolvimento de ordem pessoal entre autores e alvos, e nesta direção, observou-se que algumas das participantes significavam esse fenômeno desta maneira. Entretanto, alguns discursos relacionavam tais atos hostis, a algo que ultrapassa essa concepção, pois descreviam que tais comportamentos estavam intimamente ligados ao sistema laboral contemporâneo que facilita a adoção do *bullying* como estratégia gerencial e de exclusão do trabalhador do sistema organizacional.

Outro aspecto identificado refere-se aos discursos das participantes que atribuíam às chefias, que praticam o *bullying*, problemas de ordem psicopatológica, de personalidade ou comportamentais. No entanto, em nossa pesquisa, observamos que essa visão estava perpassada pelos discursos psicopatologizantes que vem sendo produzidos, em especial pelas ciências psicológicas, que transferem o foco de análise do coletivo para o individual e tendem a adentrar no território normativo da patologização e da adaptação dos sujeitos. Diante de tal realidade, problematizamos que tal enfoque, desconsidera a complexidade das relações de poder, que estão submersas e camufladas nesse fenômeno e que atingem diretamente as vítimas(as) e a sociedade como um todo, na forma como subjetivam e significam a vivência de tais humilhações. Tais premissas naturalizam a associação da violência à patologia, e acabam por defender os interesses organizacionais, responsabilizando os funcionários, como se essas fossem instâncias desconexas e distintas. Nesse sentido, como nos lembra Garbin (2009) às empresas se utilizam dessa compreensão psicopatologizante e individualista do *bullying* como prática do indivíduo que o vivencia, como daquele que pratica, para preservar sua imagem institucional. Usam dessa suposta desestruturação pessoal de seus funcionários para se desresponsabilizar por eventuais danos aos trabalhadores e processos judiciais que venham surgir.

Ainda, no que tange esses discursos patologizadores foi possível se visualizar que não incidiam apenas sobre as agressoras, mas sobre as próprias participantes, que ao buscarem auxílio médico dentro e fora de suas empresas, tinham sua realidade banalizada, através de diagnósticos como “depressão e estresse”. Em suma, os próprios funcionários da saúde, dos recursos humanos e do meio sindical que atuavam nesses espaços organizacionais, estavam imersos nesses discursos individualistas que retratam o *bullying* e pareciam atribuir a culpa às próprias vítimas. Desse modo, o não envolvimento acontece mesmo entre aqueles deveriam estar capacitados para auxiliá-las nesse processo. Além disso, esses discursos expressam o desconhecimento e a dificuldade de visualização da presença desse fenômeno nas relações de

trabalho, haja vista, que a violência vem sendo naturalizada e considerada como “tecnologia gerencial”, o que de certa forma prejudica o descortinamento desse fenômeno.

No que se refere à literatura científica acerca das implicações do *bullying*, observa-se que esta centra-se basicamente nas descrições dos atos hostis e dos sintomas de ordem biológica e psicológica gerados por esse fenômeno. Porém não avança no sentido de dar visibilidade à dimensão social e subjetiva do *bullying* que consiste na experiência de sentimentos decorrentes desta condição psicossocial. Dentre os principais sentimentos relatados pelas participantes, fez-se presente o sofrimento ético político, perpassado pela humilhação, culpa, e a indignação. Cabe, portanto, à Psicologia Social, a ampliação dos estudos que tratam dessas dimensões, e especialmente sobre os sentimentos causados pela exclusão social gerada pelo sistema capitalista e globalizado no mundo do trabalho.

Relativo aos discursos já citados, os resultados deste estudo vão ao encontro de alguns estudos pioneiros sobre este fenômeno (Leymann, 1992, 1996; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003) que demonstram o impacto que o *bullying* traz à vida desses trabalhadores e trabalhadoras, organizações, como também, para a sociedade como um todo. As condições de constante hostilidade, perseguição, difamação, o desgaste psicoemocional e a inexistência de regulação, trouxeram consequências negativas a essas trabalhadoras. Esse processo resultou em adoecimento psicossomático e adoecimento nas situações de trabalho. As vítimas apresentaram sintomas relacionados ao estresse, cansaço extremo, palpitações, falta de ar, perda de peso, irritação, depressão, problemas digestivos, insônia, apatia, baixa satisfação no trabalho, etc., chegando a idéias suicidas. Além disso, se fazem presentes relatos de absenteísmo, intenção de abandonar a organização, bem como alta rotatividade na empresa (Leymann, 1992). Entretanto, torna-se importante registrar que o *bullying* em si não é uma doença dos ambientes de trabalho, mas caracteriza-se como um conjunto de ações que podem gerar doenças físicas ou psíquicas, quer em ambientes de trabalho hostis, fato muito comum, ou em qualquer outro tipo de instituição: família, comunidade, etc.

Enfim, os custos das situações de *bullying* são incalculáveis para as vítimas, organizações e para a sociedade em geral (Middelton-moz & Zawadsky, 2007). Assumir que este é um mal menor dentro das empresas ou que acontece em todo lugar, pode fazer com que empresas percam recursos importantes e tenham sua lucratividade diminuída, sem perceber. “Pensando em quanto é gasto todos os anos em propaganda para construir uma boa imagem das empresas, como tantas empresas acabam investindo em vacinas para reduzir os dias perdidos por motivos de saúde e no esforço empreendido para que estejam incluídas entre as melhores empresas para se trabalhar, é no mínimo, incompreensível como as empresas

continuam a ignorar este tema” (Bradaschia, 2007, p. 134), haja vista, que precisamos pensar em medidas que visem a promoção de saúde, para que nossos trabalhadores e trabalhadoras não tenham que passar pois tais experiências dolorosas e arrasadoras ao longo de suas trajetórias profissionais.

Teorizando a partir da visão pós-estruturalista de Michel Foucault, pode-se dizer que o *bullying* e suas tecnologias disciplinares e de controle são um grande empecilho para a promoção do desenvolvimento integral do sujeito e da organização. Além disso, a exemplo das participantes deste estudo, a maioria dos incidentes de *bullying* no local de trabalho não é informada. Isso por que as pessoas que são alvo de *bullying*, no início, geralmente são ingênuas em relação a esse tipo de comportamento, culpam a si próprias e não têm informações sobre a existência desse problema e, após o reconhecimento, optam por esquecer e tentar seguir suas vidas adiante, baseadas nos discursos sociais da impunidade: “não vai dar em nada”, “posso ser ainda mais hostilizada se continuar na mesma empresa”, “estou esgotada emocionalmente”.

Desse modo, passamos a compreender assim, que na atualidade, uma das maiores dificuldades reside na penalização do *bullying*, justamente devido à sua “camuflagem” ou “invisibilidade” e, portanto, o alto grau de subjetividade envolvido na questão. Ou seja, a comprovação da consequência ou sofrimento da vítima, e a sua causa, indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são não deixam marcas do agressor. Mas, apesar dessa dificuldade de penalização, vários países já têm uma legislação específica para julgar o *bullying* no trabalho. É o caso da Alemanha, da Itália, da França, da Austrália, dos Estados Unidos e da Suíça. No Brasil, vereadores e deputados têm buscado criar uma legislação mais direcionada a esse fenômeno, no intuito de chamar atenção para sua gravidade, mas o processo ainda caminha de forma lenta. Entretanto, atenta-se para o fato de essa falta de regulação torna-se um fator propulsor a ocorrência desse fenômeno. Haja vista, que essa situação pode ser constatada através das notícias veiculadas na mídia e registradas em sites sobre o assunto, além dos registros nos portais da justiça brasileira. Desse modo, esperamos que a difusão dos estudos desse fenômeno favoreçam igualmente a modernização da legislação, com o objetivo maior de proteger nossos trabalhadores e trabalhadoras desses atos hostis e violentos.

Por derradeiro, acredita-se que a prevenção deste fenômeno nos espaços organizacionais torna-se de suma importância, face que esses comportamentos tendem a aumentar, levando-se em conta as mudanças globais em torno dos postos de trabalho e aos novos modelos econômicos em voga. Pois, enquanto a organização e seus trabalhadores não

estiverem preparados para trabalhar com a violência no seu contexto e não realizarem alguma ação para lidar e prevenir o *bullying* serão mínimas as chances de reduzir as várias formas de comportamentos agressivos que nessa instituição podem ocorrer. Haja vista, que a inexistência de ações *antibullying* estão contribuindo para o comprometimento do processo produtivo, levando tanto a prejuízos aos trabalhadores como à própria organização. Sendo assim, salienta-se, que esse fenômeno quando perpetuado atua nas emoções no sentido de debilitar moralmente e fisicamente o sujeito. Entretanto, esse fenômeno é suscetível de ser identificado, prevenido e erradicado do mundo do trabalho na medida em que for dada a visibilidade social e se possam intensificar os laços de solidariedade evitando a naturalização, banalização e barbárie (Barreto, 2000; Guedes, 2004).

## Referências

- Aguiar, A. L. S. (2005). *Assédio moral: o direito a indenização aos maus tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTR.
- Barreto, M. (2000). Uma jornada de humilhações. *Dissertação de mestrado, Programa de Pós Graduação em Psicologia*. São Paulo: PUCSP.
- Biernacki P., & Waldford, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods*, 2, 141-163.
- Burlae, K. K. (2004). The theory of mindful space: identifying, understanding, and preventing violence. *Affilia*, 9 (1), 85-98.
- Brant, L. C., Minayo, G. C. A. (2004). Transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciências e Saúde Coletiva*, 9 (1).
- Bradaschia, A. C. (2007). Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. *Dissertação de mestrado não publicado, Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, EAESP.
- Campos, R. H. F. (1996). Introdução a Psicologia Social Comunitária. In R. H. F. Campos (org), *Psicologia comunitária: da solidariedade à autonomia*. Petrópolis: Vozes.
- Cintra, A. F. (2002). Medo bom e o medo ruim: a dimensão emocional na resistência à exclusão pelo envelhecimento em portadores de glaucoma. In Sawaia, B. B; Namura, R. M. (Orgs.). *Dialética exclusão/inclusão: reflexões metodológicas e relatos de pesquisas na perspectiva da Psicologia Social Crítica*. Taubaté, SP: Cabral Editora Universitária.
- Davenport, N., Swartz, R., & Elliott, G. (1999). Mobbing: emotional abuse. In *The American workplace*. Civil Society Publishing.

- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n.115, mar.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4 (5), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Nielsen, M. (2004). The fourth international conference on harassment and workplace bullying. *Proceedings*, Bergen Norway, 28-29.
- Ferreira, O. B. J., & Soboll, A. L. (2007). Violência e assédio moral como patologias do trabalho. *Anais do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO*. Rio de Janeiro, ISSN: 19814321.
- Fischer, R. M. B. (2001). Foucault e a análise do discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, n.114, novembro.
- Foucault, M. (1995). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento*. Ditos e escritos II. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, São Paulo, 40 (2) 6-15.
- \_\_\_\_\_ (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE*, São Paulo, 41 (2) 8-19.
- Garbin, C. A (2009). Representações na mídia impressa sobre assédio moral no trabalho. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Saúde Pública*. São Paulo: USP.
- Gesser, M. (2004). O êxodo rural das jovens na agricultura familiar do município de Lontras: análise psicossocial. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Psicologia*. São Paulo: PUCSP.
- Guareschi, P. A. (2001). Pressupostos psicossociais da exclusão: competitividade e culpabilização. In *As artimanhas da exclusão social: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. (2ed). Petrópolis: Vozes.
- Guareschi, P. A. & Silva, M. R. (Orgs). (2008). *Bullying: mais sério do que se imagina*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Guedes, M. N. (2004). *Terror psicológico no trabalho*. 2 ed. São Paulo: LTR.

- Hirigoyen, M. F. (2000). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *Le malaise dans le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Leymann, H. (1992). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232.
- Leymann, H. (1996). The mobbing encyclopaedia [online]. Disponível em: <http://www.mobbing.nut>.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (7). São Paulo: HUCITEC-ABRASCO.
- Middelton-moz, J. & Zawadsky, L. M. (2007). *Bullying: estratégias de sobrevivência para crianças e adultos*. Porto Alegre: Artmed.
- Nardi, H.C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: UFRGS.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT (2003). Assédio moral ano XXX. In *Jornal do Advogado*, (293), abr.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Piñuel Y Zabala, L. (2003). La incidencia del mobbing ó acoso psicológico en el trabajo in España, unpublished study, universidad de Alcala. In Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. *Preventing violence and harassment in the workplace*. European foundation for the improvement of living and working conditions, Ireland.
- Ramminger, T. & Nardi, H. C. (2008). Subjectivity and work: some conceptual contributions from Michel Foucault. *Interface - Comunic., Saúde, Educ.*, 12 (25) 339-46, abril./junho.
- Rey, F. L. G. (2006). A violência: gênese, manipulação social, e ocultamento. In Spink, M. J., Rodriguês, F. A. S. (2009). *Trabalhando no limite: violência organizacional e assédio moral na categoria bancária. Dissertação de Mestrado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social*. Porto Alegre: PUCRS.
- Rosa, S. V. G. (2008). Assédio moral no trabalho: conceito, possibilidades e natureza. [online]. Disponível: [www.sindppd-rs.org.br/files/assediomoral.pdf](http://www.sindppd-rs.org.br/files/assediomoral.pdf).

Satow, S. H. (2002). Identidade Cristalizada: uma reflexão sobre o sofrimento do paralisado cerebral. In Sawaia, B. B. & Namura, R. M. (2002). *Dialética exclusão/inclusão: reflexões metodológicas e relatos de pesquisas na perspectiva da Psicologia Social Crítica*. Taubaté, SP: Cabral Editora Universitária.

Sawaia, B. B. (2001). O sofrimento ético político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. In *As artimanhas da exclusão social: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. 2ed. Petrópolis: Vozes.

Souza, T. M. S. (2008). Assédio moral e assédio sexual: Interfaces. *Revista InterfacEHS*. [online]. Disponível em: [http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=9&cod\\_artigo=170](http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=9&cod_artigo=170).

Swain, T. N. (2002). Feminismo e lesbianismo: quais os desafios? *Labrys: estudos Feministas*. [online]. Disponível em: [http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1\\_2/index.html](http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1_2/index.html).

Spink, M. J. & Spink, P. (2006). *Práticas cotidianas e naturalização das desigualdades: uma semana de notícias nos jornais*. São Paulo: Cortez.

Tracy, S., Lutgen-Sandvik, P., & Alberts, J. (2007). Burned by bullying in the american workplace: prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44 (6), p. 837-862, Set.

Vaz-Serra, A. (2005). A escala portuguesa de mobbing. *Psiquiatria clínica*, 26(3), 189-211.

Viana, L. T. (2004). Padecimento no trabalho: uma história sem fim? *Revista Dignidade*. São Paulo, 9-11.

Walsh, F. (2005). *Fortalecendo a resiliência familiar*. São Paulo: Roca.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H. Zapf, D. & Cooper, C. (Orgs.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. p.165-184.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Um olhar retrospectivo para o que foi construído, sobretudo neste último século, levará à percepção de que o que deixamos para trás, no afã de sermos modernos foi, sobretudo, nossa capacidade de proteger e manter a herança cultural que vem permitindo à humanidade ser humana, qual seja, nossa condição de criar projetos sociais compartilhados. A partir do momento em que se confundiu singularidade com individualidade, em que a busca de soluções sociais passa a ser realizada individualmente, pois parece não haver mais esperanças para estas soluções sociais, valores como solidariedade, fraternidade e igualdade, entre outros, se diluem, restando-nos, apenas, como diria Birman (2000), o engrandecimento grotesco de nossa própria imagem [...]. Que possamos nos unir contra a ética da eficácia e da excelência, como valores supremos, restaurando o espaço da convivência, da afetividade e a ética do cuidado como bens imprescindíveis a uma vida digna, por que não?” (Francisco, 2005, p. 73).*

É chegado o momento, então, de tecer considerações acerca do processo instigante e enriquecedor que vivenciei ao ingressar no Mestrado em Psicologia Social do Programa de Pós-Graduação em Psicologia na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Quando busquei a seleção na área de Psicologia Social, sabia de antemão, o quão interessante seria me aprofundar nesse campo de saber, especialmente no que se refere aos estudos de gênero. Mas, não tinha dimensão do quão prazeroso e satisfatório seria o transcorrer desse processo. As aulas, as discussões entre os colegas, o estágio em docência, os congressos, as orientações, as reuniões e o trabalho no grupo de pesquisa “Relações de Gênero”. E neste momento, por isso mesmo, vale dizer o quanto “valeu à pena” enveredar por estes caminhos desafiadores, mas, ao mesmo tempo apaixonantes, dos quais já elaboro minha perda, pois tamanha saudades vou sentir, de tudo o que produzi e me fez chegar até aqui.

A presente dissertação reportou-se ao desafiador cenário do *bullying* e aos discursos que organizam as relações de saber-poder em torno desse fenômeno. A análise de tais saberes possibilitou colocar em evidência determinados jogos de verdades que atuam diretamente nos modos de subjetivação contemporânea. Entrar em contato com as experiências de mulheres que vivenciaram o *bullying* nos contextos de trabalho proporcionou uma problematização em torno dos estereótipos que rondam o “feminino” e o “masculino”. Ao desconstruirmos os estereótipos de gênero que estavam postos a agressores(as) e vítimas pelos discursos acadêmicos, psicológicos e midiáticos, fomos ao encontro do impensado, não normatizado, tendo em vista, que os saberes se mostravam naturalizados e tidos como “verdades absolutas” e, portanto, invisíveis nas práticas sociais. Nesse sentido, entendemos que o *bullying* não se dá nos meandros da individualidade dos atores ou nas essencialidades criadas para cada gênero,

mas se constitui em torno do sistema social. Como nos mostra Dejours (2001), embora o *bullying*, ainda que seja um reflexo da solidão, não é algo secreto, ou seja, o *bullying* é um método, uma técnica e não um ato isolado é um método de governar as empresas. Para este autor, o agressor (a) ataca a vítima sob o olhar dos outros, que sabem, que vêem e que se calam e assim o faz para que a vítima e também as testemunhas vejam, e calem-se também.

As estratégias organizacionais são permissivas a instalação de um clima de medo e desconfiança, contribuindo, assim, para que haja um silêncio coletivo. Essas novas formas e modelos de trabalho tornam-se propulsoras de relações hostilizadoras, desrespeitosas e individualistas, na medida em que a competitividade desestimula laços de cooperação e solidariedade (Garbin, 2009). No entanto, como nos mostra Barreto (2003, p. 39) as consequências do *bullying* atingem a todos nós e até mesmo, àqueles que não estão envolvidos direta ou explicitamente, mas daqueles que, de alguma forma, ficam privados de saúde (vítimas, familiares e comunidade), da qualidade de vida e bem estar social. A compreensão da violência exige uma concepção de saúde ampliada “enquanto saúde ético-política, pois a violência atinge a saúde não só quando é física, mas também em sua dimensão moral. Nesse sentido, o *bullying* deve ser pensado como uma questão de saúde pública e que diz respeito a todos nós”.

Desse modo, *bullying* foi entendido, neste estudo, como uma construção histórica e cultural, que está em destaque neste momento, em decorrência dos novos modelos de gestão e de organização do trabalho. Em outros períodos históricos, em resultado de outras formas de organização do trabalho esse fenômeno já se fazia presente, entretanto, tomado por outras nuances. Desse modo, ao reconhecermos as relações de trabalho como *locus* de poder passamos a aceitar que em seus meandros transitam aspectos deste que transcendem a mera relação de dominação/sujeição a serviço da produção capitalista. Desvenda-se uma face oculta, que primeiramente seduz e depois castiga através da exclusão social. É esta forma invisibilizada a responsável pela materialização do *bullying* que vai ter na perversidade do sistema global, social e organizacional o terreno fértil para o crescimento dessa forma de violência, especialmente contra as mulheres, que ainda na atualidade, enfrentam imensos desafios e preconceitos para ascender profissionalmente dentro dos ambientes de trabalho.

Nesse contexto, as discursividades desveladas trouxeram à tona significações perpassadas pelos discursos psicológicos, acadêmicos e midiáticos contemporâneos, produzidos em torno do *bullying* no Brasil e no mundo. Esses discursos, na maior parte das vezes deslocam o foco de análise do coletivo para o individual e tendem a adentrar no território normativo da patologização e da adaptação dos sujeitos. Algumas das participantes

associavam o *bullying* à personalidade de suas agressoras ao descrevê-las como: “doentes”, “bipolares”, “descontroladas”. Logo, identificamos, que esses discursos patologizadores que recaem tanto sobre aqueles(as) que praticam como daqueles(as) que são vítimas, e contribuem para uma visão reducionista dos fatores envolvidos no processo de trabalho, bem como, para a preservação da imagem institucional das empresas ao se desresponsabilizarem por eventuais processos judiciais que venham surgir, pois deslocam o foco da violência exercida no local de trabalho para a figura das chefias (seus funcionários) (Leymann, 1992; Garbin, 2009).

Diante de tal realidade, foi possível se identificar que o não envolvimento nesse fenômeno acontece mesmo entre aqueles que deveriam estar capacitados para compreendê-las e auxiliá-las nesse processo. Desse modo, os próprios funcionários da saúde, dos Recursos Humanos e do meio sindical que atuavam nesses espaços organizacionais, tinham dificuldade de reconhecer a presença de tal fenômeno e tendiam a naturalizar ou realizar diagnósticos simplistas as vítimas como “depressão ou estresse”, o que prejudica o descortinamento do fenômeno. Além disso, esses profissionais estavam imersos em discursos individualistas que retratam o *bullying*, pois mesmo após o seu reconhecimento, tais alterações nas condições de saúde do sujeito centravam-se na personalidade dos sujeitos e na investigação da patologia clínica. Como decorrência dessa concepção, o indivíduo torna-se o maior responsável por sua condição de vida e saúde e as circunstâncias sociais e de trabalho têm influência mínima. Assim, foi possível compreender como tais discursos atingem diretamente as vítimas (as) e a sociedade como um todo, na forma como subjetivam e significam a vivência de tais humilhações. E por fim, compreendemos que o *bullying* funciona como uma tecnologia contemporânea de exclusão social ao ser utilizado como mecanismo gerencial. Essas condições de constante hostilidade, perseguição, difamação, o desgaste psicoemocional e a inexistência de regulação, trouxeram implicações negativas a essas trabalhadoras, tanto na rotina ocupacional, quanto a saúde física e psicológica.

No entanto, o *bullying* nos contextos laborais é algo “prevenível ou neutralizável”, dependendo, entre outros fatores, de mudanças comportamentais de liderança e humanização da organização do trabalho. Constitui-se enquanto um fenômeno de caráter multidimensional que deve ser reconhecido como um sério problema dentro das organizações. Além disso, requer medidas específicas, como a criação de Políticas Públicas específicas que atendam a antigas demandas, de homens e mulheres nesses contextos. Temos, assim esperanças, de que a difusão dos estudos sobre esse fenômeno possa permitir a adoção de medidas seguras de prevenção e coação, favoreça igualmente a modernização da legislação, com o objetivo maior de proteger nossos trabalhadores e trabalhadoras desses atos hostis e violentos. Necessitamos,

assim, a construção de uma cultura baseada no respeito em que a dignidade dos trabalhadores esteja sempre em primeiro lugar. Esta cultura baseada no respeito deve fazer parte de um debate alargado à população em geral no sentido de trazer o assunto para a consciência dos cidadãos e deixar de pertencer “à epidemia silenciosa” como às vezes é denominada. “Com políticas adequadas e procedimentos bem claros e eficazes de lidar com situações de risco e com práticas de recursos humanos em que a perversidade não tenha lugar, teremos, assim, a produção de uma cidadania organizacional” (Araújo, McIntyre, McIntyre, 2008, p. 16). No entanto, como nos mostram esses últimos autores, as organizações podem internamente criar as condições que muitas vezes o Estado tarda em assumir, através de políticas próprias em que a tolerância para com atos negativos perpetrados pelos seus colaboradores ou contra os seus colaboradores seja algo inaceitável, fornecendo suporte social e profissional às vítimas, definindo procedimentos e ações para com os ofensores, informando, sensibilizando e formando os seus recursos humanos na identificação e intervenção rápida no fenómeno. Quando isto não acontece, as organizações contribuem para que o contexto favoreça o desrespeito e a maior probabilidade de ofensas morais aos trabalhadores (Araújo, McIntyre, McIntyre, 2008).

Nesse viés, esperamos que esta dissertação contribua para elucidar esse fenómeno, mostrar suas diversas facetas, no sentido, de proporcionar maior visibilidade, - haja vista, que as mulheres dessa pesquisa, no início, não tinham consciência de que aquilo que experienciavam na realidade era violência, até sentirem os efeitos daninhos desse fenómeno sobre suas vidas, corpos e subjetividades (Burlae, 2004) - para que assim, possam ser geradas medidas preventivas. Além disso, acreditamos que as reflexões aqui trazidas possam contribuir não só no âmbito acadêmico, mas possam, também, ter ressonâncias no campo social, na medida em que apontam para a necessidade de um permanente exercício de cidadania. Desse modo, através das experiências relatadas, conseguimos dar voz às mulheres desta pesquisa no que concerne à percepção delas em relação a sua vivência de *bullying* e gênero (mulheres). Entretanto, no tocante a novos estudos sobre este fenómeno, atentamos para a associação entre *bullying* e outras formas de discriminação social, como por exemplo: em função da orientação sexual, raça, e as diversas formas de deficiências.

E ao final dessa caminhada, evidenciamos que múltiplas relações de poder se fazem presentes nos contextos organizacionais que precisam ser desnaturalizadas, interrogadas e desconstruídas para que assim possamos visualizar outros caminhos que não os engendrados por tecnologias como o *bullying*. E por fim, não posso deixar de citar de um texto lido recentemente, escrito por Ana Lúcia Francisco (2005), chamado “Resgatando o Afeto”. Nesse

texto, a autora nos convida a refletir acerca do lugar do afeto na contemporaneidade, o que considero de suma importância para concluir esse estudo, pois trata-se de questionar se não estaria no momento de resgatarmos nossa condição amorosa fundamental, a condição humana, tendo em vista, a intensificação de fenômenos como o *bullying*? A sociedade atual se caracteriza pela cultura do espetáculo, narcísica, individualista e competitiva. Inúmeras as dificuldades e os sofrimentos que advêm desta nova forma de subjetivação (sentimento de vazio existencial, a angústia e o desamparo), que chegam a níveis insuportáveis. Romper com a barreira do silêncio como fizeram essas mulheres... e a cada um de nós começarmos exercer nossa capacidade empática, de se deixar afetar pelo sofrimento do outro, que caracterizam nossa condição humana, eis o primeiro passo a ser dado pela sociedade se desejamos que fenômenos como o *bullying* não cresçam ainda mais nos próximos anos. “A ousadia do fazer é que abre o campo do possível... Sabemos que o exercício da solidariedade, da igualdade e da fraternidade passa, antes de tudo, por cada um de nós mesmos, no nosso cotidiano” (Garcia citado por Francisco, 2005)”.

## Referências

- Araújo, M. S., McIntyre, T. M. & McIntyre, S. E. (2004). Portuguese adaptation of the negative acts questionnaire: final results. *6th Conference of the European Academy - Occupational Health Psychology*, ISMAI, Portugal.
- Barreto, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo, SP: EDUC.
- Burlae, K. K. (2004). The theory of mindful space: identifying, understanding, and preventing violence. *Affilia*, 9 (1), 85-98.
- Dejours, C. (2001). *Le travail entre banalisation du mal et emancipation*. [online] Disponível em: <http://perso.orange.fr/christian.crouzet/smpmp/images>.
- Francisco, A. L. (2005). Resgatando o afeto. Tema da Palestra de Abertura da IV Jornada Pernambucana da Sexualidade Humana. *Boletim de Psicologia*, LV(123), 169-173.
- Garbin, C. A (2009). Representações na mídia impressa sobre assédio moral no trabalho. *Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Saúde Pública*. São Paulo: USP.
- Leymann, H. (1992). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232.

**ANEXOS**

## ANEXO A

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE.**

Prezada participante,

Sou psicóloga, mestranda do programa de Pós-graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Marlene Neves Strey, cujo objetivo é ajudar a compreender como mulheres que experienciaram o *bullying* no contexto de trabalho percebem a manifestação desse fenômeno. Sua participação envolve uma entrevista, a qual será gravada, se assim você permitir, e que terá a duração de aproximadamente uma hora. A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelas pesquisadoras Bruna Meurer e Marlene Neves Strey, fone (48) 91467494/ (51) 3222.1771 ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone (51)3320 3345.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Bruna Meurer  
Matrícula 08190806- CRP: 12/07562.

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup> (a) Orientadora: Marlene Neves Strey  
Matrícula: 001708 CRP: 07/985.

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Local e data

**ANEXO B**  
**CARTA DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA**



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

OF.CEP-1187/08

Porto Alegre, 27 de outubro de 2008.

Senhora Pesquisadora,

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 08/04405 intitulado: **"Quando a Violência Contra a Mulher Reside no Local de Trabalho: As Múltiplas Facetas do "Bullying"".**

Salientamos que seu estudo pode ser iniciado a partir desta data.

Os relatórios parciais e final deverão ser encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Roberto Goldim  
Coordenador CEP-PUCRS

Ilma. Sra.  
Profa. Marlene Neves Strey  
Faculdade de Psicologia  
N/Universidade

**PUCRS**

**Campus Central**  
Av. Ipiranga, 6690 – 3º andar – CEP: 90610-000  
Sala 314 – Fone Fax: (51) 3320-3345  
E-mail: [cep@pucrs.br](mailto:cep@pucrs.br)  
[www.pucrs.br/prppg/cep](http://www.pucrs.br/prppg/cep)