

Violência no contexto de trabalho: um estudo no semiárido nordestino

Este estudo objetivou identificar a ocorrência de conflitos/violência no ambiente organizacional e as estratégias utilizadas para administrá-los, embasada nas teorias de violência e da Psicologia da Paz. Os dados foram coletados através de entrevistas com gestores e representantes dos trabalhadores. Os resultados apontaram a prevalência das violências psicológicas sobre as violências físicas, recorrência de assédio moral e ocorrência de lideranças abusivas. As estratégias para solução dos conflitos utilizadas foram mediação, conversas de orientação, reforço dos valores organizacionais, suspensão e demissão.

Palavras-chave: Violência no trabalho; Violência Psicológica; Assédio moral; Psicologia da paz; Semiárido Nordeste.

Violence in the work context: a study in the Northeastern semi-arid region

This study aimed to identify the occurrence of conflicts/violence in the organizational environment and the strategies used to manage them, based on theories of violence and the Psychology of Peace. The data were collected through interviews with managers and workers' representatives. The results showed the prevalence of psychological violence over physical violence, recurrence of moral harassment and the occurrence of abusive leadership. The conflict resolution strategies used were mediation, orientation talks, reinforcement of organizational values, suspension and dismissal.

Keywords: Violence at work; Psychological violence; Moral harassment; Psychology of peace; Northeastern Semi-arid.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **09/01/2021**

Approved: **21/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

José Roberto da Silva 

Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2713403193359886>

<http://orcid.org/0000-0002-5037-9923>

joserobertosva@gmail.com

Ravena Moura Rocha Cardoso dos Santos 

Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4611834533160249>

<http://orcid.org/0000-0002-3372-1387>

ravenamrc@gmail.com

Alvany Maria dos Santos Santiago 

Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4898966518413662>

<http://orcid.org/0000-0002-5869-4848>

alvany.santiago@univasf.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0009

Referencing this:

SILVA, J. R.; SANTOS, R. M. R. C.; SANTIAGO, A. M. S.. Violência no contexto de trabalho: um estudo no semiárido nordestino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.111-124, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0009>

INTRODUÇÃO

A violência é uma constante ocorrência nos relacionamentos interpessoais em diversos âmbitos, incluindo nas empresas, entre empregado-empregador e/ou entre colegas, podendo afetar a saúde do trabalho, o desenvolvimento de carreira e a qualidade de vida. Ademais, impacta negativamente o clima e os resultados organizacionais.

Os conflitos fazem parte do nosso cotidiano, sendo eles positivos ou negativos, ou seja, se manifestando como forças de melhorias ou desencadeando atos de violência que integram a cultura da sociedade local, sendo uma das formas que os indivíduos encontram para lidar com eles. Assim, ressalta-se a importância de administrá-los para evitar o seu escalonamento ao nível de violência ou, ao menos, minimizá-lo e, por conseguinte, causar danos menores as partes envolvidas. Nesse sentido, os achados da Psicologia da Paz apresentam a abordagem da resolução de conflitos de forma não violenta (CHRISTIE et al., 2008). Ao estudar a violência no ambiente organizacional, faz-se importante atentar para os valores culturais. Fonseca et al. (2018) estudaram os tratos culturais brasileiros, o “jeitinho” e a “sociedade relacional” em uma indústria de vestuário e seus achados indicaram a presença desses elementos em todas as pessoas da empresa, independente de gênero, faixa etária, tempo de casa, escolaridade e função.

A região nordeste faz-se famosa por alguns elementos culturais como o coronelismo e o patriarcalismo e isso se reflete no ambiente organizacional. Nesse sentido, Galvão (2012) pontua que esses valores culturais apresentam a sua parcela de influência no comportamento local e na herança cultural que culminam em determinados comportamentos. O autor ressalta, ainda, que no caso do Brasil, principalmente no Nordeste, o coronelismo deixou sua marca na identidade local, percebida nas atitudes corruptas, imposição de vontades dentre outras características e, esses valores, continuam a apresentar a sua marca nos dias atuais.

E apesar da violência dentro das organizações está cada vez mais sendo estudada, contudo existem áreas geográficas e centros de desenvolvimento no Brasil, a exemplo do dipolo Juazeiro-BA e Petrolina-PE, nas quais os estudos na área de gestão de pessoas ainda são escassos, especificamente no aspecto da violência relacionada ao trabalho.

Esse tema faz-se relevante pelo seu impacto social e econômico e foi importante mapear no contexto das cidades Petrolina-PE e Juazeiro-BA devido à escassez de estudos do tipo na região. Dessa forma, procurou-se investigar os tipos de violência dentro do contexto organizacional das indústrias nestas cidades e as estratégias de resolução de conflitos, procurando estudá-los a partir da percepção tanto da empresa, dos gestores, quanto dos representantes sindicais. O trabalho foi desenvolvido para responder às seguintes perguntas de pesquisa, quais os tipos de violência presentes nas indústrias situadas nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA e quais as estratégias de resolução de conflitos utilizadas?

Este artigo está organizado em seis partes. Seguindo a esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussão e as considerações finais. Encerra-se apresentando as referências bibliográficas que fundamentaram este estudo.

REVISÃO TEÓRICA

Desde os tempos tayloristas e fordistas, a permanência do emprego tem se dado pela produtividade, atingimento de metas e objetivos sempre elevados. O mercado não aceita improdutivos, e precisa de homens e mulheres que não adoçam, e que se submetam às longas jornadas de trabalho (BARRETO et al., 2015). Sendo assim, por conta dessa competitividade, ou até por influência da mesma, o que norteia as ações e comportamentos de determinados trabalhadores é o alcance de objetivo e fim de sua meta, não importando os meios utilizados para isso (NUNES et al., 2011).

Acrescenta-se os efeitos da globalização e da busca incessante pelas inovações tecnológicas fazendo com que os “colaboradores” sofram para acompanhar as constantes mudanças, exigências para alcançar as metas cada vez mais altas, e outras melhorias das organizações. A exigência por resultados (cada vez maiores) pode levar a um esgotamento físico e mental para atender essas expectativas (NASCIMENTO et al., 2012).

De acordo com a OIT, o termo violência e assédio no mundo do trabalho se designam como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de ameaças de tais comportamentos e práticas, quer se manifestem de forma pontual ou recorrente, que tenham por objeto, que causem ou sejam suscetíveis de causar, um dano físico, psicológico, sexual ou econômico (OIT, 2019).

Para Silva et al. (2015) a violência no trabalho acaba por desorganizar e individualizar os trabalhadores, retira o sentido de coletividade e enfraquece a luta pelos direitos de classe, alcançando o ápice de culpabilizar a vítima pela violência sofrida. Assim, as organizações sindicais e demais entidades que representam os trabalhadores são enfraquecidas, ou seja, reduz a luta e a resistência destes. Entidades sindicais enfraquecidas facilitam o individualismo e a competitividade exacerbada, dessa forma o trabalhador fica completamente vulnerável aos interesses do capital.

Já Barreto (2003), autora que desenvolveu a dissertação de mestrado abordando as questões da violência, saúde e trabalho e apresentou as implicações de temas como humilhação, o autoritarismo do poder, a "inclusão pela exclusão" para a saúde dos trabalhadores, afirma que essas marcas são perversas e muitas vezes veladas, e, fazem com que os assediados não tenham a perfeita consciência do mal que tais humilhações lhes causam, ou pior ainda, podem mesmo perceber, mas evitam denunciar por temor, inclusive de perder o emprego.

Como pode ser percebido pelo espaço temporal, os estudos sobre violência psicológica são recentes no Brasil, sendo o primeiro artigo acadêmico sobre assédio moral nas organizações escrito por Freitas em 2001, seguindo ao estudo datado de 1996 sobre assédio sexual (FREITAS et al., 2008).

Tipos de violência relacionada ao trabalho

Oliveira et al. (2008) ressaltam a dificuldade em se conceituar e delimitar violência organizacional e apresentam o conceito de violência relacionada ao trabalho: “Considerada como toda ação voluntária de um indivíduo ou grupo contra outro indivíduo ou grupo que venha a causar danos físicos ou psicológicos, ocorrida no ambiente de trabalho, ou que envolva relações estabelecidas no trabalho ou atividades concernentes ao

trabalho.”. Esses autores acrescentam ainda, que também pode ser considerada a privação e violação de princípios e direitos trabalhistas e previdenciários; assim como, descaso em relação às condições de trabalho e omissão de cuidados diante de alguma adversidade, caracterizados pela naturalização da morte e do adoecimento que tenha relação com o trabalho.

Estudos apresentam relação entre os tipos de liderança e a violência relacionada ao trabalho. Garrido (2012) pesquisou sobre lideranças abusivas definindo como líderes tóxicos, aqueles que possuem uma personalidade com características disfuncionais e atuações destrutivas que impactam nocivamente os indivíduos, famílias, comunidades e inclusive as organizações. E conclui de sua pesquisa a predominância do estilo de liderança abusiva, e que os respondentes manifestaram sofrer de abusos de chefias no seu ambiente de trabalho e em sua maioria reagem de modo passivo com medo de represálias, inclusive de perder o emprego, na empresa estudada.

A violência nas organizações acontece com vários desdobramentos, mas o assédio moral surge como uma expressão mais recente e de uma invisibilidade muito cruel, dificultando a sua identificação e estudo. Segundo Hirigoyen (2015) para ser considerado assédio moral as situações hostis precisam atender, principalmente, os aspectos da frequência e duração, e, assim, se distingue de outros tipos de violência no ambiente de trabalho. Isto é corroborado por Salin (2003, citado por NUNES et al., 2011), quando relata que a maior diferença entre conflito e o assédio moral não é necessariamente o que é e como é feito, mas a frequência e a duração do que é feito.

Freitas et al. (2008) reafirmam a necessidade de haver uma frequência e repetição dos abusos para a configuração de assédio moral, onde as vítimas seja um único indivíduo ou grupo sofrem com más condições de trabalho, ataques a sua dignidade, integridade pessoal e profissional que os acometem a humilhação, vergonha, constrangimento, desqualificação profissional e que visam os demolir psiquicamente.

Soares et al. (2012) ressaltam um fator importante do assédio moral, quando afirmam ser necessário observar sistematicamente os atos ou ataques psicológicos, pois estes, que os autores chamam de gestos, quando vistos de forma isolada podem ser interpretados como inofensivos, contudo é a combinação e repetição que podem desmoralizar psicologicamente a vítima. Assim, casos isolados ou únicos não costumam ser considerados assédio moral, mas os autores chamam atenção para esta questão, explanando que há casos de estado permanente de assédio além dos ataques frequentes, a exemplo de alocar o funcionário permanentemente em um local de trabalho que venha ser danoso para este de alguma forma, e tendo justamente esta intenção.

Segundo Einarsen et al. (2003), Hoel et al. (2000, citado por ZAPF et al., 2005) e Zapf (1999, citado por ZAPF et al., 2005) há casos que uma única agressão é o suficiente para se configurar em assédio moral isto porque o ato é forte o suficiente para se fixar nas lembranças da vítima, gerando um medo constante, mantendo os seus efeitos sem que precise ser repetido, assim como ações que causem efeitos contínuos tal como retirar tarefas de uma pessoa que passa a conviver com as consequências disto diariamente.

Freitas et al. (2008) pontuam que a maioria dos autores considera que o assédio moral se manifesta em três direções, subordinados a chefes, chefes à subordinados e entre pares. Neste sentido, Guimarães et

al. (2006) nomeiam as direções do assédio como: ascendente, nos casos quando um funcionário no cargo de chefia é assediado por um ou mais subordinados; horizontal, o assédio é de um colega de trabalho do mesmo nível hierárquico para o outro, e, por último, descendente, que é o mais comum, e ocorre da chefia para o subordinado.

Elgennen et al. (2009) diferenciam as consequências do sofrimento no trabalho de assédio moral. No caso do sofrimento no trabalho, quando a pessoa é afastada de suas atividades, pode se recuperar, já no caso do assédio moral as consequências geralmente culminam no adoecimento. As autoras também diferenciam assédio moral de agressões psicológicas pontuais e de conflitos nas relações interpessoais.

Outro estudo, ocorrido nos Estados Unidos, em 2000, registrou que no Reino Unido, 53% de trabalhadores se disseram vítimas de violência sexual e moral; em outro país, como a Suécia, o assédio moral é avaliado como responsável por 15% dos suicídios cometidos e, na África do Sul, quase 80% dos entrevistados relataram que sofreram comportamentos hostis no ambiente de trabalho pelo menos uma vez na vida (FREITAS et al., 2008).

Nascimento et al. (2012) realizaram estudo com o objetivo de identificar as causas e consequências do assédio moral nas organizações, e concluíram a interligação com a cultura, o clima organizacional e os relacionamentos interpessoais. Essas pesquisadoras ressaltaram a necessidade do país avançar em relação às leis trabalhistas, com a aprovação de lei federal, já que a legislação vigente a nível municipal e estadual em algumas instâncias geográficas não tem sido efetiva em conter o problema. As autoras também retrataram a influência dos aspectos culturais no contexto organizacional, relacionando a origem da gestão de tipo paternalista e autoritário com o nosso passado de engenho, casa grande, senzala e coronelismo. Nunes et al. (2013) ainda contribuem que além de não ser inibido há contextos organizacionais em que os gestores visando melhores desempenhos chegam a inclusive promover o assédio moral.

Hirigoyen (2015) agrupa as atitudes hostis em quatro categorias, da mais fácil de identificar a mais difícil. São elas: 1) Deterioração proposital das condições de trabalho, 2) Isolamento e recusa de comunicação, 3) Atentado contra a dignidade e 4) Violência verbal, física ou sexual.

A primeira diz respeito ao agir levando com que a vítima apareça como incompetente, contestando decisões tomadas, criticando e sendo injusto em relação ao seu trabalho, induzindo ao erro e passando instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Quando o assédio acontece de cima para baixo, segundo a autora, essas atitudes são as primeiras a ficarem visíveis.

Com relação à segunda categoria, caracteriza-se por comportamentos com intuito de constranger e maltratar o outro, tais como deixar alguém de fora de uma conversa, não o convidar para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), e outros. Tal conduta pode provir tanto de colegas do mesmo nível hierárquico quanto superiores.

A terceira categoria é formada pelos atentados contra a dignidade, que incluiu os gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadas. Nesse caso o agressor recorre às insinuações desdenhosa para desqualificar a vítima, criticando sua origem, etnia, nacionalidade, entre outros aspectos, fazendo com que ela possa ser considerada responsável pela violência sofrida.

A quarta categoria que Hirigoyen (2015) denomina de violência verbal, física ou sexual, se processa quando o assédio já está declarado e visível a todos, assim, a vítima tende a ficar estigmatizada devido a omissão das testemunhas, e a falta de atendimento de suas queixas. Nesta categoria, ocorrem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual e outros tipos de assédio que podem chegar além do ambiente corporativo, com telefonemas noturnos e cartas anônimas, por exemplo.

Resolução de conflitos

A Psicologia da Paz tem como foco central a administração de conflitos de forma não violenta e apresenta dois conceitos de paz, sendo eles: o de paz negativa e positiva. Christie et al. (2008) afirmam que a paz negativa inclui três tipos de relacionamentos: o conflitivo (quando a percepção de alvos incompatíveis domina o relacionamento), o violento (destrutivo, dominado por episódios de violência) e pós-violento (dominado por não violência, mas com potencial para retorno ao conflito ou violência). Pontos de entrada para a promoção da paz negativa incluem a administração de conflito de forma não violenta, a cessação da violência e a construção da paz pós-violência. Dessa forma, Santiago (2011) afirma que o potencial para um episódio violento existe quando o estado predominante de um relacionamento é conflitivo. Os psicólogos da paz veem o conflito como universal, surgindo no contexto de incompatibilidades reais ou percebidas entre grupos e indivíduos. Contudo, ressalta-se, o conflito não leva necessariamente a ação violenta e pode mesmo dar oportunidade para a construção de relações construtivas.

Santiago (2011), no estudo supracitado sobre relacionamentos e conflitos, utilizando de abordagem dialética, trata a questão da paz e da violência, recorrendo ao enfoque apresentado pela historiografia, pela mídia e pelas brincadeiras infantis e a consequência na cultura que, ressalta, processasse de forma cíclica. A autora pontua que temos uma cultura voltada para a valorização do mais forte, do dominador e da manutenção do poder e apresentamos uma tendência a resolver os conflitos de forma violenta.

A banalização da violência se caracteriza como um aspecto que precisa ser discutido na sociedade como um todo:

Ao aceitarmos a violência como algo natural, ela cria vida própria e já não causa repulsa, pois nos tornamos insensíveis a ela e aos seus efeitos, tornando o mundo social insignificante para a nossa vida. A violência mina a esperança no futuro, desintegra o vínculo social, fortalece o individualismo predador, corrói a cooperação e a confiança, derrota a solidariedade e retira do homem a sua humanidade. (FREITAS et al., 2008)

Como relatado, a temática ora estudada apresenta diversas abordagens de conceitos e classificações, dependendo da escolha de cada autor. Para efeito desta pesquisa, adotou-se como referência central a nomenclatura “violência relacionada ao trabalho” de Oliveira et al. (2008), podendo-se configurar em física e psicológica; Garrido (2012) para os casos de lideranças abusivas; Hirigoyen (2015), Elgennen et al. (2009) e Soares et al. (2012) para assédio moral e Guimarães et al. (2006) para os tipos de assédio moral.

METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo e foram adotados os procedimentos técnicos, conforme Gil (2002) e Roesch (1999), apresentados na sequência:

Participantes: Participaram da pesquisa um total de 14 respondentes, quatro do sexo feminino e dez do sexo masculino, sendo sete gestores e sete representantes sindicais e dos trabalhadores, vinculados a quatro sindicatos e a sete empresas do setor secundário, localizadas nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA, no semiárido nordestino (Vide Figuras 1 e 2). Ressalva-se que nos casos das indústrias que não possuíam filiação sindical, entrevistou-se o representante dos trabalhadores. As indústrias foram selecionadas na lista de empresas da Federação das Indústrias de ambos os estados estudados, sendo escolhidas as dez primeiras empresas relacionadas neste cadastro. A caracterização mais detalhada dessas empresas e sindicatos foram suprimidas para garantir o anonimato dos mesmos, já que, considerando o tamanho das duas cidades, essas informações poderiam permitir a sua identificação. Destaca-se que, com o objetivo de garantir o anonimato, foram suprimidos os nomes das empresas e dos participantes. Para isso, as empresas foram codificadas como E1, E2, E3, os gestores entrevistados foram codificados como G1, G2, G3 e assim sucessivamente, e por fim os representantes sindicais ou dos trabalhadores participantes por R1, R2, R3.

Tabela 1: Caracterização das empresas participantes por produtos e quantidade de empregados.

Nº	Produtos	Empregados
E1	Construção civil, eletrificação, terraplenagem e limpeza pública	Aprox. 600
E2	Produção de bebida específica	269
E3	Industrialização e comércio de couros e peles	351
E4	Montagem de sistemas dry-wall	75
E5	Produção de óleo e torta de nutrição animal	350
E7	Serviços na área de Energia elétrica, Irrigação, Construção e etc.	2800

Tabela 2: Dados sociodemográficos e cargo na empresa.

Nº	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo na empresa
G1	F	NI*	NI*	Supervisora de Recursos Humanos
G1.2	M	52 anos	Mestrado	Coordenador de Segurança no Trabalho
R1	M	29 anos	1º Grau Incompleto	Pedreiro
G2	M	25 anos	Pós-Graduação	Analista de Recursos Humanos Sr.
R2	M	37 anos	Nível Técnico	Orientador de Formação e Coordenador
G3	F	60 anos	Superior	Não informado
R3	M	35 anos	2º Grau	Operador de Abaixamento
G4	F	44 anos	Pós em Comércio	Coordenadora Administrativa
R4	M	63anos	1º Grau Incompleto	Presidente do Sindicato
G5	M	45 anos	Pós-Graduação	Gerente de Recursos Humanos
R5	M	23 anos	Superior	Analista Comercial
G6	F	38 anos	Especialização em Gestão Empresarial	Analista de Recursos Humanos Sênior
R6	M	65 anos	Superior Completo	Presidente do Sindicato
R7	M	35 anos	Ensino Médio	Consultor de venda 2

Instrumentos: o instrumento para a coleta dos dados foi uma entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi organizado em quatro partes, como se segue: A primeira contemplou os dados da empresa, abordando produtos e quantidade de funcionários (apenas na entrevista com gestores). A segunda

parte levantou os dados demográficos e a ocupação dos participantes. Na terceira parte solicitou-se para o entrevistado falar sobre um caso de violência que teve conhecimento, e, por final, na quarta parte, tratou-se das estratégias de resolução para administração dos casos de violência.

Procedimentos para Coleta de Dados: inicialmente foi realizado contato por telefone ou por mensagem eletrônica para identificar os respondentes em cada empresa, ou seja, o gestor e o representante sindical ou dos trabalhadores. Na sequência, as entrevistas foram agendadas e realizadas na própria empresa ou em outro local requerido pelos entrevistados que permitisse maior privacidade e confidencialidade das informações.

Procedimentos para a Análise dos Dados: As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. A análise dos dados foi feita de maneira qualitativa, através de análise de Conteúdo (BARDIN, 2004), estabelecendo-se categorias de análise, definidas a-posteriori à coleta, cortadas em redor de cada tema e que possibilitaram inferências a respeito do objeto de estudo investigado.

Aspectos Éticos (Riscos E Benefícios): O estudo adota as orientações referentes à ética na pesquisa constantes na Resolução Nº 466/2012 e/ou 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Foi garantido o anonimato e a livre decisão em participar do estudo, atestado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa (TCLE). Ressaltando que o entrevistado poderia interromper a pesquisa a qualquer momento. Informa-se que atendendo à orientação da área em estudo, esta pesquisa facultada de registro no comitê de ética, contudo os estudantes pesquisaram sobre o referido comitê e as resoluções no primeiro mês do projeto com a finalidade de capacitá-los no assunto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Assente nos dados obtidos, apresenta-se os resultados organizados nos dois temas investigados: constatando conflitos e as estratégias de resolução.

Constatando conflitos

Quando indagados **“Poderia citar um caso de violência organizacional que teve conhecimento?”**, os participantes citaram casos de violências, como ironias, humilhações, arrogância dentre outras atitudes que caracterizam um estado de violência de acordo com o conceito cunhado por Oliveira et al. (2008). Isso pode ser ilustrado com a fala de R3: *“Percebo desentendimentos, algumas reclamações e discussões”. Palavras ofensivas entre os funcionários”*.

Tabela 3: Classificação dos tipos de violências vivenciadas

Tipos de Violência vivenciados	Quantidade
Violência Física	3
Violência Psicológica	24
Total	16

Fonte: Oliveira et al. (2008).

Consoante a definição de Oliveira et al. (2008), a violência relacionada ao trabalho pode causar danos físicos e/ou psicológicos, então em um primeiro momento classificou-se os tipos de violências apresentados

pelos os entrevistados em físicas e psicológicas. Vale ressaltar que de uma única entrevista pode-se tirar mais de um caso apesar da pergunta trazer o “um” houve certa liberdade para discorrer além disto e de um único caso pode-se também constatar mais de um tipo de violência. A Tabela 3 apresenta os dados encontrados.

Observou-se clara prevalência da violência psicológica, mesmo considerando a difícil percepção e reconhecimento de alguns casos deste tipo de violência, já que algumas ações não são consideradas como violências, quando, na verdade, são diferentes da violência física que quando avistada é prontamente constatada e, quiçá, reprimida (Ver Tabela 3). Logo, devido ao maior risco de exposição e punição há uma maior inibição de membros das organizações ao agirem com violência física, o que é diferente nas violências psicológicas que além de mais difíceis de serem percebidas, muitas vezes nem há uma compreensão dos autores que certas atitudes são caracterizadas como violências. Utilizando da definição apresentada por Hirigoyen (2015) junto à própria citação da violência pelos entrevistados foram identificados quatro casos de Assédio Moral sendo que cada caso pertence a uma empresa diferente das sete industriais utilizadas neste estudo, o que é alarmante devido a sua invisibilidade como já relatado por Soares et al. (2012) que enfatizam que o Assédio pode ser construído por atos que isolados parecem inocentes, e o dano que causa a vítima como já citado por Elgenneni et al. (2009) geralmente acaba por adoecer, abaixo segue o trecho da entrevista com G6 que demonstra muito bem as consequências do assédio:

“Sim, Assédio moral. Um caso onde o esposo de uma colaboradora veio relatar que a esposa estava sendo assediada pela chefe, que mantinha constante cobranças, “ficava muito em cima”, o que foi debilitando a funcionária, era nítido em seu rosto o sofrimento”.

Aponta-se que dos quatro casos de assédio moral, três deles configuram-se como descendente de acordo com a classificação de Guimarães et al. (2006), o que, inclusive, em concordância com o que pontuado pelo os mesmos sobre este tipo de assédio ser o mais comum. Assim, vale salientar também que foi detectada uma certa diferença como os gestores e representantes sindicais ou dos trabalhadores reconheciam os tipos de violência. A maioria dos gestores tinha uma postura de suavizar os relatos, enquanto os representantes sindicais eram mais diretos como no depoimento de G7 e de R7:

As violências ocorridas nunca chegaram ao nível físico, mas há alguns desentendimentos entre alguns funcionários, algumas lideranças despreparadas que cobram e repreende com gritos e às vezes em situação exposta a outros funcionários causando assim constrangimento para o colaborador repreendido. (G7)

Sim, olha, geralmente acontece... Aonde os trabalhadores que trabalha com carro (né) na entrega vai até seu supervisor... pedir qualidade melhor de trabalho na questão do carro né... e quando eles vão sair estão com as portas travadas... pneus carecas né, que joga/está sua vida em risco... né, e com isso gera um conflito que é a onde eles não quer aceitar... né... esse tipo de indagação com eles... e aí gera um conflito entre... o trabalhador e o supervisor... né aonde está colocan (sic) ali pela questão da sua...sua vida pessoal... a sua qualidade de vida e aonde eles não querem entender... isso como... uma coisa boa para empresa e para o trabalhador, a onde os doi (sic) é uma coisa que os dois saem ganhando/que os dois saem ganhando né, empresa e trabalhador (R7).

Diante dessa diferença de depoimentos somado ao número de assédio moral descendente faz-se aqui uma ponte para análise de outro dado que foi encontrado pela pesquisa, quatro situações de lideranças abusivas cada qual em uma empresa categorizados de acordo com a definição de Garrido (2012), o que faz questionar se não há certas disfunções nas lideranças de muitos daqueles que a tomam, e o que ao refletir sobre o papel do líder na resolução dos conflitos o que em obviedade é primordial no sentido que este tem

grande influência sobre a rotina de trabalho, infere-se que os líderes tóxicos além de ser em si violências contra o trabalhador, devido ao seu papel, são fatores que tornam as demais conflitos relacionadas ao trabalho ainda mais difíceis de serem trabalhados.

Estratégias de resolução de conflitos

A análise dos dados indica que as indústrias possuem um modelo de administração de conflitos que em sua maioria visa solucionar os casos da maneira mais pacífica possível e em seu estado inicial, buscando ouvir e mediar os lados, almejando garantir que não venha a tornar-se algo mais grave, utilizando de meios orais em primeiro momento, tal como conversas, orientação e reforço de valores que visem o bem estar dos relacionamentos, de acordo com os princípios da Psicologia da Paz que prega que os conflitos devem ser administrados de forma não violenta e que a intervenção deve ocorrer logo que a percepção de alvos incompatíveis domina o relacionamento, assim chamado de conflitivo. G5 cita:

A empresa busca criar um clima de confiança entre a empresa e os funcionários, onde ele não precise buscar um órgão exterior para defender seus direitos, estando o RH encarregado de mediar os relacionamentos, onde os trabalhadores o buscam quando há algum problema, inclusive de relacionamento, ex.: o funcionário discorda de uma advertência dada por um superior então ele procura o setor para mediar a situação. As lideranças também buscam quando precisam de alguma orientação para gerenciar as questões inerentes ao trabalho e os relacionamentos. A empresa busca difundir os valores de relacionamento na empresa, tal como o respeito ao trabalhador da base ao topo. As lideranças com início da reformulação do sistema de funcionamento da empresa passaram a ser punidas por suas ações abusivas perante os funcionários. Capacitação dos líderes novamente como dar feedback, demitir.

Logo após o relato das situações de violências, indagou-se sobre o processo de gerenciamentos dos mesmos: **'Como foi administrado?'**, com intuito agora de mapear os tipos de estratégias que as empresas tomam frente às violências organizacionais. A Tabela 4 apresenta essas estratégias.

Tabela 4: Classificação dos Tipos de Medidas de Administração de Conflitos.

Tipos de administração de conflitos	Quantidade
Medidas Administrativas por Sistemas de Denúncias Setor de RH, Superiores, Call Centers	2
Medidas Administrativas Punitivas Advertências e Suspensões	5
Medidas Administrativas Oraís Reuniões, Conversas, orientações, repreensões, difusão de valores, Mediação dos lados, indicação de resolução entre si.	9
Medidas Administrativa Extremas Desligamento, justa causa.	3
Medidas Administrativas Judiciais Ação judicial, Ministério do trabalho e Convenção Coletiva	1
Total	21

Os dados ainda demonstraram que algumas empresas disponibilizam canais de comunicação para os funcionários enfrentando situação de conflito. Essas empresas oferecem endereços eletrônicos, telefone para chamadas gratuitas e anônimas para a realização de denúncias e busca de orientações, tal como exemplificado pelo participante G2:

A empresa como métodos administrativos para lidar com essas circunstâncias utiliza-se dos seguintes meios, canais para denúncias de casos de violência, sendo em primeiro comunicar ao líder para que esse possa repassar ao RH, em caso deste ser o autor ou não solucionar

passa para o líder do líder, em caso deste ser o autor ou não solucionar, comunicar diretamente ao RH, e por último há um sistema de recebimento de denúncias via Call Center atendendo mundialmente nas 40 línguas diferentes trabalhadas pela empresa.

Os dados coletados também registraram sistemas de punição dos envolvidos em conflitos, variando, contudo, a forma utilizada pelas indústrias. Há empresas que diferenciam os casos mais leves e mais graves e o nível de responsabilidade dos envolvidos, como retratado na fala de G3:

Como método para administrar o conflito, em casos mais leves usamos de conversas e orientações, já em casos acalorados que não chegam a ser tão grave, a ponto de demissão, é aplicado advertências e suspensões. Advertências nos menos agressivos e suspensão nos mais agressivos.

Em outro relato o participante informou que a organização possui um sistema de punição relacionado à reincidência dos atos de violências praticados. Assim, a punição vai aumentando a cada vez que o autor reincide nos atos de violência, como afirma R7:

Olha quando é.. Grave/caso grave... com certeza é justa causa quando é... uma coisa leve... senta... né, questão de suspensão, a primeira suspensão... advertência... e.. Segue também a terceira vez justa causa... três suspensões, adverte/três suspensões, advertência... em seguida... a justa causa.

Dentre os dois relatos referentes ao sistema de punição, acredita-se que o primeiro visava mais a mediação dos conflitos, isso porque pensa-se no diálogo como primeira opção para resolução do conflito e nos casos mais graves são aplicadas as suspensões. No segundo sistema, apesar de ser importante para impedir os conflitos, está muito baseado em punir e no medo de ser punido, sente-se a falta de um processo de conscientização dos envolvidos.

Adicionalmente, analisando os dois casos de demissões, percebeu-se que ainda há certa dificuldade em serem resolvidos apenas com conversas e orientações. Em um caso, o ato de violência física resultou na demissão do funcionário agressor, e no outro caso o empregado continuou com as práticas violentas, mesmo depois ter sido orientado. Nesse segundo, especula-se que represente as pessoas que mesmo diante de conversas, orientações e pequenas punições não enxerguem seu comportamento como violência ou que elas simplesmente pensam que agem conforme o normal de um ser humano em determinadas situações, com a influência de valores culturais (SANTIAGO, 2011; NASCIMENTO et al., 2012).

Foram relatados também pelos representantes sindicais processos de mediação de conflitos envolvendo a empresa e o sindicato, inicialmente fala-se em reuniões e conversas. Por último, cita-se o parecer do participante G6 que apresentou um programa de administração de conflitos com enfoque na prevenção da violência mais do que apenas punição:

Quando assumi a função fiz um levantamento de todos os motivos das demissões e a maioria era por problemas de relacionamentos. Também há um acompanhamento dos casos no setor jurídico, para avaliar os motivos da demissão de funcionário tanto por iniciativa própria ou da empresa, avaliar assim os problemas de relacionamento que geraram tais situações. Foi feito também uma auditoria interna para analisar como estava o processo de segurança preventiva na empresa, observar se os procedimentos estavam sendo seguidos, tal como exemplo o processo de armazenamento de EPIs. Realizou trabalho preventivo de auditoria nos prontuários dos funcionários, administrativo, segurança no trabalho, exames periódicos e cartão de ponto.

Nesse caso, a abordagem de administração de conflitos está mais alinhada à da Psicologia da Paz (CHRISTIE et al., 2008). Busca à prevenção, e, para tal, o participante relatou a realização de pesquisa na

empresa para identificar as razões motivadoras dos problemas interpessoais. Assim, nesta indústria, especificamente, constata-se um processo mais sustentável de gestão dos relacionamentos organizacionais, porém ainda muito pouco presente no ambiente das organizações.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou identificar os tipos de violência que ocorrem no ambiente organizacional e as estratégias utilizadas pelas empresas para administrar os conflitos nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Tendo coletado os dados e, considerando a análise dos mesmos, pode-se concluir que os participantes percebem os conflitos antes e após configurar-se em violência. Alguns participantes apresentaram os conflitos como fatores que não tinham muito impacto nos processos funcionais da organização, sendo visto como circunstâncias pontuais e que raramente atrapalhava o bom funcionamento da empresa, assim, os conflitos violentos eram algo momentâneo e, na sequência, tudo retornava à rotina.

Por outro lado, outros participantes, principalmente nos casos relatados pelos representantes sindicais e dos trabalhadores, demonstraram impacto no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se que em ambientes e sistemas produtivos com presença da violência, com chefias autoritárias e assediadoras, com funcionários com baixa sinergia, agindo entre si com disputas exageradas, prejudicam o andamento das atividades e o crescimento da empresa como todo.

Mas aqui ressalta-se que nesta pesquisa os resultados apontaram para a prevalência das violências psicológicas que possuem certa invisibilidade muitas vezes sendo visto como algo natural da rotina diária de convivência social incluído é claro a de trabalho. Destaca-se também que das sete indústrias pesquisadas em quatro foram relatados casos de assédio moral e lideranças abusivas sendo violências de grande impacto nas vítimas e no contexto organizacional.

Na maioria dos processos relatados de administração dos conflitos utilizou-se de ações de mediação com as partes envolvidas, buscando ampliar a conscientização dos envolvidos com conversas, orientações, reforço dos valores organizacionais, entre outros. Algumas empresas oferecem canais de denúncias ou meios mais efetivos para que as pessoas possam recorrer em casos de conflitos e com garantia do anonimato.

Quase todos os participantes demonstraram a existência de processos de gerenciamento dos conflitos nas empresas selecionadas, porém percebeu-se que isto ocorre ainda muito superficialmente, necessitando do desenvolvimento de programas mais sistêmicos para compreender mais efetivamente as origens dos conflitos no ambiente organizacional e assim ter mais respaldo para desenvolver medidas que possam administrar os conflitos e transformá-lo em uma força positiva de motivação e inovação, e evitar o escalonamento da violência.

O estudo teve algumas limitações, muito se deve à temática 'violência' que deixa os gestores e demais colaboradores das organizações com certo receio em comentar informações da empresa, assim houve dificuldade em encontrar participantes para a pesquisa, negações de respostas e respostas generalistas ou muito vagas.

Como sugestão para futuros estudos, acredita-se ser importante investigar o aspecto dos

relacionamentos e a influência da cultura regional no ambiente organizacional. Adicionalmente, no âmbito da intervenção, sugere-se a ampliação e implantação de programa de responsabilidade e sustentabilidade corporativa para tratar desses aspectos, já que os empregados é um dos stakeholders no processo.

AGRADECIMENTOS: Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento do projeto de pesquisa, através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). A Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) por disponibilizar espaço e instrumentos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, M. M.. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. 5 ed. São Paulo: EDUC, 2003.

BARRETO, M.; HELOANI, R.. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n.123, p.544-561, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>

CHRISTIE, D. J.; TINT, B. S.; WAGNER, R. V.; WINTER, D. D. N.. Peace Psychology for a Peaceful World. **American Psychologist**, v.63 n.6, p.540-552, 2008.

ELGENNENI, S. M. M.; VERCESI, C.. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.9, n.1, p.68-85, 2009.

FONSECA, L. R.; MAGALHÃES, S. R.; FIGUEIREDO, J. R. M.; CASTRO, G. A. C.; RIBEIRO JÚNIOR, L. U.; PEREIRA, G. M.. Análise dos traços culturais brasileiros: um estudo em uma organização nacional do ramo de confecção e vestuário. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v.16, n.1, 2018.

FREITAS, E.; HELOANI, R.; BARRETO, M.. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GALVÃO, A. L. M.. O coronelismo como referência identitária: um estudo sobre as narrativas de Wilson Lins. In: ENCONTRO BAIANO DE ESTUDOS EM CULTURA, 3. **Anais**. 2012.

GARRIDO, J. C. B.. **Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor - liderado: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade do Minho, Braga, Norte de Portugal, 2012.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O.. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.22, n.2, p.183-191, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>

HIRIGOYEN, M.-F.. **Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

NASCIMENTO, A. M. O.; SILVA, S. P. S.. Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração e Diálogo**, São Paulo, v.14, n.1, p.108-121, 2012. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v14i1.10183>

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.. Assédio moral no trabalho: a ocorrência da violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos em uma IES. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENAPAD, 3. **Anais**. João Pessoa, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.4, n.2, p.90-113, 2013. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v4i2.161>

OLIVEIRA, R. P.; NUNES, M. O.. Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. **Saúde Soc.**, São Paulo, v.17, n.4, p.22-34, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902008000400004>

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Acabar com a violência e o assédio no mundo do trabalho**. Relatório 5. Conferência Internacional do Trabalho. OIT, 2019.

ROESCH, S. M. A.. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SANTIAGO, A. M. S.. **Relacionamentos e a promoção da paz mundial: a visão de participantes de um movimento pela paz**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011.

SILVA, O. D.; RAICHELIS, R.. O assédio moral nas relações de trabalho do(a) assistente social: uma questão emergente. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n.23, p.82-603, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.038>

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A.. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.37, n.126, p.195-202, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200002>

ZAPP, D.; EINARSEN, S.. Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P.. **Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets**.

American Psychological Association, 2005. p.237-270. DOI:

<https://doi.org/10.1037/10893-010>

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.