

Reflexões entre o assédio moral no trabalho e o narcisismo das pequenas diferenças

MONIQUE NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

THIAGO SOARES NUNES

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

REFLEXÕES ENTRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E O NARCISISMO DAS PEQUENAS DIFERENÇAS

INTRODUÇÃO

O trabalho se constitui como um fenômeno importante nas sociedades contemporâneas, sendo influenciado pelas novas tecnologias de informação e comunicação, globalização, novas formas de executar, organizar e pensar o trabalho, as quais afetam as relações interpessoais e processos e atividades laborais. Embora essas transformações e desenvolvimentos tecnológicos tivessem a intenção de liberar o indivíduo de algumas atividades laborais, minimizar alguns riscos ocupacionais, os colocam cada vez mais sob pressão, o que leva ao desgaste físico e psicológico (GAULEJAC, 2007).

O trabalho pode ser concebido e a ele se atribuir sentidos positivos (associados ao reconhecimento, satisfação, prazer), mas existem situações representativas do trabalho em um polo negativo, associado a sofrimento e violências, que é o caso do assédio moral no trabalho. O assédio moral pode ser caracterizado como práticas e comportamentos hostis, frequentes e duradouros, que tem por objetivo humilhar, constranger e desqualificar um indivíduo ou grupo, afetando sua dignidade, saúde física e/ou psicológica, e o ambiente laboral (HIRIGOYEN, 2011; 2012).

O assédio moral é um fenômeno multidimensional, ou seja, sua ocorrência não deve ser atribuída apenas a um caráter individual (agressor(es) versus vítima(s)), mas envolve toda uma questão organizacional (práticas e cultura), além da própria cultura regional e nacional (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Dentre os motivos principais para a sua ocorrência está a recusa da diferença do alvo (características do indivíduo, como cor, ideologia, gênero, sexualidade, origem e demais) e pelo autoritarismo ou abuso de poder (HIRIGOYEN, 2011; 2012; HELOANI; BARRETO, 2018; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

Freud (1925/2011), desenvolve argumentações que nos permitem realizarmos a relação entre a vivência da alteridade enquanto uma ameaça ao narcisismo. Nesse sentido, o reconhecimento do diferente se opõe ao narcisismo e comumente, frente às diferenças, tende a ocorrer um esforço do sujeito na afirmação de si enquanto aquilo que lhe é diferente é percebido enquanto uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. Tal fenômeno foi cunhado por Freud (1917/2019) de narcisismo das pequenas diferenças. O narcisismo das pequenas diferenças pode ocorrer tanto individualmente quanto coletivamente e apesar de a primeira vista parecer uma expressão antitética, diz respeito, justamente, às pequenas diferenças, dentro de uma semelhança geral, que motivam sentimentos de estranheza e hostilidade entre sujeitos.

Respaldados em Miguelez (2007/2015), entendemos que o narcisismo das pequenas diferenças pode contribuir na compreensão de dinâmicas organizacionais/sociais como as do “bode expiatório”, da rejeição do diferente e da hostilidade entre grupos. A partir dele, é possível refletir acerca do outro, esse outro que é ao mesmo tempo próximo e distante, estranho e familiar, e, cujas pequenas diferenças, ou os sentimentos decorrentes da percepção destas, impedem de ser um perfeito semelhante e possibilitam que se deflagrem contra eles impulsos hostis (FREUD, 1919/2010; FUKS, 2011).

Diante disso, acreditamos ainda, que o assédio moral no trabalho possa ser percebido como uma manifestação do narcisismo das pequenas diferenças e objetivamos refletir aqui sobre isto. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica com intuito de compreender a relação entre o narcisismo das pequenas diferentes, tendo como base a teoria psicanalítica freudiana, e o assédio moral com base em Hirigoyen (2011; 2012) e demais autores.

Salientamos que este estudo se encontra estruturado da seguinte maneira: adiante dissertamos a respeito do assédio moral; buscamos ainda apresentar discussões acerca do narcisismo das pequenas diferenças; posteriormente, refletimos sobre o assédio moral no trabalho enquanto manifestação do narcisismo das pequenas diferenças; e, por fim, esboçamos algumas reflexões finais.

ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma prática tão antiga quanto o próprio trabalho, se tornou popular principalmente nas últimas décadas como um dos temas mais controversos das pesquisas e literatura sobre comportamento organizacional (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014), e intensificado devido às transformações no mundo do trabalho. Grande parte dos estudos investigam como as várias formas de comportamentos negativos influenciam nas relações interpessoais, nos grupos, nas organizações e na própria cultura e práticas organizacionais (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018).

Os conceitos de assédio moral são complementares e similares, cada autor/pesquisador elenca aspectos que considera mais importante. Heloani e Barreto (2018), referências nos estudos da temática no Brasil e na América Latina, apresentam uma definição atual sobre a temática, que envolve não apenas aspectos interpessoais, mas a própria cultura e práticas organizacionais. Para os autores, o assédio pode ser considerado como:

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (HELOANI; BARRETO, 2018, p. 53).

Pelo conceito apresentado é possível identificar alguns elementos presentes em muitos conceitos de assédio moral e como características importantes para sua classificação, a saber: intencionalidade; frequência e duração; direcionalidade. A intencionalidade é uma característica discutido entre alguns autores, Einarsen et al. (2011) mencionam que a prática hostil pode consciente ou inconsciente, já Heloani e Barreto (2018) atribuem o caráter intencional e deliberado da hostilidade. O consenso nas definições de todos os pesquisadores e autores é que o assédio moral é uma prática frequente e duradoura, ou seja, não é um ato isolado (dano moral). Desta forma, está mais vinculado às práticas com duração mensal e anual do que diário e semanal (EINARSEN et al., 2011; Einarsen et al., 2016). Quanto à direcionalidade, a hostilidade pode ser dirigida a uma ou mais pessoas (coletivo).

Para melhor ilustração das situações que podem ser consideradas assédio, mediante características previamente levantadas, podemos classificar as situações a partir da classificação de diversos autores: Leymann (1996), Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) e Hirigoyen (2011). As classificações destes são usadas constantemente em pesquisas e mais conhecidas nos meios acadêmicos. No entanto, para uma realidade latino-americana recomendamos a contribuição dos pesquisadores e autores brasileiros Heloani e Barreto (2015) que apontaram características comuns em ambos autores. O Quadro 1, a seguir, apresenta a classificação proposta.

Quadro 1: Categorias e situações de assédio moral

CATEGORIA	SITUAÇÕES
Ações de assédio para reduzir as possibilidades de a vítima se	O chefe ou assediador: não permite que o assediado se comunique com ele e o isola; interrompe continuamente a pessoa enquanto fala; impede

comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio autor da violência	que ela se expresse; grita, xinga e espalha rumores e maldades em relação à pessoa assediada; em voz alta, profere ataques verbais, criticando os trabalhos realizados; faz críticas sobre a vida privada da vítima; amedronta o sujeito com ligações telefônicas; ameaça verbalmente e por escrito; evita o contato direto mediante a ausência de cumprimentos e de contato visual, que, se existe, se dá por meio de gestos de rejeição, menosprezo ou despeito; ignora a presença da vítima, passando a tarefa que lhe cabe a terceiros.
Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais	O assediador: não fala nunca com a vítima e não permite que ela fale com outras pessoas; posiciona-a isoladamente em seu posto de trabalho, afastando-a, simultaneamente, do contato com seus companheiros, o que torna proibitivo qualquer tipo de comunicação; o sujeito, nessas condições, torna-se invisível e passa a ser ignorado por todos.
Ações de assédio com o intuito de desprestigiar ou de impedir o trabalhador de manter sua reputação pessoal ou profissional	O assediador xinga e calunia, espalha boatos, provoca rumores e fofocas sobre a vida privada e profissional da pessoa visada; o sujeito atingido é ridicularizado em tudo o que faz, sendo que seu superior pode até mesmo chegar a insinuar que aquele trabalhador é um doente mental; força-o, então, a passar por consultas com psiquiatras e psicólogos, para que sejam realizados exames, testes e se chegue a um diagnóstico de saúde mental; espalha (ou faz com que espalhem) que o trabalhador está doente; imita (ou leva a que imitem) seus gestos, sua postura, sua voz, ridicularizando-o; ataca suas crenças políticas ou religiosas e sua orientação sexual; faz piada acerca da sua vida privada, sua origem ou nacionalidade; obriga o trabalhador a realizar trabalho humilhante; controla, monitora, anota, registra tudo o que o trabalhador faz (até mesmo as horas ausentes da produção para satisfazer suas necessidades fisiológicas), visando desqualificar seu trabalho; as decisões da vítima são constantemente questionadas e o assediador usa (ou estimula que sejam usados) termos obscenos ou degradantes contra o trabalhador.
Ações de assédio moral mediante o descrédito profissional	A vítima é assediada sexualmente com gestos, proposições, exposição a fotos e revistas de conteúdo obsceno, atitudes lascivas – até mesmo físicas –, que se repetem, mesmo sendo repudiadas e indesejadas; o assediador não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa e até a impede de encontrar ou de realizar qualquer atividade; o assediador passa à vítima tarefas totalmente inúteis ou absurdas; rebaixa-a de função ou, ao contrário, exige que a pessoa exerça funções para as quais não foi preparada; submete-a a tarefas inferiores à sua capacidade ou à sua competência profissional, sobrecarregando-a com excesso de trabalho.
Ações de assédio moral que afetam a saúde física / psíquica da vítima	O assediador obriga a vítima a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a saúde; faz ameaças físicas; agride-a fisicamente, mas sem gravidade, a título de advertência; providência propositalmente gastos com intenção de prejudicá-la; ocasiona problemas no seu posto de trabalho; insinua roubos; aconselha-a a pedir demissão.

Fonte: Heloani e Barreto (2015, p. 153-155)

É importante enfatizar que a matriz que sustenta os atos de violência no trabalho, segundo Heloani e Barreto (2015; 2018) está enraizada no autoritarismo, abuso de poder, ameaças, manipulação e nas várias estratégias tomadas pelos agressores - principalmente superiores hierárquicos.

Neste sentido, segundo Hirigoyen (2011) Nunes, Pellegrini e Tolfo (2018) e o assédio moral pode iniciar-se por meio de ato discriminatório, pois parte da recusa de uma diferença, de uma característica do indivíduo. Para os autores, algumas destas características podem ser: cor, gênero, ideologia, classe social, religião, sexualidade, categoria profissional, grupo que faz

parte e demais. No assédio existe um desequilíbrio de poder, ou seja, uma das partes apresenta maior poder que a outra (EINARSEN et al., 2011). Este aspecto não reflete exclusivamente ao poder hierárquico, do cargo ocupado, mas pode incluir, por exemplo, o grau de conhecimento/intelecto do indivíduo, grupo que faz parte, network e outros. Por sua vez, a ocupação de um cargo possibilita ao indivíduo praticar estratégias hostis para com aqueles que têm desavenças, ampliando as consequências para os alvos que não sabem a quem recorrer (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

O tema é complexo e multidimensional, portanto, a sua incidência não parte exclusivamente do aspecto individual/interpessoal (ex.: personalidade, distúrbios psicológicos), perpassa também no aspecto grupal (pertencimento ou não a um grupo), organizacional (configurações e organização do trabalho) (DUFFY; SPERRY, 2014), e cultural (crenças presentes na cultura da organização e nacional (ex.: impunidade, corporativismo, personalismo, lealdade ao grupo) (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

NARCISISMO DAS PEQUENAS DIFERENÇAS

Nos dias atuais, a utilização do termo narcisismo, em referência ao mito de Narciso, se faz presente nas mais diversas formas de conhecimento e de manifestação artística. Nesse sentido, tal palavra tende a não ser estranha mesmo àqueles que não possuem aproximação com a psicanálise e, de modo corriqueiro, denomina-se de narcisista alguém inconveniente, desagradável, que tende a falar muito de si e a vangloriar-se, sobremaneira, de seus feitos. Em psicanálise, narcisismo é um termo de uso relativamente comum em distintas abordagens (MIGUELEZ, 2007/2015). No entanto, embora na teoria psicanalítica o conceito seja compreendido como pilar da constituição subjetiva, conforme Miguez (2007/2015), há uma forte tendência ao achatamento e à sua banalização, reduzindo-o a sinônimo de egoísmo, egocentrismo.

Longe de ser tratado na obra freudiana apenas do ponto de vista de uma psicologia individual, conceito de narcisismo em Freud recebe um forte apoio da noção de alteridade. Além de lançar mão da noção de narcisismo para a compreensão de relações afetivas estabelecidas entre o eu e o outro, Freud (1921/2011) também a utiliza para pensar identificações coletivas, a cultura [*kultur*] e o social. Um exemplo é quando Freud (1921/2011) recorre a seguinte fábula:

Un grupo de puercoespines se apiñaba en un frío día de invierno para evitar congelarse calentándose mutuamente. Sin embargo, pronto comenzaron a sentir unos las púas de otros, lo cual les hizo volver a alejarse. Cuando la necesidad de calentarse les llevó a acercarse otra vez, se repitió aquel segundo mal; de modo que anduvieron de acá para allá entre ambos sufrimientos hasta que encontraron una distancia mediana en la que pudieran resistir mejor (SCHOPENHAUER, 1851/2009, p. 665).

Ao retomar a célebre alegoria de Schopenhauer (1851/2009), Freud (1921/2011) afirma que apesar das ligações libidinais caracterizarem a massa, o comportamento dos seres humanos uns com os outros é semelhante aos dos porcos espinhos que sentem frio, mas não aguentam uma aproximação muito íntima. Para Freud (1921/2011), nas antipatias e aversões contra pessoas que se acham próximas, pode-se reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si. Narcisismo este, que em “O Tabu da Virgindade” (1917/1996) é denominado de narcisismo das pequenas diferenças.

Destacamos que a expressão narcisismo das pequenas diferenças, à primeira vista pode parecer uma construção antitética, tendo em vista os termos que a compõe: narcisismo e diferença. Enquanto narcisismo assinala o Um, a ideia de que o sujeito encontra em si mesmo o gozo sexual (FREUD, 1914/2010), às diferenças remetem ao espaço da alteridade (FREUD,

1919/2010). A psicanalista Betty Fuks (2011), ao reportar-se ao fenômeno do narcisismo das pequenas diferenças esclarece:

Em termos “normais”, o "narcisismo das pequenas diferenças" está na base da constituição do "nós" e do "outro", na fronteira que tem por função resguardar o narcisismo da unidade. Trata-se de um fenômeno que ocorre na tensão que existe entre povos vizinhos (...) entre indivíduos de estados de um mesmo país, (...) ou até mesmo dentro de uma mesma cidade(...). Ou seja, são pequenas diferenças reais que impedem que o outro seja um perfeito semelhante, o que significa que o ódio não nasce da distância, mas da proximidade. E, exatamente por que não se trata de uma diferença qualquer, é que se produz o estranhamento que detona impulsos hostis contra aqueles que estão apenas um pouco mais além do espelho (FUKS, 2011, p. 48).

Conforme manifesto por Fuks (2011), o narcisismo das pequenas diferenças, situado na região de fronteira – portanto de tensão, que está na base do nós e dos outros –, manifesta-se como angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento destas. No que concerne às diferenças, a partir das obras freudianas, entende-se que variados obstáculos, de alguma maneira, se opõem ao reconhecimento da alteridade e tornam impossível, metapsicologicamente, a sua aceitação imediata.

Nas antipatias e aversões não disfarçadas para com estranhos que se acham próximos, podemos reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si e se comporta como se a ocorrência de um desvio em relação a seus desenvolvimentos individuais acarretasse em uma crítica em relação a eles na exortação de modificá-los (FREUD, 1921/ 2011, p. 57).

No sentido discorrido por Freud (1921/ 2011), percebemos que no narcisismo das pequenas diferenças há um esforço da afirmação de si e a percepção daquilo que lhe é diferente enquanto uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. Conforme o autor, em quase todas as relações íntimas e prolongadas entre duas pessoas, há um sedimento de hostilidade e aversão que devido à repressão não é percebido – talvez a única exceção seja a relação entre mãe e filho. Todavia, isto fica mais evidente no vínculo entre pessoas que normalmente que não compõem o círculo de relações sentimentais íntimas do sujeito – como amizade, matrimônio e vínculos entre pais e filhos –, como naqueles presentes na dinâmica organizacional (FREUD, 1921/ 2011).

Salientamos que essa hostilidade e/ou intolerância frente às diferenças desaparece, temporariamente ou de modo duradouro, por meio da formação da massa e dentro da massa. Enquanto dura a formação da massa, os seus integrantes suportam a especificidade um do outro e não sentem repulsa por ela. Tal limitação do narcisismo pode se dar apenas por um fator, pela ligação libidinal entre as pessoas. “O amor a si encontra limite apenas no amor ao outro, amor aos objetos” (FREUD, 1921/ 2011, p. 58). A respeito disso, Freud (1921/ 2011, p. 59) acrescenta: “Portanto, se na massa aparecem restrições ao amor-próprio narcisista, inexistentes fora dela, isso indica forçosamente que a essência da formação da massa consiste em ligações libidinais de nova espécie entre os membros da massa”.

Nessa perspectiva, as relações de amor/ligações libidinais, são apontadas por Freud (1921/ 2011), como a essência da alma coletiva, uma espécie de laço social capaz de unir/ligar as pessoas (FREUD, 1930/ 2011) e de suspender no seu interior, o narcisismo das pequenas diferenças (FREUD, 1921/ 2011, 1930/ 2011). Essas ligações podem apresentar mecanismos em que há desvio da pulsão em relação a seus fins sexuais. Entre tais mecanismos de ligação libidinal, encontram-se aqueles denominados de identificações (FREUD, 1921/ 2011). A partir da leitura de Freud (1921/ 2011), pode-se compreender que uma ideia abstração, uma tendência e/ou uma vontade partilhável por muitas pessoas, assim como o ódio a uma pessoa ou

instituição, também poderiam, semelhante ao líder, terem efeitos unificadores e provocarem ligações libidinais.

Circunstância esta, em que os sentimentos – como, agressividade, hostilidade, aversão, antipatia, intolerância – relacionados às pequenas diferenças são temporariamente suspensos no interior da massa, para num segundo momento retornarem com intensidade na “oposição” estabelecida a essa formação coletiva. Outra forma de suspensão do narcisismo das pequenas diferenças é aquela que envolve a privação do objeto da necessidade. Situação em que há uma intensificação da pulsão e apagamento temporário das diferenças.

Apesar de atuar no estabelecimento e manutenção da unidade de grupos, o narcisismo das pequenas diferenças apresenta uma miséria psicológica que Guimarães (2012, p. 120) descrevem como “uma miséria perceptiva, na qual a sensibilidade torna-se estereotipada”. Segundo o autor, há no narcisismo das pequenas diferenças a elevação de alguns traços à categoria de gerais. Em outros termos, é possível observarmos no narcisismo das pequenas diferenças o ato de se caricaturar o outro com um excesso que não se suporta.

No entanto, ao se conceber alguns traços como gerais e definidores, não se vê nada além dos supostos traços. Cria-se assim, uma heterogeneidade intergrupal e, ao mesmo tempo, uma homogeneidade intragrupal em que todos os sujeitos de um outro grupo são tidos de forma homogênea entre si por quem não compõem tal agrupamento. É o sotaque do nordestino que mora em São Paulo, do argentino nas praias de Santa Catarina, o cheiro da comida do sírio no Rio de Janeiro, é em suma, um traço que é colocado e que só é suportável quando está na condição de ser ridicularizado. Ao se conceber um traço enquanto algo generalizável, não se vê nada além deste e a sensibilidade torna-se estereotipada.

ASSÉDIO MORAL E NARCISISMO: ALGUMAS REFLEXÕES

Conforme mencionamos anteriormente, a utilização da noção freudiana de narcisismo das pequenas diferenças não tem sido utilizada na área de Estudos organizacionais para compreensão de fenômenos organizacionais que envolvam, ou não, discussões acerca do assédio moral no trabalho. Todavia, podemos destacar alguns trabalhos que utilizam do narcisismo e que realizam, mesmo que indiretamente, reflexões entre tal termo e assédio moral e/ou sexual no trabalho, ao se dedicarem ao estudo do fenômeno da liderança (STEIN, 2013; LUBIT, 2002; SANKOWSKY, 1995; KETS DE VRIES; MÜLLER, 1990; SCHWARTZ, 1990). Já Hirigoyen (2011), na obra denominada de “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”, menciona que a cultura atual favorece a ascensão de narcisistas no ambiente organizacional e estereotipa o assediador de perverso narcisista (HIRIGOYEN, 2011, 2012).

A perversidade, para Hirigoyen (2012, p. 141), não está relacionada a perversão sexual, mas ao “caráter e o comportamento de alguns indivíduos que dão provas de uma crueldade ou malignidade específica”. A perversão narcísica, nesse sentido, consistiria “na implantação de um funcionamento perverso em uma personalidade narcísica”. Hirigoyen (2012), ainda, utiliza da descrição psiquiátrica do chamado transtorno de personalidade narcísica para destacar uma série de características associadas ao sujeito narcisista e que se fazem presentes no assediador - perverso narcisista -, como: possuir senso grandioso da própria importância; ser absorvido por fantasias de sucesso e poder ilimitado; acreditar ser especial; pensar possuir necessidade de ser admirado; imaginar ter um senso de possuir direitos, ou seja, de que tudo lhe é devido; explorar o outro nas relações interpessoais; não ter empatia; invejar o outro; e, ter atitudes e comportamentos arrogantes. Logo, um indivíduo de personalidade narcísica ao sentir que determinado indivíduo ou grupo apresenta características que são percebidas por ele como ameaçadoras ao seu poder, poderá exercer práticas e comportamentos hostis, como o assédio

moral (EINARSEN et al., 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HELOANI; BARRETO, 2018).

Considerando que características como estas, associadas pela psiquiatria ao narcisismo, podem se fazer presentes em distintos sujeitos nos mais variados momentos de sua vida, Lubit (2002) e Kets de Vries e Muller (1990), apresentam o narcisismo como algo que pode ser salutar, bem como algo que pode ser destrutivo ao sujeito. Face a isto, buscamos empreender um outro tipo de discussão. Em nosso esforço teórico, não discutimos narcisismo enquanto patologia, algo relacionado a moralidade, observado como um atributo negativo, bem como não estabelecemos gradações deste. Também não falamos em personalidades narcísicas, pois conforme adverte Miguelez (2007/2015), com isto cria-se o equívoco de pensar que há outras que não.

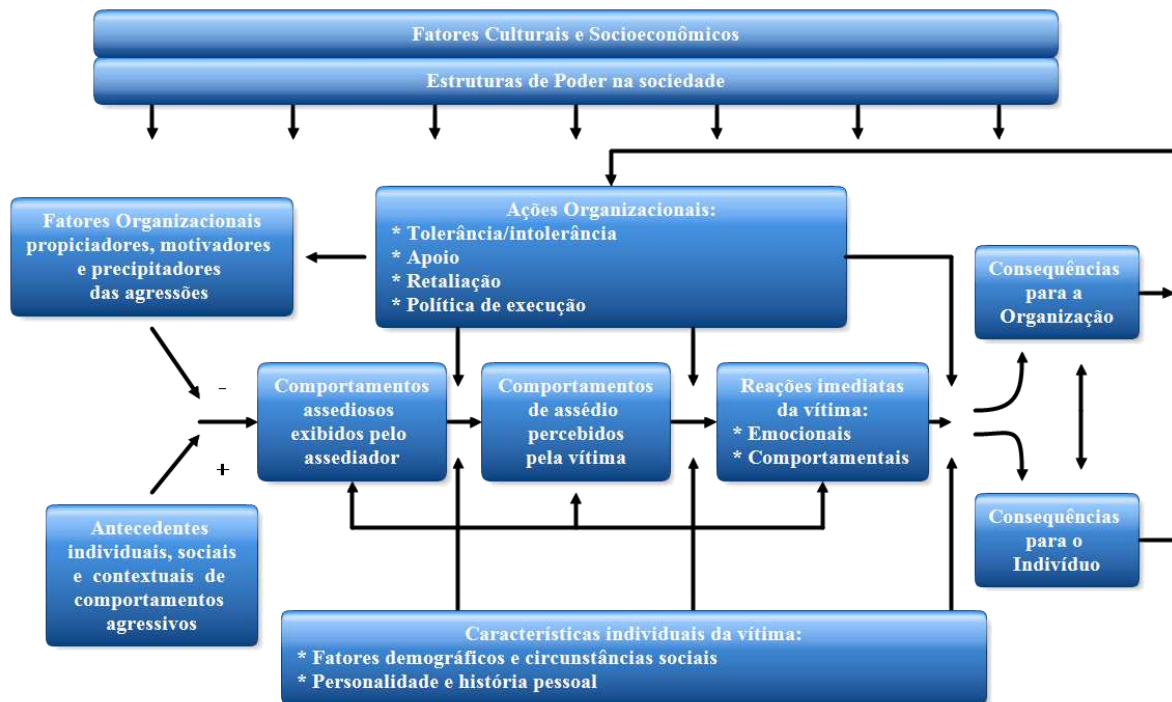
Reconhecemos que o termo narcisismo é utilizado de diversas maneiras, inclusive na literatura psicanalítica. Mesmo em Freud este termo se faz presentes em distintas discussões. Circunstâncias que possibilita, segundo Miguelez (2007/2015), que se fale em narcisismos ao invés de narcisismo. Nessa perspectiva, recorremos a utilização de Freud (1921/2011) do conceito de narcisismo, mais especificamente, do narcisismo das pequenas diferenças, para pensar o social. Neste fenômeno, que se dá tanto individual quanto coletivamente, há um esforço da afirmação de si e a percepção daquilo que lhe é diferente enquanto uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. O que, conforme mencionado anteriormente, pode levar o sujeito a apresentar comportamentos e ações hostis como o assédio moral, como uma forma de afirmar a si perante o outro ou grupo (HIRIGOYEN, 2012).

Com isso, as diferenças localizadas fora do sujeito, ou grupamento, passam a ser consideradas intoleráveis e os efeitos narcísicos no enfrentamento de diferenças presentes nos laços sociais são evidenciados – situação em que o eu, mesmo dividido e precário, busca a completude. Tais efeitos, relacionados ao narcisismo das pequenas diferenças, podem ser exteriorizados por intermédio: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; de sentimentos de aversão, antipatia e inveja; da manifestação de prontidão ao ódio, hostilidade e a agressividade; do ato de caricaturar o outro; e, do racismo - que podem levar ao assédio moral (HIRIGOYEN, 2012).

Portanto, acreditamos que tais possibilidades de exteriorização do narcisismo das pequenas diferenças podem ser associadas, no ambiente organizacional, ao assédio moral, o que nos possibilita considerar o assédio moral no trabalho enquanto manifestação do narcisismo das pequenas diferenças. Cumpre salientar que conforme evidenciado por Freud (1921/ 2011), em quase todas as relações íntimas e prolongadas entre duas pessoas, há um sedimento de hostilidade e aversão que devido à repressão não é percebido – talvez a única exceção seja a relação entre mãe e filho. Todavia, para o autor, isto fica mais evidente no vínculo entre pessoas que normalmente que não compõem o círculo de relações sentimentais íntimas do sujeito – como amizade, matrimônio e vínculos entre pais e filhos –, como naqueles presentes na dinâmica organizacional.

Nesse sentido, destacamos que o assédio moral é uma prática que vai além dos relacionamentos interpessoais, relação agressor e alvo, perpassa pelas práticas e cultura organizacional, além de valores e cultura regionais/nacionais (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; HELOANI; BARRETO, 2018). A ilustração, a seguir, pode demonstrar essas multidimensões relacionadas ao assédio moral e suas relações.

Figura 1: *Framework* do assédio moral no trabalho revisado



Fonte: adaptado Salin (2003)

O Framework demonstra uma visão holística de como fatores individuais, organizacionais e sociais podem contribuir, em diferentes momentos, na (não) ocorrência do assédio moral (EINARSEN, 2005; SALIN, 2003). É importante enfatizar, que para os autores, aspectos sociais, socioeconômicos, a cultura e a própria estrutura de poder local ou nacional influenciam na forma de pensar, agir e tolerar comportamentos e ações hostis e agressivas na sociedade e nas organizações.

Para pensarmos ainda, a relação do assédio moral com o narcisismo, vale relembrar que as relações afetivas estabelecidas entre sujeitos podem ser apreciadas enquanto fenômenos sociais que se opõem a processos narcísicos. Dessa maneira, a relação estabelecida entre sujeitos, que objetiva uma certa unidade, demanda a existência de ligações libidinais que possam atuar na suspensão - sempre temporária - do narcisismo das pequenas diferenças, e, por consequência, de seus modos de exteriorização. Apesar disso, há que se considerar que cada sujeito é “um componente de muitos grupos (...) e construiu seu ideal do Eu segundo os mais diversos modelos” (FREUD, 1921/ 2011, p. 92).

Com isso, pode-se pensar que em uma sociedade em que diversos modelos de relações sociais são regidos por um princípio de competição generalizada (GAULEJAC, 2007), a procura dos sujeitos por um objeto de satisfação tende a ser mediada pelo desejo de reconhecimento. Para a consecução do reconhecimento do outro, práticas hostis, violentas, podem ser percebidas, e em determinados momentos, legitimadas no ambiente organizacional (HIRIGOYEN, 2011; 2012). Tais práticas, enquanto afeto dirigido aos pares, muitas vezes fundadas em pequenas diferenças que abalam a imagem narcísica do eu, apresentam uma miséria psicológica que Guimarães (2012, p. 120) descreve como “uma miséria perceptiva, na qual a sensibilidade torna-se estereotipada”.

REFLEXÕES FINAIS

Buscamos, neste trabalho, refletir acerca do assédio moral no trabalho enquanto manifestação do narcisismo das pequenas diferenças. Para tal feito, recorreremos à psicanálise, sobretudo freudiana, e a literaturas concernentes ao assédio moral no trabalho. Relembramos

que em nosso esforço teórico, não discutimos narcisismo enquanto patologia, algo relacionado a moralidade, observado como um atributo negativo, bem como não estabelecemos gradações deste. Também não falamos em personalidades narcísicas, pois conforme adverte Miguelez (2007/2015), com isto cria-se o equívoco de pensar que há outras que não. Entendemos assim, que o narcisismo é um dos pilares da constituição subjetiva do sujeito e que pode ser utilizado a compreensão das relações afetivas estabelecidas entre o eu e o outro, para se pensar a cultura [kultur] e o social, e, por consequência, dinâmicas organizacionais.

Conforme outrora salientamos, para Freud (1921/2011), nas antipatias e aversões contra pessoas que se acham próximas, pode-se reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si. Narcisismo este, que em “O Tabu da Virgindade” (1917/1996) é denominado de narcisismo das pequenas diferenças. No que concerne aos efeitos narcísicos no enfrentamento de pequenas diferenças presentes nos laços sociais, frisamos que estes podem ser exteriorizados por intermédio: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; de sentimentos de aversão, antipatia e inveja; da manifestação de prontidão ao ódio, hostilidade e a agressividade; do ato de caricaturar o outro; e, do racismo.

Destacamos que no ambiente organizacional, tais exteriorizações do narcisismo das pequenas diferenças podem implicar a ocorrência do assédio moral. Circunstância que corrobora a reflexão que aqui efetuamos, ao considerarmos que o assédio moral no trabalho pode ser vislumbrado enquanto uma manifestação do narcisismo das pequenas diferenças.

REFERÊNCIAS

DUFFY, M.; SPERRY, L. **Overcoming mobbing: a recovery guide for workplace aggression and bullying**. New York: Oxford University Press, 2014.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, v. 7, n. 3, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**. London: Taylor & Francis, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice**. London: Taylor & Francis, 2011, p. 3-39.

EINARSEN, S. et al. Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, 1-22, 2016.

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

FREUD, S. Introdução ao Narcisismo (1914). In: **Obras completas – Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos (1914-1916)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v.12.

FREUD, S. O Tabu da Virgindade (Contribuições à Psicologia do Amor III) (1917) In: **Obras completas - Observações Sobre Um Caso de Neurose Obsessiva ("O homem dos ratos")**, Uma

Recordação da Infância de Leonardo Da Vinci e outros textos (1909-1910). São Paulo: Companhia das Letras, 2019. v.9.

FREUD, S. “O inquietante” (1919). *In: Obras completas* – História de uma Neurose Infantil (“O Homem dos Lobos”), Além do Princípio do Prazer e outros Textos (1917-1920). São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v.14.

FREUD, S. Psicologia das Massas e Análise do Eu (1921). *In: Obras completas* – Psicologia das Massas e Análise do Eu e outros textos (1920-1923). São Paulo: Companhia das Letras, 2011. v.15.

FREUD, S. Algumas consequências psíquicas da diferença anatômica entre os sexos (1925). *In: Obras completas* – O eu e o Id, estudo Autobiográfico e Outros Textos (1923-1925). São Paulo: Companhia das Letras, 2011. v.16.

FREUD, S. O Mal-estar na Civilização (1930). *In: Obras completas* – O Mal-estar na Civilização, Novas conferências introdutórias e Outros Textos (1930-1926). São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v.18.

FUKS, B. B. **Freud e a cultura**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2011.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GUIMARÃES, L. M. **Três Estudos sobre o Conceito de Narcisismo na obra de Freud**: origem, metapsicologia e formas sociais. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 145-162.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral**: gestão por humilhação. Curitiba, Juruá. 2018.

HIRIGOYEN, M-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 14ª ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 6ª ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R; MULLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. **Rev. adm., empres.**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, set. 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, n.2, p. 165-184, 1996.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 42 (3): 66-77, Jul-Set, 2002.

MIGUELEZ, O. M. **Narcisismos** (2007). 2 ed. São Paulo: Escuta, 2015.

NUNES, T. S.; PELLEGRINI, P. G.; TOLFO, S. R. Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no trabalho em uma Universidade Federal. In: III Encontro de Gestão e Negócios (EGEN), 2018, Uberlândia. **Anais....** Uberlândia: UFU, 2018. p. 1-14.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 191-222. 2019

SALIN, D. **Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences**. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.

SANKOWSKY, D. The charismatic leader as narcissist: understanding the abuse of power. **Organizational Dynamics**, v. 23, n. 4, p. 57-71, 1995.

SCHILPZAND, P.; PATER, I. E.; EREZ, A. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 1, 2016

SCHOPENHAUER, A. **Parerga y paralipomena** (1851). Trad. Pilar López de Santa María. Madrid: Editorial Trotta, 2009.

SCHWARTZ, H. S. **Narcissistic process and corporate decay, the theory of the organizational ideal**. New York: New York University Press, 1990.

STEIN, M. When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 3, p. 282-293, 2013.