



DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO - DF

PRESERVANDO VIDAS NO TRABALHO

Assédio Moral no Trabalho



DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO DF**Diretor – Geral**

Jayme Amorim de Sousa

Diretora de Administração Geral

Kleybe Alves da Silva

Gerente de Gestão de Pessoas

Dorvalina Lemos do Prado

Autora:

Solene Nobre de Medeiros

Psicóloga – Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

Revisão técnica:

João Batista Ferreira

Psicólogo – Prof. Dr. do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Revisão de texto:

Wilson Antonio Rossato Júnior

Especialista de trânsito – Ascom – Detran/DF

Capa:

Igor Alves Rossato

Designer Gráfico

Brasília - 2016

... mais do que olhar, importa reparar no outro.
Só dessa forma o homem se humaniza novamente.
Caso contrário, continuará uma máquina insensível
que observa passivamente o desabar de tudo à sua volta.
José Saramago

Apresentação

Pretende-se, com essa cartilha, orientar, esclarecer e gerar reflexões sobre as situações de violência e assédio moral, que colocam em risco a saúde dos servidores, no ambiente de trabalho. Além disso, contribuir para a prevenção dessas situações, que muitas vezes não são percebidas como perigosas, mas que são fontes de adoecimento e sofrimento. As informações sobre esse fenômeno são importantes para que as pessoas se tornem conscientes da existência dele, possam se proteger e busquem intervenção profissional.

Em razão de o trabalho assumir um papel importante na construção e estabilização da identidade do trabalhador, ele é fundamental para se constituir a saúde mental. Dessa forma, as pessoas mais engajadas com seu trabalho, que fazem além da obrigação e se envolvem na prática da solidariedade, podem ser mais vulneráveis ao assédio moral.

Trabalhar é o resultado da mobilização do corpo, da inteligência, da subjetividade do indivíduo para alcançar o sucesso de uma atividade (Dejours, 2011). Portanto, quando se impede a pessoa de trabalhar, se ataca algo que é fundamental na vida e na constituição da identidade. Quando os trabalhadores recebem um julgamento que invalida todo seu esforço ou quando esse julgamento for proferido de maneira intencionalmente injusta, como nos casos de assédio moral, a pessoa pode adoecer.

No serviço público, por ser mais difícil para a pessoa assediada pedir exoneração e sair, o trabalhador acaba adoecendo e ficando com incapacidade laboral. Diante disso, acreditamos ser necessária a divulgação e a orientação sobre o assédio moral, objetivando que todos os servidores do Detran fiquem conscientes de que, quando submetidos a situações humilhantes e constrangedoras, podem ter a saúde prejudicada.

ASSÉDIO MORAL: A VIOLÊNCIA NO TRABALHO

Segundo Freitas (2001), foi após o livro de Hirigoyen (2000), Assédio moral: a violência perversa no cotidiano, que o assédio moral passou a ser divulgado e se tornou objeto de estudo. O assédio moral ocorre durante a jornada de trabalho e no exercício de funções laborais, prejudicando o convívio social harmonioso no ambiente de trabalho. No entanto, muitas vezes, os agredidos não denunciam, aceitando as piadas e os insultos

como algo corriqueiro do dia a dia. Além disso, ele se agrava na medida em que há complacência ou omissão do grupo de trabalho diante da desqualificação do agredido e quando a organização não reconhece o assédio como um problema organizacional (Freitas, 2001).

Segundo Hirigoyen (2000),



O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente 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 (p. 37).

Para Freitas (2001), o assédio moral tende a iniciar-se de modo quase imperceptível no espaço de trabalho. Aos poucos, torna-se um ato perverso, cujo interesse é destruir a identidade do outro. Ocorre de forma sutil, velada, mas é capaz de acabar com a vida profissional e até mesmo com a vida pessoal. As práticas do assédio moral podem ser sofisticadas e realizadas de forma oculta, dúbia, maliciosa, dando margens a diversas interpretações. O assediador também tenta descaracterizar o assédio e justificar que o problema está na vítima que não se adapta ao meio. Para Heloani (2004), pode ser difícil reconhecer o assédio quando as agressões estão disfarçadas como brincadeiras.

O assédio moral é mais frequente na forma descendente, caracterizado pela ação de um superior hierárquico sobre um subordinado, mas ocorre também de forma horizontal, entre pessoas do mesmo nível hierárquico, ou ainda de forma ascendente pela ação de um subordinado em relação ao seu superior hierárquico.

O assédio coloca em risco a saúde física e psicológica do trabalhador, além de afetar seu desempenho e o ambiente de trabalho. O assédio moral é caracterizado por diversos termos com sentido negativo.

Expressões: uma conduta abusiva e negativa; um mal ou uma dor invisível; práticas perversas; ataques e agressões sistematizadas; violências prolongadas; atos de perseguição; situações ofensivas, depreciativas, humilhantes, constrangedoras e desrespeitosas; abuso de poder; efeitos nocivos; degradação, exclusão; atitude desumana e antiética, etc.

Verbos: humilhar, ofender, ridicularizar, inferiorizar, culpabilizar, amedrontar, punir, desestabilizar, diminuir, constranger, desqualificar, denegrir, prejudicar, provocar, atormentar, intimidar, difamar, isolar, excluir, etc.

O assédio moral, portanto, pertence ao campo da organização do trabalho, ou seja, aparece nas relações socioprofissionais, no abuso de poder, na forma de administrar o trabalho, entre outras dimensões.

ASSÉDIO MORAL E AS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS

O assédio moral surge quando há deterioração das relações interpessoais e rompimento dos laços de solidariedade e de ajuda mútua, assim como das regras de boa convivência. Segundo Dejours e Bègue (2010), as condutas de solidariedade, que antes podiam contribuir com a prevenção das descompensações, foram substituídas pela fórmula do cada-um-por-si, pela indiferença em relação ao sofrimento do outro e pela quebra dos laços de amizade e de camaradagem. Passou-se, então, a estimular a competição, dando espaço para a deslealdade e a falta de solidariedade no ambiente de trabalho.



Dessa forma, a confiança foi rapidamente substituída pela desconfiança, os pares passaram a ser vistos como adversários e as relações foram se deteriorando. Nesse meio, o assédio moral se desenvolveu como uma patologia da solidão e consequência da progressiva fragilização do coletivo, da cooperação e das estratégias coletivas de defesa, assim como devido às novas formas de avaliação do trabalho, geralmente individualizadas (Dejours e Bègue, 2010).

O assédio moral desestabiliza a relação da vítima com a organização. A relação interpessoal entre a vítima e o agressor se torna prejudicial por não ter como base a justiça e o respeito, além de ser marcada pela violência que destrói os laços sociais. Hirigoyen (2002) afirma que na relação assediado e assediador prepondera uma assimetria em que há sempre um dominante e um dominado, ao passo que o detentor de poder irá submeter o outro ao seu jogo de dominação até enfraquecer sua estrutura

emocional. Freitas (2001) e Ferreira (2008) ressaltam que essa situação se agrava pelo fato de que os colegas de trabalho, ao presenciar o assédio, não esboçam reação em favor da vítima, desprezando-a ou ignorando-a, ou seja, o fenômeno assédio moral se agrava na medida em que há complacência ou omissão do grupo de trabalho diante da desqualificação do agredido. Comportam-se como se a situação fosse normal, por receio de se envolverem e sofrerem retaliações.



O assédio moral pode surgir devido a problemas em relação à aceitação das diferenças (gênero, idade, raça, religião, competência, estética, etc.), assim como em relação à forma que alguns se acham no direito de tratar com desprezo as outras pessoas, de retirá-las do seu caminho por se sentirem incomodados com a presença delas (Guedes, 2003). Para se livrar da vítima, o assediador torna insuportável a permanência dela no local de trabalho, fazendo com que ela saia de forma voluntária.

As ações que caracterizam o assédio moral não resultam apenas das relações interpessoais, mas podem estar inseridas nas práticas das organizações, que muitas vezes priorizam o atingimento de seus objetivos sem considerar como eles serão alcançados. Nesses casos, a organização incentiva direta ou indiretamente o assédio e/ou tolera as ocorrências. Essas novas formas de organização do trabalho têm efeitos destrutivos sobre o trabalho coletivo e a convivência. Há a perda da identificação com os colegas e com as chefias. Dessa forma, as ocorrências de assédio moral se intensificaram.

O ASSÉDIO MORAL COMO INSTRUMENTO DE GERENCIAMENTO

Além do assédio interpessoal, alguns autores falam em assédio organizacional, que são formas de gestão, estratégias de gestão baseadas em injúrias, em medo, no controle do trabalhador e em agressões. As estratégias utilizadas nesse modo de gestão fazem com que o grupo tenha a falsa percepção da displicência do colega em relação ao trabalho, achando que um está trabalhando mais que o outro, impedindo assim a solidariedade e os laços afetivos. A organização que promove relações competitivas,

conflituosas e marcadas pela falta de solidariedade pode induzir ao assédio moral (Barreto e Heloani, 2014).

O assédio moral, como instrumento de gerenciamento, foi estudado por Barreto e Heloani (2014, p. 58).



Atos que ocorrem durante a jornada de trabalho, que visam a amedrontar, a intimidar, a humilhar, a constranger, a desqualificar, a destruir, a oprimir e a coagir o outro, de forma repetitiva e sistemática. São atos e ações que atingem o coletivo tanto psíquica como moralmente, submetendo-o às regras da empresa.

Na visão dos autores, muitos pesquisadores reconhecem a existência de uma relação estreita entre o assédio laboral e métodos de gestão que impõem padrões de participação, competição, intensa pressão e rivalidade entre os pares, em busca do sucesso. Esse assédio é uma forma de a organização achar que irá conseguir determinados resultados, fazendo uma pressão que é contínua e, às vezes, sutil. Vai pressionando, vai esmagando, vai humilhando e o trabalhador vai se encolhendo e vai emocionalmente morrendo.

No serviço público, geralmente, a forma de gestão é marcada pela descontinuidade administrativa e influência política. Em alguns setores, o servidor tem que estar sempre se adaptando às mudanças, pois há muita rotatividade de chefes. Além disso, a escolha dos gestores, nem sempre é por mérito e não há critério para a ocupação do cargo de chefia. Também quando não há normas explícitas relativas ao comportamento no local de trabalho, alguns chefes podem se considerar autorizados a manter uma conduta abusiva.

Na maioria dos modos de gestão, os servidores não participam das decisões sobre o próprio trabalho. Se o servidor ficar questionando muito, gera conflito e mal-estar entre ele e o chefe. Então o servidor prefere se conformar e fazer o serviço. Além disso, há funções em que os servidores que desempenham as atividades não costumam assumir as chefias. Profissionais de outros cargos vêm ser chefe do setor e muitas vezes sem experiência na atividade. Situações que contribuem para o desenvolvimento do assédio moral.

SINTOMAS DE QUE HÁ ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Por ser uma vivência singular, ligada à subjetividade, em que normalmente não há agressão física e que não deixa traços visíveis no indivíduo, o assédio moral é visto como uma forma de violência psicológica que gera sofrimento psíquico e doenças psicossomáticas. No entanto, podemos suspeitar que o trabalhador esteja sofrendo assédio moral pela presença de situações que geram sofrimento e causam adoecimento.

- As condições de trabalho vão se deteriorando, pois vão retirando do trabalhador os instrumentos de que ele precisa.
- O comportamento do trabalhador muda devido à recusa de comunicação com ele. A vítima se cala por não ter ninguém com quem conversar e que a ouça. Acaba se isolando, se fechando mais com os amigos, com a família e vai adoecendo.
- Com o tempo, as forças do indivíduo assediado são minadas. Ele passa a ter dificuldade de concentração, ansiedade, medo, irritação, alteração do humor, tristeza, desânimo, choro, uso de medicamento em excesso, alcoolismo, absenteísmo, entre outros.
- A presença de muitos atestados médicos e a queda na produtividade podem ser sintomas de que há assédio moral no trabalho. No entanto, as faltas no serviço e as licenças médicas servem como munição para o assediador continuar realizando as suas práticas agressivas.

AS PRÁTICAS COMUNS DE ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO



Há várias formas de comportamento que caracterizam o assédio moral. Ele pode assumir tanto a forma de ações diretas (acusações, críticas, insultos, gritos, humilhações públicas) quanto indiretas (fofocas, isolamento, recusa na comunicação e exclusão social).

Segundo Soares (2006), o assédio ocorre por fases como a difamação, o isolamento e a desestabilização.

Difamação – consiste em um conjunto de ações que visam desacreditar o assediado perante os demais trabalhadores e, quando for o caso, usuários e clientes.

Isolamento – consiste em um conjunto de ações que visam impedir o assediado da possibilidade de comunicação e contato social no contexto de trabalho, prejudicando, principalmente, as interações socioprofissionais.

Desestabilização – consiste em um conjunto de ações que visam desequilibrar o assediado psicologicamente, de tal forma que ele não compreenda o porquê da situação de assédio, culpe a si mesmo por tal situação, adoeça e/ou reaja de forma que os demais trabalhadores e/ou gestores tendam a julgá-lo efetivamente culpado e/ou desequilibrado.

O processo de desestabilizar emocionalmente a vítima

O agressor desestabiliza psicologicamente sua vítima, impedindo-a de reagir frente às ocorrências de assédio. Para tornar a vítima impotente e vulnerável, ele a humilha, a silencia e a isola.

Ser humilhado é sentir-se ofendido, desqualificado, menosprezado e inferiorizado pelo outro. É ser considerado sem valor e inútil. A humilhação compromete a identidade e a autoestima. Também causa dor, tristeza, sofrimento e danos à saúde física e mental. Para Dejours e Bègue (2010), as desqualificações geram esse sentimento de ambiguidade e de incertezas na vítima que, aos poucos, se apropria dos julgamentos negativos e, conseqüentemente, surge a sensação de culpa e o sentimento de dúvida sobre suas capacidades e qualidades. O indivíduo se culpa por não ter dado conta de lidar com o estresse proveniente das relações de trabalho. A pessoa pode achar que é ela que está provocando a situação.

Diante do assédio, a primeira sensação que a vítima tem é de estranheza ou confusão (Hirigoyen, 2002). A pessoa sente o mal-estar pela situação estressante em que se encontra, mas não compreende o que está acontecendo. Não consegue ver saídas para se livrar das agressões humilhantes, ficando, durante um tempo, imobilizada frente à situação de assédio. Os assediados também se submetem a essas humilhações por longo período porque supõem que logo cessará o assédio.

A pessoa que é vítima de assédio tende a assumir os rótulos que lhe são inculcados no ambiente de trabalho – incapaz, incompetente, burro, desequilibrado, louco, entre outros – e, conseqüentemente, ela não consegue mais realizar suas

atividades com eficácia, pois está muito sensível às críticas para atentar-se e responder à produção com qualidade.

O assediador usa estratégias de colocar os outros contra a vítima para excluí-la, intimidá-la e torná-la ignorada no ambiente de trabalho. Segundo Soboll (2008), as armadilhas sutis ou explícitas são direcionadas, de forma individualizada, com alvo definido, para uma ou mais pessoas.

O assediador divide o grupo porque é mais fácil destruir um indivíduo isolado e sem o apoio do grupo. Quando o coletivo dos trabalhadores é forte, a vítima é capaz de resistir ao abuso de poder. Dejours e Bègue (2010) ressaltam que a vítima isolada, numa condição inferior, não consegue discernir se os julgamentos negativos e os ataques agressivos do assediador são reais (atos de covardia ou traição), ou se são fantasias (deve ser coisa da minha cabeça).

Outra maneira eficaz de desestabilizar uma pessoa é cortar a comunicação com a vítima ou falar com ela de forma hostil e/ou ambígua. Há ausência de diálogo respeitoso e presença de agressões verbais. Também se busca impedir que a pessoa se comunique e se exprima. O assediador faz intrigas e por meio de “fofocas”, espalha rumores e maldades em relação à vítima, além de impedir que as pessoas conversem com ela.

O impacto traumático do assédio é tão grande que o assediado não gosta de lembrar e sente vergonha do acontecido. Muitas vezes, a pessoa se cala e sofre silenciosamente. É assediada e ninguém sabe. Entende-se que ficar na posição de vítima incomoda por ser uma situação que pode demonstrar fragilidade, incompetência para administrá-la ou gerar o sentimento de que se está sendo rejeitado e não aceito pelos outros. Pode também esconder ou negar o assédio por receio de reagir à situação e ser mais ainda discriminado. Segundo Heloani (2004),



**Só há paz no trabalho
quando não há
assédio moral.**

Isso provavelmente acontece justamente por que as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo do “revide” que poderia ser a demissão ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixaria ainda mais constrangidas e envergonhadas. Assim, o medo (de caráter mais objetivo) e a vergonha (mais subjetiva, mas com consequências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques.

Dano à identidade: ausência de reconhecimento e de valorização das atividades

Esse processo de destruição da vítima, além de buscar desmoralizá-la e desqualificá-la, consiste em roubar-lhe a autonomia e o reconhecimento que ela adquiriu. Há uma desqualificação da contribuição que o indivíduo oferece à empresa e



do não reconhecimento do seu mérito pessoal, ou seja, de que o que ele faz é bem feito e útil para a sociedade. Segundo Leymann (1996), busca-se desprestigiar ou impedir a pessoa assediada de manter sua reputação pessoal ou profissional.

Trata-se da dinâmica do reconhecimento, sugerida por Dejours (2004), que consiste num processo de contribuição e retribuição, isto é, o indivíduo fornece suas contribuições à organização, de maneira espontânea, mas espera uma resposta, uma retribuição simbólica, seja pelos ajustes feitos para dar conta das suas tarefas, ou pelos esforços da sua subjetividade, que contribuiu para que o trabalho fosse realizado de forma eficaz. Sem o reconhecimento, a construção da identidade é afetada.

Assim, se a dinâmica do reconhecimento estiver consolidada no espaço de trabalho, a vítima do assédio resistirá bem mais psiquicamente por receber o apoio dos colegas, que possibilitará o reconhecimento da veracidade das degradações do assediador. É como se o coletivo dissesse à vítima que as ofensas são desqualificadas e injustas, fortalecendo o ego do assediado (Dejours e Bègue, 2010).

Desqualificação profissional para provocar a remoção da vítima do local de trabalho

O agressor objetiva fazer a pessoa se sentir mal no ambiente de trabalho para que ela seja removida para outro local de trabalho, desligue-se de sua função ou abandone projetos que esteja realizando. Para isso, pressiona a vítima, levando-a a cometer erros, a perder a autoestima e a confiança em sua própria competência. Dessa forma, o assediador transforma a vítima em alguém que se sinta incapaz, incompetente, desmotivada, o que justifica a demissão, perda do cargo de chefia, exoneração ou mudança de setor.

As pessoas conseguem suportar sofrimentos dentro de um padrão normal de resistência. No entanto, as ocorrências constantes e habituais de agressão desestabilizam as vítimas, não dando tempo para a superação do sofrimento e do desconforto a que foram expostas. Dessa forma, as vítimas se tornam fragilizadas diante de ataques consecutivos.

A vítima, que não consegue reagir aos ataques violentos do assédio moral, adocece e não encontra mais forças para retomar suas atividades, tornando-se realmente negligente no trabalho. Vai se degradando, adoecendo e pode até tirar a própria vida Dejours e Bègue (2010).



Inicialmente, a vítima se sujeita a tudo que lhe é imposto, revelando manifestações de passividade e resignação. Mas, por não se sentir à vontade, a vítima começa a perceber que não tem mais prazer em ir trabalhar. Ir ao trabalho se torna um sacrifício muito grande e a permanência no local de trabalho insustentável, levando-a a pedir voluntariamente transferência para outro lugar.

EXEMPLOS DE AÇÕES CARACTERÍSTICAS DE ASSÉDIO MORAL

Algumas ações características de assédio moral encontrada na literatura, principalmente nos textos de Hirigoyen, Barreto e Freitas:

- Ambivalência do discurso do assediador, sempre com duplo sentido, que nega e deturpa os fatos;
- Falsas acusações e identificação da vítima como “criadora de caso” ou insubordinada;
- Desqualificar e desacreditar a vítima perante os demais servidores. Falar, por exemplo, que a pessoa é preguiçosa e não quer trabalhar;
- Atribuir à vítima problemas psicológicos não comprovados, como denominá-la de antissocial, problemática, esquisita e perturbada;
- Apropriação das ideias da vítima como sendo de autoria do assediador;
- Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas ou comunicações incorretas de forma que as tarefas das vítimas fiquem prejudicadas;

- Desaprovação clara ou velada a qualquer comportamento da vítima;
- Recados e avisos não são repassados;
- Parar de falar com o subordinado ou tratá-la com gritos, insultos, repreensões e agressividade;
- Dar tratamento diferenciado ao servidor. A vítima é vigiada, pressionada e aos poucos vai sendo isolada do grupo e do processo produtivo;
- Fazer comentários maldosos ou invenção de boatos sobre a sua vida pessoal;
- O assediado é ridicularizado publicamente ou privadamente por características subjetivas de sua personalidade;
- Sobrecarga de tarefas, sem que haja tempo hábil para executá-las. Designação de tarefas pouco importantes ou deixar o trabalhador sem tarefas e funções;
- Excessivo controle de horários, assim como registro minucioso de falhas e faltas;
- Críticas repetidas e continuadas em relação à capacidade profissional, ressaltando as deficiências da vítima;
- Dificultar os contatos sociais. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada diante dos pares;
- O agressor faz gestos de desprezo diante da vítima, como suspiros, olhares desdenhosos;
- Cobrar da vítima uma atuação ou comportamento que não corresponde ao que seria moralmente adequado, esperado e desejável;
- Prejudicar as condições de trabalho de forma proposital ou criação de obstáculos no trabalho como a diminuição de material de trabalho.



VÍTIMAS DO ASSÉDIO MORAL: QUEM CAI NESSA ARMADILHA?

Qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral, mas normalmente as vítimas costumam ser pessoas que fogem ao padrão por ter qualidades superiores ou inferiores à média do grupo. São as pessoas que incomodam por se destacarem muito ou aquelas que não estão conseguindo acompanhar o ritmo do grupo devido, por exemplo, às novas

tecnologias que são implementadas no ambiente de trabalho e que o servidor é obrigado a se adaptar rapidamente a elas.

Os servidores que se destacam, muitas vezes, têm características percebidas pelo agressor como ameaçadoras ao seu poder. São pessoas com qualidades que a enaltecem, como êxito, força, beleza, entre outras qualidades. É alguém forte o suficiente para aguentar, por um longo período, as humilhações e que não seja totalmente passiva a essas situações (Hirigoyen, 2000). São pessoas que se diferenciam pela competência ou capacitação, as que são questionadoras e comprometidas com o trabalho e que podem gerar desconforto aos superiores e colegas de trabalho (Ferreira, 2008). São aquelas que estão na linha de frente, que se posicionam, e para quem o trabalho é muito importante (Heloani, 2004).

O assédio ocorre também com pessoas que apresentam divergências políticas com a chefia, com pessoas readaptadas, com mulheres com filhos pequenos, com aqueles que têm redução de horário em função de tratamentos médicos, como DORT, ou com grupos que já sofrem discriminação social, tais como mulheres, homossexuais, pessoas com deficiências, idosos, minorias étnicas, entre outros (Heloani, 2004).

CONDUTA DO ASSEDIADOR: POR QUE OCORRE O ASSÉDIO MORAL?

As causas do assédio moral são diversas, podendo estar relacionadas ao modo de gestão, ao abuso de poder, à comunicação inadequada e à interação profissional precária. Os desencadeadores do assédio moral são a intolerância, a discriminação, a perseguição, a ofensa, o medo de perder a posição conquistada, o autoritarismo, o desejo de demonstrar poder, o menosprezo, a dificuldade em lidar com as diferenças individuais, a competição destrutiva, entre outros. Por não tolerar o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, alguns gestores normalmente afastam seus melhores funcionários (Lubit, 2002).



O assédio moral é praticado com objetivo de atingir o outro. A intenção do assediador é desestruturar psiquicamente, emocionalmente e profissionalmente o indivíduo que não corresponde às suas expectativas para que ele peça remoção do local

de trabalho e não o incomode com a sua presença ou atrapalhe os seus interesses. Segundo Ferreira (2008), o assediador teria como ganho resultante de seus atos agressivos o fortalecimento da própria autoestima, a demonstração de poder, a redução de ameaça e a autoproteção. Para Hirigoyen (2000), o prazer do agressor está no ato de humilhar e destruir as qualidades do outro.

NÃO É ASSÉDIO MORAL

Algumas situações podem ser confundidas com assédio moral como as práticas de gestão abusivas em que podem ocorrer humilhações, exposições exageradas, pressões intensas, constrangimentos, ameaças e estímulo à competição, mas que não preenchem as características de assédio moral. Também não se classificam como assédio moral as ações que são qualificadas como dano moral, conflitos, más condições de trabalho ou exigências profissionais. Para Soares e Oliveira (2012), o assédio moral é um processo dinâmico que se desenvolve no tempo, em que a frequência e a duração assumem papel importante para diferenciá-lo de outras formas de violência.

Atos isolados ou eventuais não se configuram como assédio moral, embora possam produzir dano moral. Os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas



vezes. Não é assédio moral uma agressão, uma discussão ou mesmo uma violência no ambiente de trabalho.

Conflitos nas relações de trabalho são normais e até mesmo saudáveis. É importante estar atento, o conflito entre subordinados e chefias não configura por si só como assédio moral. No entanto, se eles se desdobram em episódios de desqualificação, exclusão e, em alguns casos, em ofensas físicas e verbais, a situação se caracteriza como assédio moral. Algumas situações como transferências de postos de trabalho; remanejamento do trabalhador ou da chefia de atividades, cargos ou funções; ou mudanças decorrentes de prioridades institucionais são exemplos que podem gerar conflitos, mas não se configuram como assédio moral por si mesmas.

Trabalhar em um espaço pequeno, com pouca iluminação e instalações inadequadas não é um ato de assédio moral em si, a não ser que um trabalhador (ou um

grupo de trabalhadores) seja tratado dessa forma e sob tais condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais.

Todo trabalho apresenta certo grau de imposição e dependência. Assim, existem atividades inerentes ao contrato de trabalho que devem ser exigidas ao trabalhador. É normal haver cobranças, comentários e avaliações sobre o trabalho e/ou comportamento específico feitas de forma explícita e não vexatória. Porém, ocorre o assédio moral quando essas imposições são direcionadas para uma pessoa de modo repetitivo e utilizadas com um propósito de represália, comprometendo negativamente a integridade física, psicológica e até mesmo a identidade do indivíduo.

O ASSÉDIO MORAL COMO FATOR DE RISCO À SAÚDE



O sofrimento psíquico da vítima pode gerar descompensações de natureza psicológica e psicossomática. O assédio é um processo que adoce o trabalhador porque afeta a autoestima, o humor, a capacidade intelectual e emocional. A pessoa passa a se sentir desvalorizada, desqualificada e começa a psicossomatizar. Para uns, aparece uma úlcera, para outros, uma dor.

A exposição à humilhação por um longo período pode levar o indivíduo a sérias patologias, como transtornos psíquicos e somáticos, chegando ao ponto de prejudicar toda a sua vida social (Leymann, 1996). Ou seja, as consequências não cessam apenas na vítima, na parte física, psicológica, mas também degrada o ambiente familiar, o ambiente social e o ambiente de trabalho.

O dano psicológico pode se manifestar desde sinais de estresse, como irritabilidade e insônia, até distúrbios psíquicos graves, como depressão e síndrome do pânico. Outros sintomas encontrados são: perda das funções mentais, crises de angústia, nervosismo, estresse, ansiedade, autocensura, crises de choro, dificuldade de atenção e de memória; sentimentos de insegurança, culpabilidade, vergonha, injustiça e desconfiança; confusão e desorientação.

Os danos ao corpo são: hipertensão, doenças cardiovasculares, distúrbios do sono, dores generalizadas, alterações hormonais, cansaço, perturbações

gastrointestinais, perturbações sexuais (diminuição da libido), tonturas, falta ou excesso de apetite, falta de ar, doenças da pele, aumento de peso ou emagrecimento exagerado, tremores, palpitações, ameaça de aborto.

As humilhações geram raiva, revolta e ficam corroendo a vítima, que sofre prejuízos sociais por ficar isolada e desamparada. Para Dejourns e Bègue (2010), o sofrimento decorrente do assédio moral, além das humilhações e degradações que infligem à personalidade, está relacionado com o silêncio e o abandono do colega, que se recusa a testemunhar para não se comprometer. Sentir-se abandonado, nesse caso, pode desencadear uma crise de identidade, uma patologia psicossomática, ou mesmo, o suicídio.

Devido à degradação das condições de trabalho, a vítima também pode abusar de substâncias químicas, sofrer impacto nas condições socioeconômicas, assim como perda de status e prestígio.

PREJUÍZOS PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O assédio cria um clima desfavorável para o trabalho. Com a mudança de setor, a vítima já chega discriminada ao novo setor, o que dificulta seu engajamento no grupo e se torna um processo muito desgastante. *“A prática do assédio moral deteriora as relações de trabalho e o clima organizacional, pois coloca as demais pessoas do grupo em estado de alerta, por temor de ser a ‘próxima vítima’”* (Soboll, 2008, p. 36).

Outros prejuízos para a organização do trabalho são: a incapacidade laborativa ou queda da produtividade e da qualidade do trabalho; faltas, atrasos, atestados médicos; o assediado acaba deixando o trabalho para não sofrer mais humilhações (absenteísmo); o acúmulo de trabalho não realizado; afastamentos temporários por problemas de saúde; aposentadorias precoces; assim como aumento de erros e acidentes.

COMO SE PREVENIR E AGIR DIANTE DO ASSÉDIO MORAL?

- Não se deixar dominar. É preciso que, pelo menos inicialmente, a vítima reaja, posicione-se, seja rebelde às provocações, pois assim todos os outros trabalhadores, na posição de espectadores, poderão presenciar o poder e a maldade do assediador (Hirigoyen, 2000).

- Às vezes, uma boa conversa pode inibir uma situação de assédio moral.
- Respeitar as regras de convivência: ninguém pode desrespeitar o outro.
- Não se distanciar do grupo e manter a aliança com os colegas de trabalho. O apoio dos colegas ajuda a enfrentar as adversidades.
- Não entrar em conflito direto com o assediador e evitar conversar com ele sem testemunhas.
- O servidor precisa se conscientizar de que deve denunciar qualquer prática de assédio.
- Mesmo quando a organização não garantir o sigilo das denúncias, é preciso não ter medo de se defender e fazer denúncias formais por causa de “revide” ou da exposição do caso.



COMO LIDAR E DENUNCIAR O ASSÉDIO MORAL?

- O assédio moral no trabalho pode gerar processos administrativos e jurídicos, além de provocar a indenização por danos morais e materiais.
- Se a pessoa desconfiar de que está sendo vítima do assédio moral, deve se preocupar com a comprovação e demonstração do assédio, anotando todas as humilhações sofridas com detalhes.
- Deve guardar todos os documentos, e-mails, bilhetes, atestados e exames médicos.
- Buscar apoio psicológico e jurídico.
- Buscar apoio dentro da própria empresa, denunciando à corregedoria ou ao sindicato. A denúncia também pode ser efetuada na Delegacia Regional do Trabalho (DRT) ou via Ministério Público do Trabalho (MPT).



Considerações finais

O assédio moral evidencia o mal-estar no trabalho. Representa o fracasso da cooperação, da convivência solidária e da democracia nas relações de trabalho. Diz respeito a um fenômeno contemporâneo que demanda maior debate a fim de ampliar e

aprofundar discussões desse gênero. Dessa forma, é preciso, identificar quem pratica o assédio e corrigir esse comportamento.

O assédio moral pode destruir bons profissionais. Também afeta a execução da atividade, a convivência com os pares e a relação com a organização do trabalho. A violência, no assédio, ocorre por se tentar impedir que o outro cresça como profissional e como ser humano. Ninguém irá desenvolver um bom trabalho sendo provocado, pressionado, intimidado, incomodado, constrangido e rejeitado.

No trabalho, convivemos com outras pessoas que são influenciadas por nós e que nos modificam por meio das relações que estabelecemos com elas. No entanto, os relacionamentos podem ser prejudiciais como no caso de assédio moral, que rompe com a dinâmica do reconhecimento e com a cooperação entre os pares. Também impede a circulação da palavra que permite que os trabalhadores discutam os problemas que enfrentam e encontrem soluções. Embora as relações intersubjetivas possam ser fonte de sofrimento, paradoxalmente, ajudam na elaboração dos aspectos traumáticos decorrentes de uma situação de assédio moral. Portanto, é importante investir nas relações socioprofissionais para que sejam saudáveis.

Como o assédio moral é um processo prolongado que dura semanas, meses e até anos, ele só ocorrerá se a organização do trabalho for permissiva, conivente ou estimule a sua prática. Portanto, as instituições devem estar preparadas para lidar com esse problema. É importante não negar que o assédio existe e pensar em ações direcionadas a gerenciar, combater e prevenir tais situações.

Referências:

- Barreto M., Heloani, R. (2014). O assédio moral como instrumento de gerenciamento. Em *Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimentos e transtornos relacionados ao trabalho*. Org. Merlo, A. R. C., Bottega, C. G. & Perez, K. V. Porto Alegre. Evangraf.
- Dejours, C. (2004). O trabalho como enigma. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (Org.). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011). A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos (sublimação e trabalho). Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (Org.). *Cristophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Paralelo 15.

- Dejours, C. Bègue, F. (2010). Suicídio e trabalho: o que fazer? (F. Soudant, trad.). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, J. B. (2008). “Violência e assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio.” Em. Violência psicológica e assédio moral no trabalho - pesquisas brasileiras. Soboll, L. A. P. (Org). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *Revista de administração de empresas/FGV/EAESP*, (2) 41, (pp. 8-19).
- Freitas, M. E., Heloani, J. R., & Barreto, M. M. S. (2008). Assédio moral no trabalho. São Paulo: Cengage Learning.
- Guedes, M. N. (2003). Terror psicológico no trabalho. São Paulo. LTR.
- Heloani, R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, 3(1), 1-8.
- Hirigoyen, M. F. (2000). Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2002). Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (pp. 165-184).
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 66-77.
- Soares, A., Oliveira, J. A. (2012). Assédio moral no trabalho. *Rev. bras. saúde ocup.* São Paulo, 37 (126): 195-202.
- Soares, L. Q. (2006). Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais: “Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília.
- Soboll, L. A. P. (2008). Violência psicológica e assédio moral no trabalho. Em Violência psicológica e assédio moral no trabalho - pesquisas brasileiras. Soboll, L. A. P. (Org). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Site sobre o tema:

♦ www.assediomoral.org.br: site organizado por Margarida Barreto, Roberto Heloani e outros pesquisadores e profissionais.

FERIR

AMENDRONTAR

Perseguir

HUMILHAR

ASSÉDIO

PRESSIONAR

PROVOCAR

ISOLAR

INTOLERÂNCIA

DIFAMAR

PREJUÍZO

PERSEGUIR

INTIMIDAR

DIFAMAR

ENVERGONHAR

ASSÉDIO

ASSÉDIO

DIMINUIR



Departamento de Trânsito do DF

Diretoria de Administração Geral

Gerência de Gestão de Pessoas

SAM, Lote "A", Bloco "B" Edifício Sede