O ASSÉDIO MORAL E SEUS ECOS: os efeitos na saúde mental do trabalhador e possíveis soluções.

Jean Pablo Guimarães Rossi*
Annamaria Coelho de Castilho**

RESUMO
O presente artigo pretendeu tratar do assédio moral e os seus ecos, os possíveis efeitos na saúde mental do trabalhador, bem como apresentar possíveis soluções que as empresas podem acatar numa tentativa de amenizar os problemas que são resultantes dessa prática. Se valendo da pesquisa bibliográfica, o texto foi composto em três momentos, sendo que no primeiro destes, de maneira geral, explicitou-se o que é a prática do Assédio Moral, bem como as suas causas e formas de manifestação, que na atualidade vem atingindo proporções cada vez mais significativas no mundo todo. O segundo tópico tratou das relações de consequência entre o assédio e a saúde do trabalhador que está sendo vítima desta agressão. Já o terceiro momento, abordou as possíveis soluções que as empresas podem procurar numa tentativa de amenizar as ocorrências deste problema, ressaltando o papel da equipe de Relações Humanas como de extrema relevância para criação de um ambiente seguro e saudável. Por fim, foram traçadas considerações finais levando em conta a organização do trabalho no modo de produção capitalista.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio Moral; Consequências; Possíveis Soluções.

ABSTRACT
This article intended to tackle moral harassment and its echoes, the possible effects on the mental health of the worker, as well to present possible solutions that companies can attempt to try to alleviate the problems that are the result of this practice. Making use of the literature review, the text was composed in three stages, in the first of those, in general, was made explicit that it is the practice of moral harassment and well as its causes and manifestations forms, which currently takes increasingly significant proportions worldwide. The second topic dealt with the consequence relations between harassment and the health of the worker who is the victim of this aggression. The third topic, addressed the possible solutions that companies can seek an attempt to mitigate the occurrences of this problem, emphasizing the role of the staff of Human Relations as extremely important for creating a safe and healthy environment. Finally, final considerations were drawn taking into account the organization of work in the capitalist mode of production.

KEYWORDS: Moral Harassment; Consequences; Possible solutions.

*Graduando do 7º período de Psicologia da Faculdade União de Campo Mourão – UNICAMPO.
**Mestre em Psicologia pela UEM, docente do curso de Psicologia da Faculdade União de Campo Mourão - UNICAMPO.

INTRODUÇÃO

As diversas mudanças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais que aconteceram nas últimas décadas, juntamente com a elevação da economia ao aspecto de valor supremo, têm impactado fortemente a sociedade contemporânea. De acordo com Vilela (2001, p.01), “agora, no mundo globalizado, multiplicam-se as manifestações e os tipos de discriminação, fato que acompanha as constantes inovações das novas formas de trabalho surgidas no mundo pós-moderno”. Freitas, Heloani e Barreto (2008), destacam que os recursos organizacionais da atualidade eliminam empregos, desanimando os desempregados ou levando-os a se satisfazerem com qualquer seja a posição que têm, ainda que não se agradem. Aqui, notam-se os primeiros passos para a descaracterização da real identidade do trabalhador que se obriga a se submeter ao mercado que se apresenta diante dele.

O presente texto, fruto de uma pesquisa bibliográfica, tem o objetivo de apresentar algumas considerações acerca do assédio moral, sua caracterização e impacto (ecos) na saúde do trabalhador nos dias atuais, bem como apresentar dados que possibilitem uma discussão acerca das possibilidades de solução do problema.

Almeja tratar, em um primeiro momento, a respeito da prática do assédio moral, que diz respeito a uma forma de violência, geradora de consequências devastadoras para a vida do indivíduo que está na posição de vítima. Decorrente disto, tem por intenção abordar em específico quais são os problemas à saúde mental do trabalhador que podem surgir devido a essa prática. Já no terceiro momento, destaca as possíveis soluções que as empresas podem acatar numa tentativa de amenizar os problemas que são resultantes de assédio, dando destaque especial ao trabalho da equipe de Relações Humanas como de grande importância na estimulação de um ambiente harmonioso entre os funcionários.

A origem do Assédio Moral por estar pautada na impossibilidade de definição própria, leva os indivíduos a uma desorientação quanto aos valores coletivos e pelo crescimento da insignificância dos trabalhadores e das sociedades, que almejam o reconhecimento na vida social, mas jamais se sentem satisfeitos. E é justamente este estado de insatisfação própria que conduz a sentimentos de inveja, hostilidade e

indiferença ao outro, que acarretam a prática do assédio moral (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008).

O termo Assédio Moral hoje é consagrado, porém não é legítimo, pois existem contradições sobre o uso da palavra “assédio”. Para alguns autores a expressão mais correta talvez pudesse ser: perseguição, molestamento ou intimidação. Teóricos ressaltam que esta prática é toda e qualquer atitude duradoura e constante sobre um ou mais membros de uma empresa que visa intimidar, desvalorizar ou isolar, acarretando à desestabilização da vítima que é levada a decadência da saúde tanto física quanto mental (POILPOT-ROCABOY, 2001 *apud* PEDROSO, 2006, p. 140).

Verificando a gravidade do problema que se apresenta atualmente em grandes proporções por toda a parte do mundo, fica clara a necessidade de discorrer e refletir sobre o assunto, bem como, por em pauta as questões inerentes ao tema e de que forma isto pode ser tratado dentro das empresas, de maneira que se possa construir um ambiente mais saudável e livre de tantas ocorrências por assédio moral.

O QUE É ASSÉDIO MORAL

A organização atual de produção capitalista apresenta aos trabalhadores desta geração, uma variedade de exigências, oriundas de um mercado cada vez mais competitivo, que pressionam quotidianamente em busca de um crescimento quantitativo progressivo. E é justamente neste cenário de despersonalização do trabalhador que ocorre o denominado assédio moral, uma espécie de violência cotidiana, a qual trabalhadores de todo o mundo sofrem em decorrência de maus-tratos dentro das empresas (FREIRE, 2009).

Atualmente, a competição generalizada fortifica o sentimento de inveja, hostilidade e indiferença ao outro, que passa a ser considerado objeto de ódio e de ressentimento, tornando-se uma nova maneira de violência social, latente e induzida, que se mostra em um nível de profundidade divergente daquela que é própria do recalcamento e das pulsões humanas (FREITAS; HELOANI e BARRETO, 2008).

Várias expressões têm sido utilizadas no mundo todo para denominar esta prática. Na França – Harcélement moral (assédio moral), Itália – Molestie Psicologiche, na

Inglaterra, Austrália e Irlanda – Bullying, Bossing, Harassment, nos Estados Unidos, Países Nórdicos, Bálticos e da Europa Central – Mobbing (molestar), no Japão – Murahachibu (ostracismo social), em Portugal – Coacção Moral, nos países hispânicos – Açoso Moral, Acoso Psicológico ou Psicoterrorismo, no Brasil – Assédio Moral, Assédio Psicológico, Mobbing (SOSSELA E NEVES, 2013).

A prática do assédio moral no ambiente de trabalho está relacionada tanto a ações que tentam oprimir, quanto às políticas de uma instituição que visam se livrar de sujeitos indesejáveis, por meio de gritos, ameaças, deboches, dentre outras formas de agressão, com a intenção de isolar ou atingir vítima através de uma experiência que estremece os seus sentimentos e ao mesmo tempo interfere na saúde e no comportamento (BARRETO, 2000). Já segundo Hirigoyen (2002, p.65):

> Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, que pôe em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. Barreto (2004) define Assédio Moral no Trabalho como toda exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva e prolongada ao longo da jornada de trabalho. É uma atitude desumana, violenta e sem ética nas relações de trabalho, que afeta a dignidade, a identidade e viola os direitos fundamentais dos indivíduos (BARRETO, 2004 *apud* SOSSELA e NEVES, 2013, p.18).

Para Heyns Leymann (1996 *apud* HELOANI, 2005), no seu livro "*Mobbing: la persécution ou travail"*, o assédio moral se desenvolve numa situação de comunicação hostil, onde uma ou mais pessoas agem de forma a levar a vítima à um estado de fraqueza psicológica.

Este tipo de violência engloba dois fenômenos: o abuso de poder, que é rapidamente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos empregados e a manipulação perversa, que se instala de forma mais incisiva e que causam devastações muito maiores (HIRIGOYEN, 2002).

De acordo com Heloani (2005), nesta dose de perversão moral, as pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e mais autoconfiantes ao tempo em que humilham e dominam outras. Isto pode levar com facilidade ao assédio moral, se está atrelado a hipercompetitividade. A perversidade é encorajada por práticas organizacionais danosas que desconsideram o outro, pois causa um extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor tem inveja.

Em todos os casos de sofrimento por assédio moral, vemos relações hierárquicas assimétricas, falha no diálogo, uso abusivo de poder, ameaças constantes e sistemáticas, discriminações e intolerância, que arriscam as condições de segurança, saúde e emprego. Independente da estratégia utilizada e se ela não se mostrar eficaz, a vítima é atormentada com atividades inúteis, como copiar listas telefônicas em letra de forma ou limpar as trancas enferrujadas. Todavia, nem sempre a prática do assédio é visível e direta, pois pode apresentar características sutis, indiretas e disfarçadas em cuidados com o outro, como se uma representação de afeto positivo (FREITAS; HELOANI e BARRETO, 2008). Existem alguns elementos que caracterizam uma real prática de assédio moral:

> Temporalidade: há sempre um evento que desencadeia e ancora o processo.
> Intencionalidade: o assédio visa forçar o outro a desistir do emprego, mudar de setor, de empresa, sujeitar-se, calar-se, ser dominado.
> Direcionalidade: constituída pelo lado subjetivo que pertence tanto ao âmbito individual como coletivo – permeado por dúvidas como: “por que eu, por que faz, o que fiz. Ele não presta, traz prejuízos à organização, incomoda, desestabiliza o grupo; é um mau exemplo para o coletivo, dificulta alcançarmos a meta etc.”.
> Repetitividade e habitualidade: ocorrem várias vezes durante a jornada variadas táticas com o mesmo fim, ou seja, forçar a vítima a desistir do emprego ou pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar.
> Limites geográficos ou territorialidade: ocorre no lugar das práticas cotidianas, da reprodução cultural, do domínio das tarefas, dos laços de amizades e identificação; pode ocorrer em determinado setor como administração ou produção, o que possibilita identificar agressores e vítimas.
> Degradação deliberada das condições de trabalho: os atos repetitivos perturbam o trabalho do coletivo, expondo todos ao risco; interferem na produtividade, causando problemas à saúde dos que estão expostos; a repetição dos atos degradam as relações laborais e o ambiente de

> trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional de todo o coletivo positivo (FREITAS; HELOANI e BARRETO, 2008, p. 53).

Segundo Hirigoyen (2002), o assédio surge de forma inofensiva e se dissipa facilmente. Inicialmente, os envolvidos não querem se mostrar humilhadas e levam na brincadeira estas desavenças. Posteriormente, esses ataques se multiplicam e a vítima é posta em situação de inferioridade, decorrente de hostilidades e degradações num período mais longínquo.

As vítimas comumente não apresentam qualquer traço patológico, ou de fragilidade no início, só posteriormente, quando a vítima resiste à autoridade, apesar das pressões, que a levaram a tornar-se um alvo (HIRIGOYEN, 2002). Poilpot-Rocaboy (2001 *apud* PEDROSO *et al.,* 2006), aponta em seus estudos que as características para a escolha da vítima incluem: a aparência, o comportamento, a vulnerabilidade e também as competências e as qualificações.

De acordo com Pedroso *et al*. (2006), um dos fatores de escolha da vítima pode estar atrelada ao bom e competitivo trabalho que ela desenvolve, que pode representar inveja para aquele que tende a ser o líder entre os companheiros. “Por vezes, o assédio é suscitado por um sentimento de inveja em relação a alguém que tem alguém que tem alguma coisa que os demais não têm (beleza, juventude, riqueza, relações influentes)” (HIRIGOYEN, 2002, p. 71).

Um exemplo dado por Hirigoyen (2002) é o caso de Cecília, uma mulher de 45 anos, alta, bonita, casada com um arquiteto e mãe de três filhos. Cecília sempre carregou as boas maneiras que aprendeu com a educação burguesa, mostrando elegância, boa postura e facilidade de expressão. Em determinado momento ela se viu obrigada a procurar um emprego devido às dificuldades profissionais do esposo, passando a ocupar na nova empresa um cargo de menor valor. Desde o início, Cecília foi menosprezada pelas colegas, que faziam observações desagradáveis como: *Não é com o salário que você ganha que consegue comprar esse tipo de roupas!.*

Outra possível característica seria a vulnerabilidade daquele trabalhador extremamente cumpridor, com personalidade passiva, pois precisa sempre da aprovação dos outros. Isto no geral ocorre com as mulheres muito educadas ou tímidas. A vítima pode também ser altamente eficaz e independente de critérios, reflexão ou pensamento, questiona e crítica o que acha injusto, corrupções, dogmatismos pragmáticos e normas não escritas (PEDROSO *et al.*, 2006).

Segundo Pedroso *et al.* (2006), alguns autores ressaltam que o fator idade é característica fundamental do assediado, onde percebe-se que a faixa etária mais perseguida se situa entre 40 e 50 anos, tanto que Hirigoyen (2002) aponta a predominância do assédio em sujeitos acima de 50 anos, pois são vistos como menos produtivos e de difícil da adaptação. Em relação ao gênero, se sobressaem os casos de vítimas femininas, que são em torno de 70%. Numa pesquisa descrita por Leymann (1996 *apud* PEDROSO *et al.,* 2006), realizada na Suécia, os resultados apresentaram que as mulheres representavam 55% dos casos e os assédios, em sua maioria, eram submetidos por pessoas do mesmo sexo, isto é, homens assediavam homens e mulheres, mulheres.

Hirigoyen (2002), ressalta que como forma de manter o poder e o controle da vítima, os agressores utilizam estratégias, que em um primeiro momento parecem inofensivas, porém, tornam-se aos poucos mais agravantes. Segundo uma coluna do jornal Extra (2014), foi exatamente isto o que aconteceu com uma auxiliar de cozinha e seus colegas de trabalho da cidade de Pelotas (Rio Grande do Sul) que eram obrigados pela empregadora a participar de cultos religiosos, onde a isca utilizada pela patroa era logo depois transformada em ameaça.

De acordo com o jornal Extra (2014), um dos funcionários relatou que a dona da empresa dizia aos funcionários para que entrassem no carro pois eles iriam fazer um passeio, logo ela dirigia rumo a uma das filiais da sua igreja na cidade, estacionava o carro e dizia aos empregados: “tu entra ou tu entra”, onde se mostrava claro que eles seriam demitidos se não entrassem no templo, mesmo quando o funcionário alegava que fazia parte de outra denominação religiosa. A justiça entendeu que o que aconteceu foi uma violação à liberdade religiosa e uma discriminação quanto à fé da empregada, pois

ela era obrigada participar dos cultos por temer perder seu emprego, e isso é o que caracterizou o caso como um dano moral.

No início da prática de assédio, tenta-se retirar do empregado todo o seu senso crítico, até perceber que não sabe mais com quem está a razão. “Ele é estressado, crivado de críticas e censuras, vigiado, cronometrado, para que se sinta seguidamente sem saber de que modo agir; sobretudo, não se lhe diz nada que possa permitir-lhe compreender o que acontece” (HIRIGOYEN, 2002, p.76).

Independente do ponto de partida do agressor, o interesse deste não é procurar uma solução para o problema que lhe incomoda, mas agir com o objetivo de prejudicar o empregado. O resto do grupo torna-se ativo neste processo, podem ser testemunhas ou até mesmo participantes ativos de assédio moral. Certos aspectos estão enquadrados neste ato, como a recusa da comunicação direta, que diz respeito à omissão do conflito, porém as ações de abuso continuam permanentes. A negação do agressor faz com que a vítima não se defenda, o que dá abertura para a continuidade desta prática (HIRIGOYEN, 2002).

O uso de expressões não verbais, tais como: “suspiros seguidos, erguer de ombros, olhares de desprezo, ou silêncios, subentendidos, alusões desestabilizantes ou malévolas, observações desabonadoras...” (HIRIGOYEN, 2002, p.77), podem levantar a hipótese de que existem dúvidas a respeito da competência de um empregado de acordo com outro profissional. Contudo, é difícil se defender de agressões indiretas, até mesmo porque por vezes a vítima duvida daquilo que percebeu e pensa se talvez esteja exagerando no seu sentimento. A desqualificação pode ser outro fator que também remete ao fato de não olhar para o assediado, falar do sujeito como de um objeto, negar a sua presença ou aproveitar a sua ausência para por em sua mesa um certo trabalho, ao invés de lhe pedir diretamente (HIRIGOYEN, 2002).

Segundo Hirigoyen (2002), quando o agressor decide destruir psicologicamente outro trabalhador, é necessário primeiramente isolá-lo de todas as alianças possíveis. Pelo fato de estar só no trabalho, revoltar-se se torna muito mais complicado, uma vez que lhe fizeram crer que todos estão contra ele. Por meio de insinuações e preferências

arrogantes, provocam ciúmes, colocam as pessoas umas contra as outras, acarretando desavenças. Dito de outro modo:

> Quando esse afastamento vem dos colegas, consiste em deixá-lo comer sozinho no refeitório, em não convidá-lo quando sabem para beber juntos... Quando a agressão vem da chefia, a vítima escolhida é progressivamente privada de toda e qualquer informação. É isolada, não é chamada para as reuniões. Sabe o que esperam de seu trabalho na empresa por meio de notas de serviço. Depois é posta em quarentena, arquivada. Não lhe dão nada para fazer, mesmo estando seus colegas sobrecarregados, mas também não lhe dão permissão de ler seu jornal ou de sair mais cedo (HIRIGOYEN, 2002, p.79).

Hirigoyen (2002), ainda aponta outras formas de assédio, como: vexar, ou seja, confiar a vítima trabalhos inúteis ou degradantes e tentar induzi-la ao erro, que consiste em levá-la a cometer uma falha não só para criticá-la ou rebaixá-la, mas também para que ela forme uma imagem negativa de si mesma. Outra manifestação de abuso acontece em formato de assédio sexual, que tem relação com os dois sexos, porém, na maioria das vezes as queixas se referem às mulheres agredidas por homens, geralmente pelos seus superiores. A mulher que é assediada sexualmente é vista pelo agressor como um objeto à disposição dele, que deve até mesmo se sentir lisonjeada por ter sido escolhida. Ele não admite que a agredida diga não e se por acaso o diz, sofre com diversas humilhações.

Os estudos de Leymann (1996 *apud* FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008) mostraram que 22% dos deficientes físicos, assalariados e sindicalizados na Suécia, passaram pelas seguintes manifestações de assédio, tais como:

> Críticas sobre a sua vida privada; o posto de trabalho era totalmente isolado de contato; a não-atribuição intencional de tarefas para forçar a ociosidade e a inutilidade da vítima; a suposição e a atribuição pública de doenças mentais; referências pejorativas e deboches por causa de seu defeito; imitações do andar, da voz ou de seus gestos (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008, p.21).

Na maioria das pesquisas, as mulheres são apontadas não só como as maiores vítimas de assédio moral, mas também como as que mais procuram por ajuda tanto médica ou psicológica, quanto na própria empresa, verbalizando o seu sofrimento para outros colegas. Quanto aos homens, esta situação é mais delicada, pois fere a sua masculinidade, uma vez que vivemos numa sociedade machista, onde atitudes de passividade ou de ausência de ação são consideradas femininas (HELOANI, 2005).

AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE DO TRABALHADOR

Pesquisas recentes, realizadas em alguns países europeus sugerem que a prática do Assédio Moral vem afetando a saúde mental de uma parte significativa dos trabalhadores (DI MARTINO, 2002; LEATHER, 2001; PAOLI e MERLLIÉ, 2001 *apud* SOSSELA e NEVES, 2013). Este não é um problema exclusivo de alguns países, mas um fenômeno generalizado (SUÁREZ, 2002 *apud* SOSSELA e NEVES, 2013). É importante lembrar que a gravidade e a consequência do assédio estão relacionadas com o tempo de duração do sofrimento imposto (HIRIGOYEN, 2002; RIVERA, 2005 *apud* FREITAS, HELOANI e BARRETO; 2008).

O presente fenômeno interfere diretamente no equilíbrio emocional e modifica a sua forma de relacionar com o meio. Sentimentos de insegurança, baixa autoestima e impotência, levam a comportamentos de intolerância, frustração, isolamento e agressividade nas relações afetivas, como a família. A repetição e a intensidade de violências psicológicas, apontadas para o desempenho profissional e os aspectos pessoais, modificam a forma como a pessoa se percebe, avalia seus comportamentos e desenvolve os seus afetos (CAMPOS, 2006 *apud* FREIRE, 2009).

Segundo Poilpot-Rocaboy (2001 *apud* PEDROSO *et al.* 2006, p.144), são três consequências que o assédio moral pode causar sobre a vítima: “a deterioração da integridade física e mental; de ordem econômica e o desenvolvimento do comportamento de defesa do assediado”. As consequências do assédio para a vida do trabalhador são extremamente severas e suspeita-se que este é o um dos fatores mais importantes para o estresse laboral. Segundo Freire (2009, p.05);

> Em Santiago no Chile, 25 por cento dos trabalhadores padece de estresse, o que provoca 12 por cento das licenças por mais de uma semana de trabalho no Chile. Em Porto Rico, um estudo feito para identificar comportamentos de assédio e suas consequências físicas e psicológicas para a saúde dos trabalhadores revelou que suas consequências são deletárias para a saúde humana: 72 por cento sofreu de ansiedade e nervosismo; 69 por cento teve problemas de memória e irritabilidade; 68 por cento, dores musculares; 64 por cento manifestou dificuldades de concentração, depressão, sono interrompido, tristeza dentre outros.

Sossela e Neves (2013) assinalam que os assediados podem demonstrar como sintomas: desânimo, cansaço, ansiedade, estresse, tendência suicida, insegurança, vergonha e hipersensibilidade. A Organização Mundial da Saúde (OMS) (2008 *apud* SOSSELA e NEVES, 2013), ainda reforça que as consequências do assédio podem ser psicopatológicas, psicossomáticas e comportamentais. Em relação aos aspectos psicopatológicos, estão envolvidos os sintomas como: irritabilidade, humor depressivo, insônia, insegurança, problemas de concentração e falta de iniciativa.

No aspecto psicossomático, estão inclusos: hipertensão arterial, úlceras estomacais, enxaqueca, labirintite e torcicolos. E nos distúrbios comportamentais estão os: transtornos alimentares, consumo abusivo de álcool, tabagismo e disfunção sexual integram a terceira categoria. “Paula acrescenta que a vítima é atingida em todos os aspectos de sua vida. Ele afeta a família, as amizades e até a renda, pois há queda de produtividade, risco de abandono ou perda de emprego e custos com tratamentos médicos” (SOSSELA e NEVES, 2013, p. 26).

Segundo Hirigoyen (2002), acontece o denominado “choque” a partir do momento em que as vítimas tomam consciência da agressão. O traumatismo vem do efeito surpresa e da falta de preparo para tal situação. É uma sensação violenta de rompimento, estupefação, transbordamento, desmoronamento, que chega a ser quase uma agressão física. Como alguns trabalhadores descrevem: ““ É como um murro!”, ou “Ele me disse palavras tão terríveis que eu tive a impressão de ser um boxeador já caído a quem se continua a encher de golpes!”” (HIRIGOYEN, 2002, p. 176).

Ao adquirirem consciência desta manipulação, elas sentem-se ofendidas, por terem sido enganadas, exploradas e não respeitadas. A vítima perde a sua autoestima

e a sua dignidade, pois sentem-se aflitas e com vergonha das reações que aquele assédio ocasionou nelas: ““Eu devia ter reagido mais cedo!” ou “Como foi que eu não vi isso?”” (HIRIGOYEN, 2002, p. 177). Essa vergonha surge da tomada de consciência de sua patológica tolerância, que deu abertura para a violência do agressor.

A mesma autora (HIRIGOYEN, 2002) aponta que geralmente a vítima tenta se vingar, porém muitas vezes, fica à procura de reabilitação, um reconhecimento da própria identidade, esperando um pedido de desculpas do agressor. Se talvez conseguem algum reconhecimento, é somente muito mais tarde.

Freitas, Heloani e Barreto (2008), afirmam que o rompimento da autoconfiança, leva a pensamentos repetitivos e recorrentes, ainda mais reforçados quando há a repetência dos atos de violência, que estimula a vítima a relembrar sempre da cena em que foi humilhada. As palavras, as cenas, tom de voz, feições do assediador, local da ocorrência, são rememorados nos seus mínimos detalhes, centenas de vezes, dando lugar a um processo circular enlouquecedor. Iniciam-se os primeiros sinais de alarme do organismo, tais como: “dores de cabeça, distúrbios digestivos, alterações de comportamento, sensações vagas de dores que migram” (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008). Com o passar do tempo e a falta de resolução para o problema, surgem diversas alterações no estado de ânimo, tais como: síndrome do pânico e burn-out.

As questões acima citadas podem ser exemplificadas no caso do vigilante Ricardo, que adoeceu após sofrer um assalto ao banco em que trabalhava. No estudo do seu caso, pode ser observado que a ocasião do assalto não foi o único fator determinante de seu adoecimento, mas a forma de organização do próprio trabalho, as contradições, críticas, deboches e humilhações, que ocorreram antes e depois do assalto, levaram-no a um processo de fragilização da identidade e da saúde, fazendo com que a doença motivo aparecesse de maneira intensa. Isto afetou suas relações familiares, o levou ao distúrbio mental e algumas tentativas de suicídio (VIEIRA; BARROS e LIMA, 2007). Em uma das falas de Ricardo, ele diz:

> O gerente de segurança de São Paulo falou comigo que foi monitorado o assalto inclusive. […] Ele falou: “não, você fez o correto”. O gerente de segurança falou. Mas o gerente do banco me chamou de tapado. Isso me machucou pra caramba, Cara! O gerente da empresa falou que nós era bundão. […] Isso acabou comigo cara! Isso me levou… Foi uma das coisas que me levou pro fundo do poço também (VIEIRA; BARROS e LIMA, 2007, p. 163).

O assalto ao banco juntamente com um conjunto de fatores de assédio, fizeram surgir o chamado “Transtorno de estresse pós-traumático”, o qual caracteriza-se por um quadro psiquiátrico que possui sintomas característicos. De acordo com a Classificação Internacional de Doenças (OMS, 1998 *apud* VIEIRA; BARROS e LIMA, 2007, p.163), estão embutidas nesta patologia: “a revivência persistente do evento traumático; a esquiva persistente de estímulos associados com o trauma e o embotamento da responsividade geral; a presença de sintomas persistentes de excitação aumentada; uma perturbação que causa sofrimento significativo no funcionamento social”.

A capacidade de resistência da vítima, aos poucos sofre uma erosão, que acarreta um esgotamento psíquico, pois ao se ultrapassar o limite de estresse, as tentativas de se adaptar aquela situação começam a falhar e há descompensação (quando o sujeito esta fora de seu estado considerado normal), onde perturbações mais duradouras começam a aparecer. Essas pessoas apresentam ansiedade generalizada, perturbações psicossomáticas, ou um estado depressivo. Em pessoas mais impulsivas, a descompensação dar-se-á de maneira mais violenta, que pode levá-lo ao hospital psiquátrico (HIRIGOYEN, 2002).

> Esses estados depressivos estão ligados esgotamento, a um excesso de estresse. As vítimas sentem-se vazias, cansadas, sem energia. Nada mais lhes interessa. Não conseguem mais pensar ou concentrar-se, mesmo nas atividades mais banais. Podem, então, sobrevir ideias de suicídio. O risco é ainda maior no momento em que elas tomam consciência de que foram lesadas e que nada lhes dará a possibilidade de verem reconhecidas suas razões (HIRIGOYEN, 2002, p. 178).

O sentimento de humilhação, de estar preso numa armadilha, pode ser o elemento desencadeador de um episódio de depressão. Uma situação de perseguição, mesmo quando houveram tentativas de diálogo, levam a um estado de ansiedade permanente,

envolto de incessantes agressões – “prelúdio de um estado de apreensão e de antecipação crônicas, que necessita muitas vezes de um consumo maior de medicamentos” (HIRIGOYEN, 2002, p.179).

Não é de fácil compreensão quando a vítima toma a decisão de acabar com a própria vida, ainda que em primeiro momento nos parecesse claro que tal fato é fruto da desestabilização provocada pelo assédio moral. “Partindo do pressuposto de que o trabalho constitui “tudo” em sua vida ou a sua razão do viver, o não-trabalho pode ser a razão do não-viver” (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008, p. 76). Quando acontece o suicídio, entende-se que esta foi a única forma encontrada para se livrar definitivamente do assédio moral (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008). Durkheim (2000), mostra os suicídios de indivíduos relacionados com a necessidade de se integrar com o grupo de trabalho e ao seu posterior desligamento, acarretando uma transformação brusca de vida, onde passam a viver uma nova e inesperada situação que podem não suportar. Mas felizmente, a grande maioria consegue encontrar forças para superar a situação e encontram apoio nos amigos e na família

POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA O ASSÉDIO MORAL

De acordo com Heloani (2005), ainda que as grandes empresas tenham o chamado código de ética, isto ainda não é o suficiente para o combate do assédio moral, tanto que vemos a ocorrência e confirmação destes casos numa simples leitura de machete de jornal. Muito além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos através do departamento de Recursos Humanos, para que o agredido tenha possibilidades de denunciar a agressão que sofreu. Para Poilpot-Rocaboy (2001 *apud* PEDROSO *et al.,* 2006, p.144), “a primeira responsabilidade da gestão de RH (Recursos Humanos) das organizações é diagnosticar os possíveis e diferentes conflitos que conduzem ao assédio moral identificando-os dos demais males que ocorrem no trabalho”. Em consonância, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.109) apontam que:

> [...] o combate ao assédio moral no local de trabalho passa por ampla sensibilização de todos, da mais alta hierarquia ao chão de fábrica, assim

> como por mudanças efetivas na forma de gerenciar pessoas. As diretrizes devem enfatizar os princípios do trabalho digno, estimulando a criação de uma cultura de respeito ao outro e a não discriminação no trabalho, tudo isso associado ao fortalecimento da cooperação, da igualdade de oportunidades e à aplicação de uma política de igualdade de gênero e raça, que elimine as distorções e os atos de intolerância

Segundo Heloani (2005), o processo de diagnóstico deve ser coerente àquilo que é considerado assédio moral, ou seja, um comportamento abusivo, com caráter repetitivo que objetiva isolar, desconsiderar, humilhar, entre outros. Em relação às prevenções, Heloani destaca a importância de um código de conduta e a inserção do assédio moral nos regulamentos da empresa, informação sobre o tema para a sensibilização da alta gerência, revisão das práticas diárias (recrutamento, avaliação, promoção e remuneração), especialização de pessoal para diagnóstico e enfrentamento do problema, dentre outros procedimentos.

Quanto às ações que podem ser tomadas quando o assédio é evidenciado, Poilpot-Rocaboy (2001 *apud* PEDROSO *et al.* 2006), sugere cinco diferentes etapas: escutar a vítima ou reconhecer os sinais de alerta, realizar uma investigação minuciosa e ao acontecer a identificação do assediador deverá ser aplicada a punição de acordo com a gravidade da agressão, apoiar a vítima e verificar quais foram as consequências físicas e psicológicas da violência e finalmente, a gestão dos recursos humanos poderá fazer uma reengenharia reversa nas práticas organizacionais.

Dentre as estratégias utilizadas, está a abertura que pode ser dada para discussão sobre o que pode e o que deve ser feito sobre as consequências do assédio (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008). Dejours (1999), denomina isto de “ação comunicativa”, onde se torna possível à constituição a razão comunicativa através da criação de espaços cotidianos de discussão do trabalho e dos conteúdos da formação que podem ser interpretados como reivindicações relacionadas à ampliação da participação coletiva nas decisões da gestão (VIZEU, 2005).

Medidas primárias de intervenção são necessárias, para atitudes em primeiro momento e tem como objetivo a informação e a sensibilização em todos os níveis da empresa, levando em conta os estímulos que propiciam atitudes respeitosas entre o grupo. Justamente por estes fatores, é relevante que se crie uma equipe que investigue

detalhadamente as causas de violência, bem como reflitam sobre este problema (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008). Em uma pesquisa de campo numa organização financeira, realizada por Filho e Siqueira (2008, p.29), um entrevistado relatou que:

> Os treinamentos devem desenvolver o princípio da solidariedade e do trabalho em equipe. Isso às vezes é feito no discurso, mas na hora da prática as coisas não acontecem. Acho que os treinamentos atuais não passam essa idéia de solidariedade e da necessidade de se cuidar das pessoas (Entrevistado 8).

Tal discussão pode levar os trabalhadores a perceberem que o seu problema não é um caso isolado, mas um fenômeno que envolve interações sociais complexas e, portanto, as vítimas da violência não podem se culpar (HELOANI, 2005). No estudo realizado por Filho e Siqueira (2008, p.28), segundo os entrevistados:

> [...] para que o diálogo sobre o assédio moral no ambiente de trabalho seja reforçado, além de canais seguros e transparentes para a comunicação dos casos, faz-se necessário que a organização se preocupe em determinar normas claras sobre o assunto, pois os funcionários e gestores precisam saber exatamente qual é a posição da organização sobre o assédio moral. O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para tanto, normas de comportamento devem ser definidas, a fim de que fiquem claras as situações que não serão toleradas pela organização. Essas normas, juntamente com palestras e cartilhas que podem ser editadas, servirão para explicitar os conceitos, estabelecer responsabilidades e orientar os funcionários e gestores.

Quando medidas secundárias e terciárias são necessárias, este é um sinal que a pessoa desestabilizada emocionalmente deve ser afastada da empresa. Desta forma, cabe ao médico e ao psicólogo da organização diagnosticar e notificar os casos de adoecimento, bem como sensibilizar o trabalhador para que ele não meça esforços que auxiliem nas imposições de medidas preventivas de caráter primário, que objetivem o impedimento do assédio moral no trabalho (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008). E

além da prevenção e da preparação de toda a empresa, a questão da punição para o agressor também precisa ser colocada em pauta (FILHO e SIQUEIRA, 2008).

Hirigoyen (2002) destaca que é de suma importância que os ouvintes das pessoas lesadas mantenham sigilo e forneçam apoio aos funcionários. Assim, a área de gestão de pessoas pode ser de extrema importância para a empresa, justamente por que ela é a responsável por receber as denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora. Essa área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), utilizar formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o tratamento dos casos identificados.

Fica claro então, que os gestores têm a responsabilidade de intervenção e organização do trabalho, agindo de maneira a amenizar a violência e gerar mais colaboração entre os colegas de trabalho. Se essas medidas forem tomadas, serão difíceis as ocorrências extremas, como uma depressão ou até um suicídio (FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008).

CONCLUSÃO

Por meio deste trabalho, pode-se concluir que o assédio moral se faz muito presente na atualidade, porém, ainda que o fato aconteça em larga escala, falta com que as pessoas entendam sobre o assunto e o que realmente o caracteriza, pois muitas vezes esta prática só é descoberta depois de um tempo considerável, quando a vítima está em estado avançado de adoecimento.

É perceptível que a organização do trabalho no modo de produção capitalista atual, oriunda em nossos trabalhadores o sentimento de desprezo ao próximo, devido a competitividade generalizada, impulsionada pelas pressões sociais. O que muito possivelmente se reflete no ambiente de trabalho por meio da prática do assédio, em trabalhadores inocentes, vítimas de um ou mais agressores que visam denegrir a sua imagem. Devido a demora para que se identifiquem os casos desta forma de abuso, vê-se a necessidade da criação de estratégias (principalmente em empresas de grande porte) de prevenção e combate ao assédio moral.

Em certos momentos, é difícil fazer com que a empresa tome providências, quando muitas vezes é ela própria quem prática tal ato de violência. Atualmente, não existem

políticas específicas para os casos de assédio moral, porém, diante de tal gravidade vê-se que as necessidades de leis envolvendo a punição para tal ato são mais que urgentes, pois, enquanto não houver providências para estes casos, é possível suscitar que mais pessoas continuarão sofrendo e adoecendo por causa do mesmo. As medidas não devem se direcionar no sentido de criar dentro da organização um ambiente de relações saudáveis, o que pode amenizar estas ocorrências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, M. **Uma Jornada de Humilhações** – 2000. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>. Acesso em 07 de maio 2014.

DURKHEIM, E. **O suicídio: estudo de sociologia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

FILHO, A. M. SIQUEIRA, M. V. S.. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. São Paulo, 2008, vol.9, n.5, pp. 11-34. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000500002&script=sci_arttext>. Acesso em 07 de agosto de 2014.

FREIRE P. A. Assédio Moral e Saúde Mental do Trabalhador. **Trab. Educ. Saúde,** v. 6 n. 2, jul./out. 2009, p. 367-380. Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r213.pdf> Acesso em: 19 de mai. 2014.

FREITAS, M. E. de, HELOANI, R., BARRETO, M. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage, 2008.

Funcionária receberá R$ 5 mil porque era forçada a participar de culto religioso. **Extra.** Rio de Janeiro. 25 de jun. 2014. Disponível em: <http://extra.globo.com/noticias/economia/funcionaria-recebera-5-mil-porque-era-forcada-participar-de-culto-religioso-13007765.html#ixzz39imzeblT>. Acesso em 05 de agosto de 2014.

HELOANI, R.. **Assédio Moral: a dignidade violada**. Aletheia. n. 22, 2005, p. 101 -108. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942005000200010&script=sci_arttext> Acesso em 14 de mai. 2014.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

PEDROSO, V. G. et al. **Aspectos conceituais de assédio moral: um estudo exploratório. Revista de Administração em Saúde**, v. 8, n. 33, p. 139-147, 2006. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=451165&indexSearch=ID>. Acesso em: 07/08/2014.

SOSSELA, M. L.. NEVES, E. B.. **As consequências do assédio moral para trabalhadores, organização e governo.** Revista Uniandrade. v.12, n.1, 2011. Disponível em: <http://www.uniandrade.br/revistauniandrade/index.php/revistauniandrade/article/view/15>. Acesso em 01 de agosto de 2014.

VIEIRA, C. E. C.. BARROS, V. A.. LIMA, F. P. A.. Uma abordagem da Psicologia do Trabalho na presença do trabalho. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, jun. 2007, p. 155-168. Disponível em: <http://www.pucminas.br/imagedb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20080521172519.pdf+> Acesso em 01 mai. 2014.

VILELA, J. A.. A discriminação nas relações de trabalho e o acesso à justiça. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 15, n. 93, out 2011. Disponível em: <http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10576&revista_caderno=25> Acesso em 01 de mai. 2014.

VIZEU, F.. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **RAE**, Curitiba, v. 45, n. 4, out/dez 2005. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37277/36043 Acesso em 27 de fev. 2015.