

# Assédio Moral no Trabalho:

tecendo relações em  
uma trama complexa

Andréia De Conto Garbin

Centro de Referência em Saúde do Trabalhador  
CEREST/SP

# Assédio Moral

Folha de São Paulo,

19 de novembro de 2004  
Caderno A, pg. 8

## OIT não cumpre decisão da ONU, diz economista

DA REPORTAGEM LOCAL

A economista Lena Lavinias afirma que a OIT (Organização Internacional do Trabalho) não está cumprindo a decisão do tribunal interno da ONU que determinou que a entidade — para a qual trabalhou entre 2000 e 2003 — negocie e lhe pague uma indenização por assédio moral.

Lavinias ameaça, caso a OIT “não aplique a regra da lei”, mover um novo processo. Dessa vez, porém, ela pretende iniciar a ação na Corte Européia de Direitos Humanos.

Em 14 de julho deste ano, Lavinias ganhou processo por assédio moral que moveu contra a OIT em tribunal interno da ONU. A organização integra a estrutura das Nações Unidas, e tem como objetivo estimular condições de trabalho que sejam condizentes com a liberdade de organização e com a observância dos direitos humanos.

Ela alegou sofrer violência psicológica e ofensas à dignidade por parte de seu chefe, o diretor do Programa de Segurança Socioeconômica, Guy Standing.

Presente ontem ao lançamento do estudo “Segurança econômica para um mundo melhor”, na USP (Universidade de São Paulo), Standing disse que não são verdadeiras as acusações de Lavinias contra ele. Apesar da decisão da ONU, afirmou: “Para mim, é um caso encerrado. Fui considerado inocente”.

Standing se referia a um abaixo-assinado de outros funcionários que o inocentava da acusação de assédio moral. Os signatários, no entanto, dependiam dele para a renovação de seus contratos de trabalho.

“Não respondem as nossas cartas”, diz Lavinias, sobre as tentativas de negociação que afirma fazer com a Organização Internacional do Trabalho.

“Caso não haja decisão correta da OIT — caso se coloquem acima da lei — vou para um outro tribunal”, afirma.

# Conceito

- *“A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega (s) contra um indivíduo que apresenta, como reação de um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”* (Menezes, 2002, p.142)

*DESRESPEITO À DIGNIDADE HUMANA*

# Distinção entre assédio sexual e assédio moral

- Dirimir dúvidas sobre os dois conceitos:
  - *O assédio sexual pode transformar-se em assédio moral. O assédio moral pode se confundir com o assédio sexual, pois se fundam em mentiras, cooptações, corrupções, repetitividade do ato que constrange e relações hierárquicas assimétricas. Quando o assédio sexual não é consumado o autor da violência passa a assediar moralmente, forçando a (o) trabalhadora (o) a pedir demissão.*

*Guedes (2003)*

# Sujeitos

- Os estudos dedicam importantes espaços para definir as características do agressor e da vítima;
- A lógica que permeia às situações de assédio moral no trabalho é de atormentar mentalmente o trabalhador de modo a culpabilizá-lo pelo adoecimento, através de explicações pejorativas e individualizantes;
- As situações de assédio moral têm sido chamadas de risco invisível nas relações e condições de trabalho;
- Ocorre que a partir do comportamento do agressor (ou assediador) até mesmo o riso sarcástico, as brincadeiras pejorativas e o desprezo são percebidos pelos colegas e demais trabalhadores, no entanto instaura-se um pacto da tolerância e do silêncio no coletivo.

- **O assédio que desencadeia a reação, posto que a vítima reage ao autoritarismo.**

**É importante recordar os motivos e objetivos que levam ao assédio moral no trabalho, tais como, a competitividade desenfreada; o individualismo exacerbado; medo de perder o emprego ou o posto de trabalho para colegas mais capazes ou experientes; receio em ver descobertas falhas e ilegalidades.**

# Situações de assédio moral no trabalho

- Relato de Iracemápolis
- Caso do Hospital do Mandaqui

Pesquisas revelam que, quando sua vítima é eliminada, há um período de paralisação dos ataques de 2 a 14 dias, perante o qual um novo alvo é selecionado e o processo começa novamente.

# Visibilidade Social

- A médica do trabalho e ginecologista, Margarida Barreto, em sua dissertação de mestrado: *Uma Jornada de Humilhações*, na Psicologia Social da PUC/SP em 2000 realizou ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas de grande e médio porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similar, de São Paulo e região. Este estudo deu grande visibilidade ao tema no Brasil.

***A humilhação é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se ninguém, sem valor, inútil.***



# Novos problemas para o mundo do trabalho:

- Efeitos sobre o nível e composição dos empregos, sobre as qualificações requeridas ao trabalhador, o valor dos salários e sua relação com a massa de lucro apropriada pela empresas, as condições de trabalho, a gestão e controle da mão de obra e as relações sindicais.

Não se pode permitir que o trabalhador seja lesado no que ele tem de mais valioso: a honra

- “A reestruturação produtiva trouxe, ainda, novas metodologias de seleção, inserção e avaliação dos indivíduos no trabalho. No novo paradigma o desempenho no trabalho idealiza como “sujeito produtivo” aquele que ultrapassa metas, que silencia ante a dor e, que navega na estrada do individualismo”.
- “As repercussões da reestruturação produtiva decorrentes das novas tecnologias, trouxeram as exigências do trabalho polivalente e multifuncional, produção enxuta, mas com alto grau de qualidade- produtividade, maior responsabilidade e autonomia de decisões aos trabalhadores. Ainda, a fixação de salários passa a ser com base em metas, resultados, produtividade, o que acirra a competitividade entre os próprios colegas de trabalho”.

# Agressor

- São muitas as táticas utilizadas para o exercício dessa nociva atuação.
- Por exemplo, determina-se ao subordinado uma tarefa com dimensão ou prazo impossíveis de serem cumpridos; atribuem-se a outros, geralmente colegas da vítima, idéias interessantes, antes propostas pelo assediado; passam-se ordens diretas aos demais trabalhadores, destituindo da autoridade necessária o servidor responsável; coloca-se a vítima no ostracismo ou exposta ao ridículo, repetidamente; omitem-se, de forma mascarada, informações para o melhor desempenho funcional do trabalhador.

# Agressor

- O agressor é freqüentemente, mas não necessariamente, o chefe;
- O assédio moral pode provir do comando hierárquico (vertical), de colegas da mesma hierarquia funcional (horizontal), da omissão do superior hierárquico diante de uma agressão (descendente), ou caso raro, quando o poder, por alguma razão, não está com o comando superior e sim nas mãos do subalterno (ascendente). Mas quem detém o poder pode mais facilmente abusar dele, quando, no nível gerencial, são estimulados comportamentos e atitudes de abuso de poder, mau gerenciamento e descumprimento de normas e acordos.

- **Ocorre através de gestos, agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironias, sarcasmos, coações públicas, difamações, exposição ao ridículo (tarefas degradantes ou abaixo da capacidade profissional, sorrisos, suspiros, trocadilhos, jogo de palavras de cunho sexista, indiferença à presença do outro, silêncio forçado, trabalho superior às forças do empregado, sugestão para pedido de demissão, ausência de serviço e tarefas impossíveis ou de difícil realização, controle do tempo no banheiro, divulgação pública de detalhes íntimos, agressões e ameaças, olhares de ódio, instruções confusas, referências a erros imaginários, solicitação de trabalhos urgentes para depois jogá-los no lixo ou na gaveta, imposição de horários injustificados, isolamento no local de trabalho; transferência de sala por mero capricho; retirada de mesa de trabalho e pessoal de apoio, boicote de material necessário à prestação de serviços**

# Vítima

- *A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidioso, negligente. Ao contrário, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem, são geralmente pessoas bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais.*
- *De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais.*

# Vítima

- ***Diferenças com respeito aos padrões estabelecidos - tipos discriminatórios: assédio moral por motivos raciais ou religiosos; em função de deficiência física ou doença; em função de orientações sexuais; discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais.***
- ***Os adoecidos, os sindicalizados, os acima de 40 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas inatingíveis e da expropriação do tempo com a família, aqueles que fazem amizades facilmente e dominam as informações no coletivo.***

# Dados da OIT

- ***“Pesquisas levadas a cabo, por exemplo, no Reino Unido, demonstram que 53% dos trabalhadores foram vítimas de coações no trabalho e que 78% foram testemunhas desse tipo de comportamento que pode afetar seriamente a saúde física e psíquica dos que dele sofrem. Ressalta o fato de na Suécia ter-se estimado que esse tipo de violência é causa de 10% a 15% dos casos suicídios”.***



# Repercussões à saúde

- Endurecimento ou esfriamento das relações no ambiente de trabalho;
- dificuldade de enfrentar as agressões ou interagir em equipe;
- dificuldades emocionais como irritação constante, falta de confiança em si, cansaço exagerado, diminuição da capacidade para enfrentar o estresse e pensamentos repetitivos;
- alterações do sono; dificuldade para dormir, pesadelos, interrupções freqüentes do sono, insônia;
- alteração da capacidade de concentrar-se e memorizar (amnésia psicógena, diminuição da capacidade de recordar os acontecimentos);
- anulação dos pensamento ou sentimentos que relembrem a tortura psicológica, como forma de se proteger e resistir;
- diminuição da capacidade de fazer novas amizades. Morte social: redução do afeto, sentimento de isolamento ou indiferença com respeito ao sofrimento alheio. Tristeza profunda;

# Repercussões à saúde

- **sensação negativa de futuro. Vivência depressiva;**
- **mudança de personalidade. Passa a praticar violência moral;**
- **sentimento de culpa. Pensamentos suicidas, tentativas de suicídio.**
- **aumento do peso ou emagrecimento exagerado. Distúrbios digestivos. Hipertensão arterial. Tremores. Palpitações;**
- **aumento de bebidas alcoólicas e outras drogas;**
- **estresse. Segundo estudos em 47 % dos casos associados à tortura psicológica;**
- **falta de equilíbrio quanto às manifestações emocionais, por exemplo, com crises de choro ou de raiva;**
- **pedido de demissão;**
- **tensão nos relacionamentos afetivos.**

# Assédio Moral e Doença do Trabalho

- O sofrimento psicológico decorrente das condições de trabalho deve ser caracterizado como doença do trabalho. Portanto, deve ser estabelecido o nexo causal entre os transtornos de saúde e a organização do trabalho.
- Assédio Moral não é doença. É situação vivida no trabalho. Portanto, a condição de trabalho pode desencadear uma doença para a qual deverá ser estabelecido nexo causal.

# Situações que favorecem a ocorrência de assédio moral

- **Empregado ou a empregada goza de estabilidade ou de alguma garantia no emprego;**
- **No caso de ação movida pelo obreiro contra o patrão, quando este não é sumariamente despedido, não raro passa o empregador ou seu preposto a infernizar a vida do demandante;**
- **Despedida, antecedida de atos humilhantes (sala trancada, pertences pessoais na porta, gavetas esvaziadas, repreensão pública, circular interna), culminando um procedimento de assédio já em curso;**
- **Pôr o empregado em relação a quem se nutre uma antipatia, a trabalhar em espaço exíguo, e/ou mal iluminado;**

# Situações que favorecem a ocorrência de assédio moral

- **Tarefas e objetivos irrealizáveis, por exemplo, empresas com metas de produtividade;**
- **Ameaças constantes de dispensa, coletiva ou individual; comentários desabonadores, irônicos ou sarcásticos;**
- **Superior hierárquico que põe sempre em dúvida o trabalho e a capacidade do obreiro;**
- **Determinado chefe que trata seus subordinados rudemente, com sistemáticas agressões verbais;**
- **Empregado que é vítima de comentários contínuos de ordem sexual, racial ou social;**
- **Retorno de empregado após período de licença médica ou de outra natureza, especialmente quando de longa duração;**
- **Algo que começa agora a ser notado, com a publicidade que o assédio vem ganhando: falsas alegações de assédio moral de quem procura, disfarçadamente, desestabilizar, desmoralizar um colega ou um superior hierárquico.**

# Conclusões

- Popularização do tema;
- Relação causal com o trabalho;
- Pouca precisão conceitual;
- A invisibilidade do risco decorre de um comportamento coletivo;
- Lógica da individualização e penalização;
- Em geral, não são abordados temas que marcam as relações de trabalho: tais como: exclusão, subalternidade, dominação, poder;
- Os Projetos de Lei ou mesmo a legislação em vigor contemplam só trabalhadores empregados;
- Responsabilização da empresa ou do empregado?
- Nem sempre tem o objetivo de promover a demissão;

# Conclusões

- *Apesar de todo o discurso de humanização e democratização do mundo do trabalho, de empowerment e de participação de todos os níveis no processo decisório, muitas empresas continuam a desenvolver práticas que favorecem a centralização do poder e o autoritarismo. (...) A administração por stress permite a naturalização de caminhos reprováveis, que servem de via de acesso para dar vazão à falta de escrúpulos de profissionais perversos, que retiram prazer de atos aviltantes e tirânicos.*

# Conclusões

- *É possível o assédio moral coletivo?*
- *O que fazer?*

*Ações coletivas, prevenção, fiscalização,  
dar visibilidade.*



Obrigada pela atenção!