

# O ASSÉDIO MORAL: FERIDA MUITO PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sílvio Firmo do Nascimento  
Cadeira: N° 35  
Patrono: Custódio Batista de Castro


**Resumo:** Este artigo é uma reflexão sobre uma temática muito original na atualidade da vida do trabalhador brasileiro. Agir corretamente, hoje, não é só uma questão de consciência, mas um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa, respeitada e sólida. Para ser bem-sucedido, o trabalhador precisa de algumas estratégias: honestidade, coragem, tolerância, flexibilidade, integridade e humildade. Suas principais virtudes são o zelo, o sigilo, a competência e a lealdade. Nessa perspectiva, o assédio moral constitui-se numa prática habitual defeituosa que deteriora o ambiente de trabalho. *Quem não sabe liderar passa a oprimir.* Diante de tal perigo, propõem-se algumas pistas para a prevenção e solução da questão.

**Palavras-chave:** Assédio. Liderança. Trabalho.

**Abstract:** This article is a reflection about a very original thematic in the present time of the Brazilian worker's life. To act correctly, today, is not only a conscience question, but one of the basic requirements for who wants to have a long, respected and solid profession. To be well successful, the worker needs some strategies: honesty, courage, tolerance, flexibility, integrity and humility. Your main virtues are the zeal, the secrecy, the ability and loyalty. In this perspective, the moral harassment consists of a defective habitual practice that deteriorates the work's environment. *Who doesn't know to lead starts to oppress.* In front of such danger, some clues are offered for the prevention and solution of the question.

**Key Words:** Harassment. Leadership. Work.

## Introdução

 Este texto tem o objetivo de identificar e analisar os principais problemas relacionados com a questão do assédio moral. Serão desenvolvidos o conceito, a caracterização, as causas,

as consequências e as propostas de solução para sanar tal tipo de questão no ambiente de trabalho.

## 1. O assédio moral

Para entendermos bem o que seria o assédio moral, temos que levar em conta os termos *assédio* e *moralidade*. O assédio está intimamente relacionado à questão do poder, colocando as pessoas do trabalhador e seu superior de maneira vertical. Só pode ser assediado alguém que esteja submisso a outro que lhe submeta numa relação de autoridade. A moral seria a ciência da virtude, em que a pessoa de ambos os lados teria que agir com ética. Quando uma das partes pisa na bola, comete graves prejuízos corriqueiramente, está infringindo a moral. Torna-se imoral. Portanto subentende-se que a pessoa precisa estar ciente do que faz dos seus lucros ou danos decorrentes do seu agir. Quando a autoridade comete desvios de conduta relativamente ao seu subalterno, houve um assédio moral.

Temos que deixar claro, no entanto, que o assédio moral estará sempre visualizado no ambiente de trabalho. Nesse contexto, portanto, o assédio seria a solicitação de um superior (mestre de obra, por exemplo) sobre um subalterno, quase sempre em benefício próprio ou de um grupo, acompanhada da ideologia de que é preciso impor ao trabalhador a capacidade de produzir mais, usando do poder vertical de modo imoral.

Segundo a ciência moral ou filosofia da moral, a ética ou a moral seria a conduta saudável que se espera do ser humano em qualquer ambiente vital, sobretudo no emprego. Seria a conduta humana ditada dos valores do respeito, da cordialidade e da interação ancorados na pessoa humana (*imagem e semelhança* de Deus<sup>1</sup>), que possui sua consciência, autoridade moral e, em consequência, haveria uma harmonia na convivência interpessoal pautada nas virtudes. Em princípio, as virtudes essenciais do trabalhador seriam lealdade, zelo, sigilo e competência.

1.Gn.1.26.

A ética profissional aponta as causas do assédio moral e as soluções para enfrentá-lo. O assédio moral aborda a desmoralização de profissionais nos ambientes opressivos de trabalho. Trata-se das práticas abusivas no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, afinal de contas, que quer dizer *assédio moral*? Quer dizer vício ou imoralidade cometido por certos chefes ou patrões que usam da opressão para liderar os empregados. É o velho axioma que renasce: *quem não sabe liderar passa a oprimir*<sup>2</sup>. A opressão quase sempre resultaria de um abuso do patrão sobre os empregados, gerando-lhes insatisfação com ressentimento e revolta, danos ao ambiente de trabalho e à estabilidade do trabalho e queda da produtividade da empresa, pois um empregado magoado e desiludido produz bem menos que outro valorizado e respeitado, ou mais bem considerado que ele.

Três coisas são inegociáveis na relação entre patrão e empregado: em primeiro lugar, na ética trabalhista não haveria lugar para os patrões que abusam do poder para usar o empregado como instrumento de autopromoção; em segundo, o empregado precisa de proteção devido a razões de justiça e caridade; e, em terceiro, precisa-se de assistência psicológica à vítima do assédio moral.

A autoridade legítima e constituída está a serviço dos outros. É pressuposto da democracia a liberdade na relação interpessoal e não o constrangimento. Pelo fato de o patrão portar o poder (autoridade), há um agravante na questão. No entanto, não se deve pensar que todos os casos são iguais. Há uma tendência natural da opinião pública do esquecimento de fazer as devidas distinções. Há casos de desvio patológico de personalidade, de obsessão ou de fantasias, desejo de enriquecimento fácil. Pior: há casos de sadismo, isto é, necessidade de infligir dor e humilhação ao outro para sentir prazer. Tais tipos de doentes precisam de tratamento

2. VOCÊ S.A. ANO 3, jul. 2000, p. 28-37. VOCÊ S.A. ANO 3, jul. 2000, p. 28-37 VOCÊ S.A. ANO 3, jul. 2000, p. 28-37. 4 MARIE-FRANCE, Hirigoyen. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, p. 139-151.

especializado, pois poderiam constituir-se perigo público e poderiam prejudicar as pessoas na sua autorealização, sobretudo na medida em que exercem profissões de serviço à sociedade, como medicina, psicologia, advocacia, magistério e vida religiosa.

Muitas vezes a situação é encoberta em que o mal é provocado sobre o empregado devido ao medo, insegurança, dependência etc. É fundamental que, nesse quadro, se pense nas vítimas e se aja em favor delas. Infelizmente, há uma tendência, em certos ambientes laborais de tentar encobrir o escândalo e só olhar o lado do superior, em geral através de medidas paliativas. É o velho axioma: *a corda sempre estoura do lado mais fraco*<sup>3</sup>

Não é fácil dizer qual a ação mais adequada e que justo ressarcimento caberia à vítima do assédio moral. Não é apenas dinheiro. Mas que outro tipo de ajuda se deveria dar à vítima e à sua família? É sempre possível dar alguma ajuda eficaz? Na realidade, o assédio moral deixa sempre algum sequela de sofrimento atrás de si, e suas consequências vão além do momento dramático em que o caso de assédio moral foi descoberto. Não se deve esquecer a vítima que foi desmoralizada.

A vítima do assédio moral passa a apresentar alguns sintomas: dores de cabeça e dores generalizadas pelo corpo, decorrentes da ansiedade da constrição muscular, hipertensão etc. Pode-se citar caso extremo de suicídio.

No contexto econômico da globalização atual, cuja meta é globalizar o capitalismo regido pelo G8, a tendência é o aumento desses males. O trabalhador é visto, sobretudo, como uma peça na engrenagem econômica. É a ideologia inspirada no mecanicismo racionalista, vivida por nós na pós-modernidade. Nela, o material é priorizado sobre o espiritual; a técnica e a indústria sobre o ser humano. Noutros termos, o progresso não vai ao encontro das verdadeiras necessidades humanas e,

VOCÊ S.A. ANO 3, jul. 2000, p. 28-37 VOCÊ S.A. ANO 3, jul. 2000, p. 28-37. 4 MARIE-FRANCE, Hirigoyen. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, p. 139-151.

sim, do lucro a qualquer preço. Por isso, podemos dizer que a economia é capitalista, em que o capital é priorizado sobre o humano. Isso como se a história se fizesse *per si*, sem o homem que é seu sujeito. Eticamente falando, esclarecemos que o ser humano vitaliza a economia e a indústria, e possui crenças, história, cultura e tradição. Os seus anseios que precisam ser considerados e respeitados.

Os empregados possuem uma dignidade inalienável, pois são tidos por seres racionais e livres. Seu valor não se mede apenas pela categoria a que pertence, mas pelo zelo, pela dedicação e pelo esforço permanente no serviço prestado. Os bons líderes ampliam a si mesmos e àqueles com quem convivem. Essa é a chave para desenvolver a qualidade e a produção dos empregados, fazendo com que se sintam realizados. No fundo, os patrões que abusam (*i*) *moralmente* dos empregados (grifo meu), acreditam meramente em sistemas, na abstração dos números e dos valores fantásticos. A lei trabalhista deveria levar isso em conta.

Tratar mal os empregados no ambiente de trabalho não constitui apenas falta de educação, pode ser considerado um *crime*. Quem for denunciado praticando tal tipo de crime deveria ser punido com multa ou ser mandado embora do emprego e, em casos mais graves, ser punido com indenização devido aos danos morais.

## 2. Perfil dos agressores

O perfil dos agressores, segundo os trabalhadores:<sup>4</sup>

- 1) Mala-babão: é aquele chefe que bajula o patrão e não larga os subordinados. Persegue e controla cada um com *mão-de-ferro*. É uma espécie de capataz moderno.
- 2) Profeta: sua missão é *enxergar* o mais rápido possível a *máquina*, demitindo indiscriminadamente os trabalhadores/as. Refere-se às demissões como a *grande realização de sua vida*. Humilha com cautela, reservadamente. As testemunhas, quando existem, são seus superiores,

4 MARIE-FRANCE, Hirigoyen. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, p. 139-151.

mostrando sua habilidade em *esmagar* elegantemente.

3) Grande irmão: aproxima-se dos trabalhadores/as e mostra-se sensível aos problemas particulares de cada um, independentemente se *intra* ou *extramuros*. Na primeira *oportunidade*, utiliza esses mesmos problemas contra o trabalhador, para rebaixá-lo, afastá-lo do grupo, demiti-lo ou exigir produtividade.

4) Pitt-bull: é o chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha com prazer.

5) Garganta: é o chefe que não conhece bem o seu trabalho, mas vive contando vantagens e não admite que seu subordinado saiba mais do que ele. Submete-se a situações vexatórias, como exemplo: colocá-lo para realizar tarefa acima do seu conhecimento ou inferior à sua função.

6) Troglodita: é o chefe brusco, grotesco. Implanta as normas sem pensar, e todos devem obedecer sem reclamar. Sempre está com a razão. Seu tipo é: *eu mando e você obedece*.

7) Tigrão: esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público que assista ao seu ato para sentir-se respeitado e temido por todos.

8) *Tasea*: *ta se a chando*, confuso e inseguro. Esconde seu descontentamento com ordens contraditórias: começa projetos novos, para, no dia seguinte, modificá-los. Exige relatórios que não serão utilizados. Não sabe o que fazer com as demandas dos seus superiores. Se algum projeto é elogiado como superior, colhe os louros. Caso contrário, responsabiliza a *incompetência* dos seus subordinados.

### 3. Algumas pistas para sanar a questão do assédio moral <sup>5</sup>

Na Espanha existe a Associação Asturiana contra o Abuso Psicológico no Trabalho, com sede em C/ Santa Clara, 8, 1º A – Porta 2, 33001 OVIEDO – Espanha. Essa associação tem o apoio de Sofia González Lahera, recentemente formada na França e no País Basco, com o fim de fazer pressão para que o Estado crie uma lei específica a esse

5 MARIE-FRANCE, Hirigoyen. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, p. 186-216.

respeito. González Lahera apela para as pessoas que sofrem desse tipo de enfermidade profissional para que *se movam*. Se não existe uma denúncia não se podem renovar as leis trabalhistas.

*Todo aquele que possui o poder tende a abusar dele*, já dizia Montesquieu.

A Resolução de 8 de março de 1999, da Direção Geral de Relações Laborais, publicou o conteúdo da ata de constituição dos estatutos da *Associação Burn-Out dos Profissionais de Saúde*. Em resumo, está estruturada do modo seguinte: acolhida e orientação básica a trabalhadores/as afetados/as; assessoria jurídica e programada de atuação através do árbitro; programa preventivo de atuação através da reflexão (*meditación*); investigação e/ou análises das condições favorecedoras da aparição de casos, mobilizando na universidade bom estudo psicológico sobre a casuística e mantendo em cada universidade o objeto de conhecimento: alcance real e implementação de medidas de atuação preventivas e de denúncia; comunicação e publicação das atividades de grupos existentes; documentação geral sobre levantamento e informações de casos existidos e existentes na universidade (*empresa*) [grifo meu]; relações com os responsáveis do setor de pessoal, reitoria e serviços da universidade; relações com a associação e com os grupos universitários contra o assédio moral no trabalho que venham a ser criados no estado, país ou no exterior.

É preciso que haja iniciativas que poderiam ir se constituindo com todo tipo de empresas, conscientes de que na administração pública é mais factível. Dever-se-ia ter o espírito positivo de gente que luta através de uma associação cada vez mais forte contra essa epidemia, uma vez que queremos saúde para todas as empresas e para os seus constituintes nessas queridas terras brasileiras.

No estudo sobre o assédio moral, deve-se levar em conta: estudo dos postos de trabalho, análise dos fatores de ambiente, setores de atividade da construção automobilística, naval e aérea, serviços de saúde e higiene,

ambiente térmico, psicologia do trabalho, ergonomia e equipamentos adequados aos trabalhos úteis, análise sobre movimentos e forças, análise sobre o desgaste metabólico, prevenção dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais, melhoria das condições de trabalho e formação em higiene e segurança.

Pode-se encontrar ajuda psicológica e apoio para muitos problemas, dificuldades e transtornos acerca da vida quotidiana do trabalhador em qualquer âmbito: social, pessoal, trabalhista, parentesco e filhos. Do mesmo modo, através desse sistema, pode-se colaborar, atuando como intermediário, na solução de conflitos que as pessoas tenham como problemas trabalhistas.

Por sua vez, a Associação Italiana contra o Assédio Moral determina: a promoção, o sustento e a coordenação de conhecimento científico, com estudo, publicações e seminários sobre o assédio moral; a sensibilização, a informação, o aconselhamento e a assistência sobre o desenvolvimento após ter formado em particular vigor no trabalho com decisões, assistências, formações e interesses. Os resultados verificados sobre a integração e construídos sobre a sedimentação da noção imparcial e das intervenções de teses de melhoramento das prestações; a prevenção, a cura e a reabilitação psicossomática, social e profissional da vítima sobre o assédio moral através de terapia ambulante e estatutária adequada sobre a causa detectada.

Algumas questões podem ajudar na conscientização: você conhece colegas que foram vexados, atormentados ou ameaçados no trabalho? Você ignora o maltrato dos seus superiores? Todos os superiores o consideram uma pessoa *incômoda*? Todos o estressam? Você tem dificuldade de concentração? Você possui dificuldade de dormir (insônia)? Dorme pouco e mal? Tem recorrido a algum especialista para estudar sua situação?

#### **4. A liderança**



Agir corretamente, hoje, não é só uma questão de consciência, mas um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa, respeitada e sólida. Mais do que qualquer trabalhador, o líder precisa: <sup>6</sup>

1) ser honesto em qualquer situação. A honestidade é a primeira virtude da vida profissional. Afinal, a credibilidade é resultado de uma relação franca.

2) Ter coragem para assumir decisões. Mesmo que seja contra a decisão da maioria.

3) Ser tolerante e flexível. Para que haja solução para qualquer conflito é preciso ouvir as pessoas ou avaliar as situações sem julgá-las antes.

4) Ser íntegro. Significa agir de acordo com seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos.

5) Ser humilde. Só com humildade se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso pessoal pode ser resultado de um trabalho em equipe.

#### **4.1 As estratégias da liderança**

Para ser bem sucedido, o líder precisa de algumas estratégias:

1) saiba exatamente quais são os seus limites éticos. Não faça nada que você não possa assumir em público.

2) Avalie detalhadamente os valores de sua empresa. Verifique se eles combinam com os seus. Se sim, ótimo. Você está no lugar certo. Se não, as saídas são poucas: ou você muda as regras, ou cai fora.

3) Trabalhe sempre com base em fatos. Caso contrário, sua avaliação pode ser facilmente derrubada. Não julgue baseando-se em suposições.

4) Avalie os riscos de cada decisão que tomar. Meça cuidadosamente as conseqüências do seu ato em relação a todos os envolvidos.

6 VOCÊ S.A., ANO 3, jul. 2000. p. 30-31

5) Saiba que, mesmo ao optar pela solução mais ética, poderá se envolver em situações delicadas.

6) Ser ético significa, muitas vezes, perder dinheiro, *status* e benefícios.

### **Considerações finais "**

*A mobilização provoca reação de comportamento dos colegas, dos superiores ou dos subalternos.* A única maneira para sufocar a pessoa fastidiosa é atacá-la para que se corrija, de modo que não haja possibilidade alguma de se defender, criando em torno de si autodefesa, condição e artimanha para poder apresentar-se como pessoa inefável.

Concluindo, pode-se dizer que o assédio moral é pior que uma doença, senão a pior doença. A doença, mediante grande esforço, pode ser curada. Mas para o assédio moral isso não basta. É preciso conscientização da sociedade como um todo e de cada trabalhador em particular. Não bastam teorias sofisticadas sobre o assédio como doença psicossocial. É preciso agir sobre a sociedade com uma política de conscientização e de ação com leis, normas e estatutos em níveis municipal, estadual e federal como medidas preventivas, corretivas e sanativas dos males previstos no assédio moral.

Vigie seus pensamentos, porque eles se tornarão palavras; vigie suas palavras, porque elas se tornarão atos; vigie seus atos, porque eles se tornarão seus hábitos; vigie seus hábitos, porque eles se tornarão seu caráter; vigie seu caráter porque ele será o seu destino.

(Poeta anônimo americano)

Aconselhamos como leitura indispensável sobre a questão do assédio moral o livro intitulado *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. Marie-France Hirigoeyen é psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta de família. Sua formação em vitimologia, na França e nos Estados Unidos, levou-a a realizar pesquisas sobre assédio moral. Participa, além disso, dos estágios de formação abertos a médicos do trabalho, bem como a quadros executivos de empresas públicas e privadas.

## Referências

AMOÊDO, Sebastião. *Ética do Trabalho na era pós-qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 4 ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LISBOA, Lázaro Plácido. *Ética geral e profissional em contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, Antônio Lopes de. *Ética profissional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Sílvio Firmo do. *A ética do tradicionalismo do século XIX*. Londrina: Humanidades, 2005.

PAIM, Antônio. *Curso de humanidades, 3: moral: guia de estudo*. Londrina: UEL, 1997.

PAIM, Antônio. *Fundamentos da moral moderna*. Curitiba: Champagnat, 1994.

A sexualidade dos padres. In: *FAMÍLIA CRISTÃ*, ANO 68, n. 798 – jun. 2002.

Você é um profissional ético? In: *VOCE S.A.* ANO III, n. 25, jul. 2000.

Disponível em: [www.encomix.es/~inermap](http://www.encomix.es/~inermap) e [www.ibermutuamur.es](http://www.ibermutuamur.es)  
Acesso em 21 de agosto de 2012.