

O que é o Assédio Moral

O Assédio Moral consiste na exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, de menosprezo, inferioridade, culpabilidade, descrédito diante dos colegas no ambiente de trabalho e outras situações vexatórias. Geralmente as atitudes do assediador acontecem, com certa frequência, durante o horário de trabalho, ofendendo a dignidade ou integridade física e profissional do trabalhador.

A prática do Assédio Moral caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

O Assédio Moral constante e com longa duração interfere diretamente na vida do trabalhador, comprometendo sua identidade, dignidade pessoal e profissional e suas relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental. Esta situação leva à incapacidade laboral, desemprego e até mesmo a morte por doença ou autoextermínio.

CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

Um ato isolado de humilhação não é Assédio Moral. Este pressupõe:

- repetição sistemática
- intencionalidade (forçar o outro a abrir mão do seu local de trabalho, função, posto ou emprego)
- direcionalidade (uma pessoa do grupo é escolhida como 'bode expiatório')
- temporalidade (durante a jornada, por dias e meses)
- degradação deliberada das condições de trabalho

Características e estratégias do agressor

O assediador geralmente ocupa um cargo de chefia e possui uma relação hierárquica quanto aos demais funcionários. Apesar dos casos mais comuns de Assédio Moral partirem de um superior para o subordinado, há também casos em que o assédio é praticado por trabalhadores do mesmo nível. Desta forma o que configura o assediador não é o nível hierárquico e sim a prática de situação humilhante no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e sistemática.

Uma das características do assédio moral é a agressividade, porém há também casos em que é usada a ironia, o desprezo e a "superioridade" para humilhar. Também são comuns os questionamentos constrangedores sobre a capacidade de se realizarem as tarefas e, em alguns casos, onde os homens são vítimas, também acerca de sua masculinidade ou virilidade.



Assédio:	insistência impertinente, perseguição, sugestão ou pretensão constante em relação a alguém.
Moral:	estado de espírito, disposição de espírito que uma pessoa apresenta para agir com maior ou menor vigor diante de circunstâncias difíceis; espírito de luta.
Humilhar:	tornar desacreditado, mal afamado, vexar, rebaixar, referir-se com menosprezo, tratar com desdém.
Integridade:	estado ou característica daquilo que está inteiro; que não sofreu qualquer diminuição; plenitude inteireza; característica ou estado daquilo que se apresenta ileso, intacto, que não foi atingido ou agredido.
Degradação:	destituição desonrante de grau, dignidade, cargo etc. Condenação ao exílio, banimento, desterro. Degeneração moral, depravação, corrupção. Destruição, estrago, devastação.
Desprezo:	falta de estima, apreço, desdém, consideração, sentimento de repulsa e/ou indiferença.
Subordinado:	que está sob as ordens de um superior; dependente de alguém ou de alguma coisa.
Masculinidade:	qualidade do que é viril, másculo.
Agressividade:	qualidade de que(m) tem tendência para comportamento hostil ou destrutivo.

A relação entre agressor e vítima

O assédio moral pode ser praticado tanto por uma pessoa com cargo superior quanto com o mesmo cargo, como já citado. Nesta visão, podemos classificar o assédio moral em fenômenos verticais (praticado por alguém com um cargo de chefia) e horizontais (praticado por alguém com o mesmo cargo), sendo que os horizontais podem ser frutos dos verticais.

O **fenômeno vertical** se caracteriza por relações de trabalho autoritárias, desumanas e antiéticas, em que predominam os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade, os programas de qualidade associados apenas à produtividade. Neste tópico identificamos o assédio ascendente (quando o superior hierárquico é objeto do assédio), e o descendente (quando o objeto do assédio é o subordinado).

O **fenômeno horizontal** está relacionado ao medo de perder o emprego, à submissão e ao fortalecimento da tirania, ao enraizamento e disseminação do medo no ambiente de trabalho reforçando os atos individualistas, tolerando os desmandos e as práticas autoritárias. A competição entre os trabalhadores, muitas vezes incentivada pelas chefias, provoca a indiferença ao sofrimento do próximo e até comportamentos agressivos como meio de superar colegas de trabalho.

Submissão:	condição de quem é obrigado a obedecer; obediência servil, humilhante.
Manipulação:	influenciar para seguir comportamentos e interesses que não os próprios.
Desmando:	excesso no modo de tratar algo, exagero, abuso.
Tiranias:	opressão, violência.
Fenômeno:	qualquer fato observável na natureza.

Ações que podem caracterizar o Assédio Moral

- Sempre iniciar uma reunião com ameaças relacionadas ao não cumprimento de metas e ordens;
- Utilizar rigor excessivo;
- Cercear a liberdade profissional habitual;
- Impor sobrecarga de trabalho;
- Não proporcionar as devidas condições de segurança aos trabalhadores;

- Induzir a vítima ao erro;
- Abusar de poder;
- Omitir-se em resolver o problema, ou estimular a prática de condutas ou métodos perversos;
- Exigir tarefas impossíveis, ou em espaço de tempo muito curto (p.ex. exigir marcação/atendimento de número de pacientes em quantidade superior à tecnicamente adequada);
- Exigir tarefas fora do horário de trabalho sem justificativa plausível;
- Impor horários de trabalho fora dos limites da razoabilidade;
- Exigir o desempenho de tarefas alheias às funções do profissional;
- Desqualificar o profissional;
- Comparar duas ou mais categorias profissionais, apontando ou insinuando desvalor de uma em relação à outra;
- Submeter o profissional a críticas negativas e isolamento;
- Obrigar à realização de autocrítica em reuniões de trabalho;
- Impor realização de tarefas ou diligências não previstas em lei, ou em desacordo com elas;
- Explorar as fragilidades psíquicas ou físicas da sua vítima;
- Expor o profissional ou a categoria profissional ao ridículo;
- Divulgar doenças e problemas pessoais da vítima;
- Impor limitação ao direito de gozar de licença médica por motivo de doença, licença maternidade, ou de outra condição prevista em norma própria;
- Impedir afastamentos do trabalho nos casos de previsão legal;
- Impor indevidamente à vítima perda de qualquer natureza (salarial, desconto em férias, de direitos em geral, do emprego), em caso de afastamento do trabalho por motivo de doença ou qualquer outro motivo legítimo ou lícito para tal afastamento ou ausência;
- Negar a concessão de direitos legalmente estabelecidos, como vales transporte, vales refeição e outros benefícios para os quais, além da previsão legal, o trabalhador tenha cumprido os requisitos;
- Negar receber requerimento/petição de servidor público solicitando concessão de direitos (o direito de petição é estabelecido pela Constituição Federal como direito fundamental, no art. 5º, inc. XXIV, a);
- Praticar gestos, gritos, condutas abusivas e constrangedoras;
- Humilhar repetidamente, inferiorizar, amedrontar, menosprezar ou desprezar, ironizar, difamar, ridicularizar — risinhos, suspiros,

comentários inconvenientes —, fazer piadas jocosas relacionadas ao sexo ou a qualquer condição da vítima;

- Ser indiferente à presença do outro, estigmatizar os adoecidos, colocá-los em situações vexatórias, falar baixinho acerca da pessoa, olhar e fingir que não vê ou ignorar sua presença, rir daquele que apresenta dificuldades, não cumprimentar, sugerir que peça demissão, dar tarefas inúteis, sem sentido, ou que jamais serão utilizadas, tarefas degradantes, dar tarefas através de terceiros ou colocar em sua mesa sem avisar, impor desnecessariamente inúmeras tarefas urgentes, controlar o tempo de idas ao banheiro, tornar público algo íntimo do subordinado, não dar explicações sobre atos que pareçam pouco razoáveis, não responder às perguntas;
- Não contemplar a vítima com os mesmos benefícios ou vantagens deferidas aos demais que tenham igual qualificação profissional;
- Obrigar o trabalhador-vítima a desempenhar as atividades do colega que está de férias, ausente ou de licença, além de todas as suas atividades, de forma a causar-lhe uma prejudicial sobrecarga de trabalho;
- Submeter a vítima à vigilância constrangedora, principalmente (mas não exclusivamente), quando para essa vigilância e monitoramento são utilizadas pessoas de posição hierárquica abaixo da vítima, ou mesmo subordinada a ela;
- Sonegar informações de forma insistente;
- Ignorar ou excluir um trabalhador só se dirigindo a ele através de terceiros;
- Espalhar rumores maliciosos, ou críticas com persistência;
- Tomar o crédito das ideias de outros;
- Subestimar esforços; atribuir erros imaginários à sua vítima;
- Colocar a vítima para trabalhar em local ou condição inferior;
- Obrigar a vítima a desempenhar tarefas de menor importância, ou próprias de outra categoria profissional, que seja técnica ou hierarquicamente abaixo da sua, incompatíveis com sua qualificação técnica ou profissional da vítima;
- Condenar a vítima à mais humilhante ociosidade;
- Obrigar a vítima a trabalhar sem ter auxiliar, quando a profissão ou atividade da mesma pressupõe a presença desse auxiliar;
- Comportar-se de forma arrogante, hostil, perseguindo o subordinado, impondo condições e regras de trabalho personalizadas; expor

desnecessária e reiteradamente o trabalhador a riscos de saúde, ou os aumentar, principalmente em razão de ato intencional ou de negligência/omissão consciente, por parte de superior hierárquico, ou mesmo colega;

- Privar frequentemente o trabalhador dos insumos e equipamentos necessários ao adequado desempenho de suas atividades laborais, ou mesmo disponibilizar insumos inadequados ou insuficientes, assim como equipamentos e materiais em más condições de funcionamento, sem a devida manutenção, pondo em risco o trabalhador, as atividades do trabalhador, ou as atividades pelas quais ele é responsável. Tudo isso de forma repetitiva e ao longo do tempo. Certamente, em caso de erro profissional decorrente das más condições de trabalho, o profissional-vítima não contará com o respaldo ou apoio do assediado para sua defesa em processo judicial ou administrativo, estando o mesmo sozinho;
- Chamar constantemente um trabalhador ou todos eles de incompetentes;
- Repetir a mesma ordem centenas de vezes até desestabilizar emocionalmente o policial e/ou servidor, ou dar ordens confusas e contraditórias;
- Sobrecarregar de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho, negando informações;
- Desmoralizar publicamente, afirmando que tudo está errado ou elogiar, mas afirmar que seu trabalho é desnecessário à instituição;
- Rir à distância e em pequeno grupo; conversar baixinho, suspirar e executar gestos direcionando-os ao trabalhador;
- Não cumprimentar e impedir os colegas de almoçarem, cumprimentarem ou conversarem com a vítima. Estas ações também são realizadas de forma subliminar. Querer saber o que estavam conversando ou ameaçar quando há colegas próximos conversando;
- Exigir que faça horários fora da jornada. Ser trocado/a de turno, sem ter sido avisado/a;
- Voltar de férias e ser colocado à disposição ou mudado de setor sem ser avisado;
- Hostilizar, não promover ou premiar colega mais novo/a e recém-chegado/a à Instituição e com menos experiência, como forma de desqualificar o trabalho realizado;

- Espalhar entre os colegas que o/a trabalhador/a está com problemas emocionais;
- Sugerir que o trabalhador peça exoneração alegando problemas de saúde ou falta de capacidade para trabalhar;
- Divulgar boatos sobre a moral do trabalhador.

Política de reafirmação da humilhação com todos os trabalhadores

- Estimular a competitividade e individualismo, discriminando por sexo: cursos de aperfeiçoamento e promoção realizado preferencialmente para os “protegidos”.
- IMPEDIR OS TRABALHADORES DE SE SINDICALIZAREM E PROCURAREM O SINDICATO.
- Ameaçar os sindicalizados e os diretores do Sindicato.
- Impedir de usar o telefone em casos de urgência ou não comunicar os telefonemas urgentes de seus familiares.
- Impedir de tomar “cafezinho”.
- Desvio de função: mandar realizar tarefas que não são atribuições do cargo com intuito de humilhar o trabalhador.
- Reclamar do trabalhador por ele apresentar atestado médico ou por exercitar seus direitos.
- Discriminar os adoecidos e acidentados que retornam ao trabalho.
- Ter outra pessoa no posto de trabalho ou função anteriormente ocupada pelo assediado.
- Colocar o trabalhador em local sem nenhuma tarefa ou sentado, olhando os outros exercerem suas atividades.
- Não fornecer ou retirar os instrumentos necessários ao trabalho.
- Ser impedido de andar pela instituição, salvo restrições em geral a setores específicos e estratégicos do órgão.
- Controlar as idas a médicos e os horários de atendimento.
- Questionar acerca do que foi falado fora do local onde o trabalhador executa suas tarefas.
- Desaparecer com os atestados.
- Exigir o Código Internacional de Doenças - CID - no atestado como forma de controle, mesmo sabendo que existe lei que não obriga a indicação da CID.

- Não permitir que converse com antigos colegas dentro da instituição. 24 | Enfrentamento e Prevenção ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho
- Colocar um colega controlando outro, disseminando a vigilância, monitoramento e desconfiança.
- Dificultar a entrega de documentos necessários à concretização da perícia médica, gratificação e/ou benefício ao qual tem direito.
- Omitir doenças e acidentes.
- Enviar para retorno da perícia médica antes do prazo estipulado pela lei.
- AMEAÇAR INSTAURAR SINDICÂNCIA OU PROCESSO ADMINISTRATIVO SEM MOTIVO JUSTO.
- Mandar trocar as chaves do órgão/setor dando a entender que o trabalhador tirou ou vai tirar algo do local de trabalho, ou mesmo danificar algum utensílio, impedindo o mesmo de entrar no órgão/ setor.
- Cortar ponto do trabalhador mesmo que ele tenha apresentado atestado médico.
- Solicitar a remoção do trabalhador sem motivo justo para outra unidade/órgão/setor.
- Colocar o trabalhador à disposição do Setor de Recursos Humanos, em casa, até a nova lotação em outra unidade/órgão/setor, contrariando a lei.
- Indicar o trabalhador para aposentadoria por invalidez sem antes submetê-lo a programa de readaptação.
- Não haver apoio ao trabalhador por parte do Setor de Recursos Humanos quando o mesmo solicitar ajuda, sendo hostilizado por aqueles que deveriam intermediar o conflito/agressão.
- Quando nos processos administrativos e sindicâncias o Setor de Recursos Humanos se recusar a anexar documentos que são importantes para a defesa do trabalhador.
- Quando não se respeitar o tempo e o espaço para o cumprimento de tarefas por trabalhadores portadores de necessidades especiais.

Danos à saúde provocados pelo Assédio Moral e as principais marcas e sequelas resultantes

Entre os danos consequentes do assédio estão a perda de interesse pelo trabalho, desestabilização emocional e surgimento de novas doenças de motivação psicossomática. Tudo isto afeta diretamente na qualidade de vida,

uma vez que os danos causados em ambiente de trabalho são estendidos à vida pessoal do trabalhador e de sua família.

“ESTRESSE - Diante de uma situação estressante, o organismo reage pondo-se em estado de alerta, produzindo substâncias hormonais, causando depressão do sistema imunológico e modificação dos neurotransmissores cerebrais. De início, trata-se de um fenômeno de adaptação, que permite enfrentar a agressão, seja qual for sua origem. Quando o estresse é episódico e o indivíduo consegue administrá-lo, tudo volta à ordem. Se a situação se prolonga, ou repete-se com intervalos próximos, ultrapassa a capacidade de adaptação do sujeito e a ativação dos sistemas neuroendócrinos perdura. E a persistência de elevadas taxas de hormônios de adaptação acarreta distúrbios que podem vir a instalar-se de forma crônica. Os primeiros sinais de estresse são, segundo a suscetibilidade do indivíduo, palpitações, sensações de opressão, de falta de ar, de fadiga, perturbações digestivas, dores abdominais, bem como manifestações psíquicas, como ansiedade.” (HIRIGOYEN, 2009, p.172-173).

“MEDO – Conseguindo ou não atingir seus fins, os perversos narcisistas buscam despertar no outro uma certa violência que eles gostariam de poder ignorar. Neste estágio, todas as vítimas descrevem um sentimento de medo.” (HIRIGOYEN, 2009, p.174).

“ISOLAMENTO – Por enfrentar tudo isso, as vítimas sentem-se sós. Como falar disso a alguém de fora? A destruição subterrânea é inexprimível. Como descrever um olhar carregado de ódio, uma violência que só aparece em subentendidos ou em silêncio? A violência só se manifesta diante do parceiro assediado. Como é que os amigos poderiam imaginar o que se passa? Mesmo quando vêm a saber da realidade das agressões, eles apenas se mostram perturbados e horrorizados. Em geral, os que estão à volta, mesmo vizinhos, mantêm-se a distância: “Eu não quero me meter nisso!”. (HIRIGOYEN, 2009, p.175).

“A EVOLUÇÃO – Mesmo quando as vítimas, ao cabo de um esforço para se separar, perdem todo contato com seu agressor, são inegáveis as consequências traumáticas de uma passagem de sua vida em que tenham sido reduzidas à condição de objeto: toda lembrança ou novo acontecimento terá um outro sentido, relacionado com a experiência vivida. O afastamento físico de seu agressor constitui, em um primeiro momento, uma libertação para as vítimas: “Vou poder, enfim, respirar!”. Passada a fase do choque, reaparece o interesse pelo trabalho ou pelas atividades de lazer, uma curiosidade em relação ao mundo ou às pessoas, todas as coisas até então bloqueadas pela dependência. No

entanto, isto não se dá sem dificuldades. Entre as vítimas de assédio, algumas saem dessa situação sem sequelas...” (HIRIGOYEN, 2009, p.181-185).

Não são raros e poucos os exemplos de chefes que, mesmo tendo os subordinados conseguindo permuta e transferência para outra unidade, ainda assim os efeitos do assédio e perseguição ainda continuam contando, inclusive às vezes, com a colaboração e auxílio de outros novos colegas.

Principais marcas resultantes

- Angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental.
- Cansaço exagerado, falta de interesse pelo trabalho e estado constante de irritação.
- Insônia, alterações no sono e pesadelos.
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização.
- Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas e fazer amizades.
- Sensação negativa em relação ao futuro.
- Mudança de comportamento, reprodução das condutas agressivas.
- Mudança de peso, aumento da pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações.
- Redução da libido.
- Depressão.
- Sentimento de culpa e pensamentos suicidas.
- Aumento do consumo de bebidas alcoólicas e uso de drogas.
- A vítima chega estigmatizada na nova unidade/órgão/setor.
- Tentativa de suicídio.

Iniciativa da Fundação Cultural dos Profissionais da Educação em parceria com o Sindipol/MG.

Fonte: Manual de Orientação para Enfrentamento e Prevenção ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho do Sindipol em www.sindipolmg.org.br