

Saúde Mental no Trabalho da Teoria à Prática

Organizadoras

Débora Miriam Raab Glina

Psicóloga, Mestre e Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Especialista em Ergonomia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Psicóloga do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador da Lapa, Secretaria Municipal de Saúde, Prefeitura da Cidade de São Paulo, Integrante da Comissão Técnica de Saúde Mental e Trabalho da Associação Nacional de Medicina do Trabalho e Professora no Curso de Especialização em Medicina do Trabalho do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica e Medicina do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Lys Esther Rocha

Médica do Trabalho, Mestre e Doutora em Medicina Preventiva pela Universidade de São Paulo e Especialista em Ergonomia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Docente do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica e Medicina do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Auditora Fiscal do Trabalho/Saúde no Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, Professora Titular da Disciplina Saúde Ocupacional na Faculdade de Medicina da Fundação do ABC e Diretora da Associação Nacional de Medicina do Trabalho.

ROCA

Copyright © 2010 da 1ª Edição pela Editora Roca Ltda.
ISBN: 978-85-7241-862-1

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema “retrieval” ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja este eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação, ou outros, sem prévia autorização escrita da Editora.

Nota: Edição publicada de acordo com o novo Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.**

S272

Saúde mental no trabalho : da teoria à prática
/ [organizadoras] Débora Miriam Raab Glina, Lys Esther Rocha. - São Paulo
: Roca, 2010.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-7241-862-1

1. Stress (Fisiologia). 2. Stress ocupacional. 3. Trabalhadores - Saúde mental.
4. Saúde ocupacional. 5. Psicologia industrial. 6. Medicina do trabalho. I. Glina,
Débora Miriam Raab. II. Rocha, Lys Esther

10-0759

CDD: 616.9803

CDU: 616-057:616.89

2010

Todos os direitos para a língua portuguesa são reservados pela

EDITORA ROCA LTDA.
Rua Dr. Cesário Mota Jr., 73
CEP 01221-020 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3331-4478 – Fax: (11) 3331-8653
E-mail: vendas@editoraroca.com.br – www.editoraroca.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Aspectos do Trabalho Relacionados à Saúde Mental: Assédio Moral e Violência Psicológica

Roberto Heloani
Margarida Barreto

Introdução

Entre os variados acontecimentos do século passado, as mudanças no mundo do trabalho marcaram as três últimas décadas, justificando e impondo transformações nas formas de organizar o trabalho e reorganizar o mercado, em consonância com a fase de acumulação flexível do capital. A nova regulamentação do mercado impôs alterações importantes à vida dos trabalhadores (por exemplo, erosão dos direitos sociais e reformas do contrato de trabalho; desaparecimento de postos de trabalho e sobrecarga de tarefas; exposição a múltiplos riscos e falta de segurança no trabalho; crescimento do setor informal e aumento do subemprego ou/e “bicos”; precarização das condições trabalhistas e baixos salários; desemprego massivo e aumento da miséria urbana).

Os novos modelos de gestão passaram a exigir um novo tipo de trabalhador, em que cada um deve ser proprietário de eficiência técnica, espírito competitivo e agressividade. Ser flexível no fazer tornou-se a essência das necessidades produtivas. Desse modo, a organização do trabalho tem como pressuposto o aumento constante da lucratividade, via produtividade. E nesse sentido, os intelectuais orgânicos do capital modificaram o discurso organizacional, buscando uma maior integração dos objetivos da empresa às “necessidades” dos trabalhadores, o que os fez implementar novas normas, impondo ao coletivo disciplina e controle, só que, agora, de forma mais sutil.

O uso atual de *ferramentas afetivas* faz parte da tentativa de comprometer e integrar todos os trabalhadores aos valores e interesses da empresa. No âmago do discurso, está colocada a exigência da saúde perfeita em um cenário de opressão e pressão, o que possibilita novas doenças. Portanto, a propalada flexibilidade justificou a fragmentação da atividade laboral em múltiplas tarefas, atrelando-a ao aumento da produção com qualidade e baixos custos, o que significa intensificar o

ritmo para ultrapassar as metas e produzir cada vez mais, em menor tempo e com menor custo – isto quase sempre implica na contratação de menos pessoas. A tentativa de flexibilização da ordem jurídica, por sua vez, implica em novas formas de relações trabalhistas: tempo parcial, trabalho à distância, contrato por prazo determinado, terceirização, “quarteirização”, intermediação da mão-de-obra, *homework*, transmutação da pessoa física em jurídica, entre outros.

O discurso dominante incentiva a criatividade, a capacidade de elaborar e planejar, sendo necessários o aperfeiçoamento e conhecimento continuamente atualizados. Aos valores do “capital humano”, agregou-se a valorização da subjetividade, das emoções e dos pensamentos. Desse modo, as organizações estimulam as emoções positivas e a captura das negativas, colocando as primeiras a serviço da produtividade.

As redes de controle são cada vez mais sutis e eficientes. Emoções como medo, incertezas, inseguranças e pudores foram apropriadas pela organização, possibilitando quebrar vontades e antecipar conflitos que fortalecem novos modelos de sujeição e aceitação coletiva. Para a lógica empresarial, é indispensável que os trabalhadores aprendam a blindar suas emoções tristes, deixando-as no extramuros. São ações e valores embasados em uma lógica financeira e em teorias – no nosso entender – “modernas”, como, por exemplo, a Inteligência Emocional de Goleman¹. Aos poucos, a reificação toma conta da cena, fortalecendo a coisificação do outro, desumanizando as relações e transformando os trabalhadores em meros objetos de produção e consumo. Apesar do discurso da transparência e diálogo, da autonomia e criatividade, bem como da diminuição das assimetrias hierárquicas, na verdade o que persiste é uma forma sutil de autoritarismo, que somente é percebida pelo trabalhador quando ele adoece e é sumariamente demitido. Expressão maior dessa violência sutil em termos processuais é o alheamento daqueles que adoecem: ficam com medo, sentem-se culpados e calam a própria dor trabalhando.

978-85-7241-862-1

Terminologias Utilizadas

Embora o assédio moral, infelizmente, tenha ocorrido com frequência no cotidiano do mundo do trabalho em todas as épocas, cresce substancialmente na atualidade, consoante a pesquisa realizada por Di Martino, Hoel e Cooper para a Organização Internacional do Trabalho (OIT)². E só na década de 1980 passou a ser tratado como um processo de suma importância dentro do contexto de inter-relações entre saúde e trabalho.

Diversos autores, provenientes de diferentes países, utilizaram terminologias diversas para se referirem à violência psíquica. Para que o leitor possa acompanhar o desenvolvimento histórico e o aprofundamento desses estudos, procuraremos manter a denominação original e a caracterização dos conceitos que cada pesquisador utilizou em suas pesquisas.

A bem da verdade, mesmo pouco antes desse período, em 1976, um psiquiatra americano, Carroll Brodsky, denunciou um tipo de violência não física sofrida por

trabalhadores³. Em seu *O Trabalhador Assediado*, centrado em entrevistas com diversas pessoas que se posicionavam como vítimas de maus tratos no ambiente de trabalho, o autor descreveu cinco ações caracterizadoras do problema:

- Culpar um colega de trabalho, tornando-o bode expiatório.
- Insultar e ofender um trabalhador.
- Agredir fisicamente um companheiro.
- Assoberbar o colega com trabalho demasiado.
- Adotar condutas pertinentes ao assédio sexual³.

Essas ações, caracterizadas por ataques repetidos e voluntários de uma pessoa em relação à outra, têm como objetivo atormentar e provocar a vítima, minando sua resistência e acabando por afetar sua saúde.

Apesar do pioneirismo e ineditismo dessa obra, as ideias de Brodsky, injustamente, não tiveram ressonância nos Estados Unidos ou no exterior³. Serão vistos como pioneiros e “farão escola” Heinz Leymann (países escandinavos e Alemanha), Andrea Adams (Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia) e Marie-France Hirigoyen (Europa e América Latina)⁴⁻⁶.

Considerado o precursor dos estudos sobre o fenômeno que viria a ser conhecido como assédio moral, o alemão Heinz Leymann, doutor em Psicologia do Trabalho, mudou-se para a Suécia, onde assumiu uma cadeira na Universidade de Estocolmo, dedicando-se à pesquisa sobre ambiente de trabalho e saúde⁴. Nos primórdios da década de 1980, começou a investigar o sofrimento no trabalho e chegou a resultados inéditos e preocupantes, que o estimularam a ampliar em nível nacional suas pesquisas, depois estendidas a toda a região escandinava e aos países de língua germânica. Seu intuito era sensibilizar assalariados, sindicalistas, administradores, médicos do trabalho e juristas para a gravidade da situação, incitando-os a combater e prevenir esses processos destruidores.

Após ampla divulgação de suas pesquisas no meio acadêmico, em 1993 cunhou os termos *mobbing* e *psicoterror*, que se referem à violência no ambiente de trabalho. Leymann inaugurou, então, um campo novo de investigação sobre o ambiente de trabalho e a saúde psíquica, desenvolvendo estudos empíricos, aprimorando metodologias e, com seu trabalho, chamando a atenção de especialistas das mais diversas áreas. Para isto, muito contribuiu o Índice Leymann de Terrorização Psicológica (LIPT, *Leymann Inventory of Psychological Terrorisation*), instrumento de pesquisa que lista atitudes e comportamentos configuradores de assédio⁴.

Segundo os pesquisadores Einarsen e Skogstad, a importância e impacto dessas pesquisas nos países escandinavos deveram-se, em grande parte, à aprovação, em 1977, da lei sueca ambiental, que passou a dar guarida aos empregados vítimas de violências físicas e psíquicas no trabalho⁷. Colocou-se um financiamento governamental à disposição dos pesquisadores (psicólogos, sociólogos, psiquiatras e médicos do trabalho), para que estudassem, em todo o país, as situações do ambiente de trabalho, definissem os problemas potenciais e propusessem soluções para eliminar os comportamentos hostis e cruéis.

Para Einarsen, o assédio acontece quando uma ou mais pessoas são sistematicamente submetidas a condutas negativas, conduzidas por um indivíduo ou um grupo⁸. É necessário que haja uma desproporção de poder entre as pessoas envolvidas. Além disso, adverte: a vítima deve ter dificuldades para se defender. Assim, para esse autor, o assédio não é um simples fenômeno, mas um processo paulatino, frequente e crescente em intensidade.

O termo *mobbing*, criado por Leymann, refere-se a um processo no qual um indivíduo, selecionado como alvo e marcado para ser excluído, passa a ser sistematicamente agredido e perseguido por um ou mais indivíduos (colega, subordinado ou chefe) que atua(m) em seu ambiente de trabalho⁴. Em um processo de pesadelo real, de psicoterror, essa perseguição é geralmente iniciada por algum desacordo não expresso com a vítima, que passa a ser objeto de preconceito, classificada como “uma pessoa difícil”, incômoda e com quem é impossível conviver. Se não houver intervenção externa, a omissão e a convivência de superiores e colegas tendem a reforçar esse processo. Na prática, verificou-se que, mesmo junto aos sindicalistas, comitês de fábrica e gerentes, a vítima era tratada como a causadora dos problemas que a afligia. Por comodismo, não se tomava atitude alguma.

Leymann e sua equipe procuraram trabalhar com a apreensão do problema, sua nomeação e a classificação do comportamento abusivo como *mobbing*, para evitar a desqualificação da gravidade de ocorrências desse tipo de violência⁴.

De acordo com as pesquisas desse autor, 55% das vítimas de assédio são do sexo feminino, nos casos em que se observam comportamentos cruéis relacionados à maledicência e à ridicularização da vítima em público. No caso de agressões cometidas por homens, os métodos mais frequentes apontados são relacionados à repressão e designação de novas tarefas banais, de maneira contínua (o que aumenta a possibilidade de erros), ameaças verbais ou silêncios insultuosos, agressão no campo das convicções religiosas ou políticas e atribuição de posto de trabalho totalmente isolado ou em condições vexatórias.

São de capital importância as três constatações a que Leymann chega a partir de suas pesquisas⁴:

- Se a vítima não reage quando o *mobbing* começa, este se amplia por si mesmo. Ou seja, a inércia gera um efeito bola de neve.
- Uma vez instalado, o *mobbing* torna-se difícil de ser remediado, pois a vítima já está estigmatizada.
- Uma vez estigmatizada e desconsiderada, todos os meios são válidos para livrar-se dela, e os agressores não se consideram ameaçados.

Esse pesquisador de grande valor, que lançou os fundamentos para o estudo desse problema, aclamado por suas inúmeras pesquisas, foi, de certa maneira, o inspirador de uma série da BBC, canal de TV britânico, em 1992. Nesses programas, apresentava-se uma série de documentários sobre situações denominadas *bullying*, termo usado genericamente na Inglaterra para descrever humilhações, vexames, constrangimentos ou ameaças que crianças infligem umas às outras, especialmente

no ambiente escolar. Gostaríamos de fazer aqui um parêntese. Leymann discordava do uso desse termo por ter conotação de violência física e de ameaças⁴. Preferia *mobbing*, termo utilizado nos Estados Unidos, por ser mais abrangente e sutil, incluindo comportamentos sofisticados, como de isolamento social da vítima. O que temos notado é que *mobbing* e *bullying* são cada vez mais utilizados de forma indiscriminada e que sua distinção está se dissolvendo.

Mas voltemos à Inglaterra. Nos já referidos programas televisivos, que focavam sobretudo o relacionamento de crianças em processo de aprendizagem, observou-se que a conhecida perversidade infantil podia se manifestar por várias razões, sendo a mais comum a rejeição de novatos ou de indivíduos que diferiam do grupo em virtude de características físicas (ser gordo, usar óculos, por exemplo) ou de personalidade (ser tímido, introvertido, observador, focado nos estudos). A partir daí, o termo *bullying* foi ampliado para estudar as agressões cometidas em outros ambientes específicos, inicialmente os esportivos e militares e, posteriormente, os universos familiar e laboral.

A jornalista Andréa Adams passou a ser protagonista, nesse contexto, de um segundo e importante momento das pesquisas sobre esse tema⁵. Seus programas de TV, em que participavam especialistas em assédio – “Um abuso de poder” e “De quem é a culpa?” – obtiveram grande repercussão junto ao público, o que acarretou no recebimento de uma enorme correspondência, plena de denúncias de casos, em diferentes situações. Como consequência positiva, realizaram-se outros estudos e abriram-se debates em outras frentes. Ex-vítima de *bullying*, a própria jornalista criou uma organização não governamental (ONG), que hoje leva o seu nome, com o objetivo de combater esse problema no mundo do trabalho⁹.

Nesse período, o professor Christophe Dejours, eminente psiquiatra e psicanalista, já pesquisava sobre o sofrimento humano, mas sob outro enfoque: o da angústia do trabalhador em seu local de trabalho¹⁰. Seus trabalhos culminaram no lançamento do livro *A Banalização da Injustiça Social*, em que postula que há uma guerra econômica operada por meio da elevação crescente da competitividade. Estabelece-se, assim, um conflito que acarreta sérios prejuízos à saúde mental dos trabalhadores. O que nos conduz a uma constatação de Dejours, a qual situa o assédio em um macrocosmo no qual ocorrem humilhações e constrangimentos¹⁰. Isto seria o núcleo fundamental do assédio, pois este não é um ato isolado e sim uma ferramenta, ou melhor, um método de governar as organizações.

Em nossa opinião, se analisarmos as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, é possível apontarmos algumas das situações organizacionais que facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Tais comportamentos provêm de ambientes em que vigoram uma cultura e um clima organizacionais permissivos, tornando o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimulando a complacência e conivência com o erro, insulto e abuso intencionais. Nesse contexto, rituais degradantes, ofensivos e até mesmo sádicos podem ser desenvolvidos e justificados para punir os profissionais que não atingem as suas metas ou que têm a sua admissão ou permanência protegida legalmente (portadores de necessidades especiais, gestantes, acidentados em

reinserção, estrangeiros, entre outros). Explicitaremos, aqui, alguns exemplos de “inocentes” rituais, de “brincadeiras” perversas que, de fato, constituem-se em prática institucionalizada de assédio moral, frequente em nosso país.

- Fazer flexões recebendo xingamentos dos colegas.
- Vestir-se de mulher e ser maquiado como tal.
- Usar camisetas com dizeres ofensivos.
- Fazer danças vexatórias e com gestos obscenos.
- Aceitar ser chicoteado ou ganhar chicotes de presente do chefe, enquanto se escutam mensagens cruéis.
- Usar no pescoço um colar com uma tartaruga como pingente, visível à distância.
- Usar um capacete de fezes na cabeça ou uma âncora pendurada no pescoço, cuja mensagem não explícita sugere que aquele trabalhador afundará a empresa⁹.

A propósito, 1998 foi um ano-chave para o estudo dessas questões. Foi nessa época que se publicou, também na França, outra obra, *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, praticamente a bíblia do movimento⁶. Tornando-se rapidamente um *best-seller*, abriu um grande debate nos mais diversos segmentos sociais. Sua autora, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar, empregou pela primeira vez o termo *assédio moral* para falar da violência tanto no cotidiano das famílias como no ambiente das organizações laborais⁶.

Um dos grandes *insights* dessa pesquisadora foi realçar a diferença entre a violência comum em momentos do cotidiano e a violência insidiosa e destrutiva, que se repete no tempo, com o objetivo de devastar psiquicamente o outro. Desse modo, a violência e o assédio, nas organizações, nascem do encontro entre a inveja do poder do outro (que pode ser real ou imaginário, mas que incomoda o agressor) e a perversidade.

Para Hirigoyen, o assédio pode ocorrer tanto entre pessoas hierarquicamente iguais como entre indivíduos de diferentes níveis hierárquicos⁶. O assédio pode até mesmo ocorrer de forma subterrânea (a vítima ignora o problema por muito tempo, enquanto o agressor paulatinamente a desestabiliza e humilha, contando com a falta de solidariedade de seus colegas, que por medo ou comodismo evitam posicionar-se). Aliás, o agressor já conta com essa postura defensiva e silenciosa dos demais.

Com frequência, o assédio moral surge de maneira insidiosa, de forma quase invisível (como se fosse uma brincadeira de mau gosto, acabando por dificultar a defesa da vítima). Quando os ataques se intensificam – a repetição e a sistematização são características capitais do assédio – a vítima já se encontra fragilizada, o que dificulta sua defesa e a isola ainda mais⁹.

Em seu primeiro livro, Hirigoyen demonstrou que o assédio pode ocorrer em várias situações⁶:

- *Um trabalhador é agredido por seu superior*: trata-se do caso mais comum de expressão de abuso de poder e tirania de chefes que dão vazão às suas frustrações ou às suas fantasias de onipotência para acuar, destratar, humilhar, esbravejar e

reduzir o subordinado a nada. Com certa frequência, esse tipo de assédio pode ser produto de um assédio sexual frustrado. De forma mais rara, o inverso também pode ocorrer, ou seja, o assédio sexual ser fruto de um assédio moral.

- *Um colega é agredido por outro colega*: como os grupos geralmente apresentam dificuldades em lidar com diferenças – a presença de mulheres, homossexuais, profissionais com maior escolaridade, deficientes ou pessoas de diferentes credos religiosos ou concepções políticas –, esse leque de divergências pode servir de pretexto para o desencadeamento de agressões que, paulatinamente, caracterizarão essa forma de abuso.
- *Um superior é agredido pelo(s) subordinado(s)*: embora não seja frequente, pode ocorrer em algumas situações:
 - Profissionais expatriados: ao assumirem posição superior em sua nova unidade de trabalho, não são bem aceitos e, por não receberem informações adequadas, não conseguem apresentar um desempenho satisfatório.
 - Profissionais que desejam manter cargos importantes e promoções dentro de seu grupo de colegas, hostilizando possíveis concorrentes que venham de fora.
 - Profissionais atuantes em situações de fusão entre empresas ou aquisição de uma empresa por outra: um profissional de uma das empresas chefia todo um grupo remanescente da outra empresa.
 - Um subordinado tem acesso privilegiado ao chefe de seu chefe ou aos pares de seu chefe e se utiliza disto para maledicência, o que leva o ouvinte a duvidar da honestidade do agredido.

Esse estudo foi um sucesso, com tradução para vários idiomas (no Brasil, sua versão em português chegou ao final de 2000, o que, juntamente com a defesa de dissertação de mestrado de Margarida Barreto, suscitou diversos debates sobre o tema). Porém, ocorreu, por um mau entendimento das características desse fenômeno, certa vulgarização do conceito de assédio moral, como se este pudesse englobar qualquer ato ou caso de agressão¹¹. Por essa razão, em 2001, Hirigoyen publicou outro livro, *Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*¹². Nessa segunda obra, sua intenção foi analisar o assédio moral no trabalho sob um contexto mais geral da violência em sociedade. A autora manteve sua lúcida definição sobre em que consiste, em essência, o assédio moral no trabalho: “(...) qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho”¹². Definição esta que, indubitavelmente, serviu de subsídio para que os legisladores franceses criassem e aprovassem uma lei que definisse e penalizasse o assédio moral como uma atitude que atenta contra os direitos e a dignidade do trabalhador, podendo comprometer sua saúde física e mental ou seu futuro profissional.

Além disso, pesquisas dessa autora realizadas na França, em 2000, revelaram que, muitas vezes, o assédio moral está ligado ao sexual. Ou seja, muitas pessoas vítimas de assédio moral – em sua maioria do sexo feminino – foram também assediadas sexualmente. No Japão, apesar de o assédio moral ser um fenômeno bastante antigo,

lá chamado *ijime*, seu estudo é muito incipiente e refere-se não apenas às perversidades e humilhações que crianças sofrem nas escolas, mas também às pressões que um grupo exerce sobre um indivíduo, notadamente um recém-admitido na empresa. O *ijime* é visto como algo necessário para que o indivíduo se adapte e se integre ao grupo, como um ritual de iniciação.

Em nosso país, o primeiro artigo acadêmico sobre assédio moral nas organizações foi escrito por Maria Ester de Freitas, autora de um trabalho anterior sobre assédio sexual, em que o caracteriza por atos e insinuações que implicam em sexualidade, contatos físicos forçados ou convites impertinentes^{13,14}. A autora busca contextualizar esses fenômenos no universo organizacional e na cultura brasileira, a qual, tal como bem coloca Gilberto Freire, em *Casa Grande e Senzala*, tem raízes escravocratas: a humilhação no trabalho sempre existiu, historicamente falando, nas mais diferentes formas¹⁵. Aprofundando-se sobre o tema, Freitas discute o modelo de gestão contemporânea e questiona as responsabilidades organizacionais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável, além de avaliar os prejuízos provocados por essa forma de violência.

Pouco depois, na Noruega, em junho de 2004, ocorreu a IV Conferência Internacional sobre Bullying e Assédio Moral no Local de Trabalho, reunindo alguns dos mais significativos pesquisadores e especialistas do tema, que assim puderam divulgar seus trabalhos e esclarecer as dúvidas dos participantes sobre o assunto. Infelizmente, não houve a participação de estudiosos brasileiros.

Mas, quatro anos depois, em 2008, um professor brasileiro, Ângelo Soares, da Universidade de Quebec, em Montreal, foi o organizador da quinta edição desse evento.

Além disso, nesse intervalo de quatro anos, houve vários eventos em solo brasileiro. Em 2002, o I Seminário Internacional contou com a presença de Marie-France Hirigoyen. Em 2004, Recife sediou o I Seminário Latino-americano de Assédio Moral e Saúde Mental no Trabalho, em continuação ao Seminário Nacional realizado em São Paulo. Em 2005, o Fórum Social Mundial propiciou a criação da Rede Latino-americana de Combate ao Assédio Moral, com a participação de Brasil (Margarida Barreto, Roberto Heloani, Luis Saraiva e Maria Benigna), Uruguai (Silvia Franco), Argentina (Dulce Sawaia) e Cuba (Lidia Guevara). Já em 2006, realizou-se, em São Paulo, o IV Seminário Nacional de Saúde Mental, Trabalho e Assédio Moral.

Importância do Tema no Momento Atual

No empenho em combater o assédio moral no Brasil, vários estudiosos brasileiros – Margarida Barreto, Roberto Heloani, Maria Benigna, Jefferson de S. Freitas, Terezinha Souza, Fernanda Giannasi e Carmem Quadros – criaram o site www.assediomoral.org. Em sua concepção, partiram do seguinte conceito: assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comum em relações hierárquicas autori-

tárias e assimétricas em que predominam condutas negativas e relações desumanas e aéticas de longa duração, por parte de um ou mais chefes, dirigidas a um ou mais subordinado(s), o que desestabiliza a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego.

No último livro, editado em 2008, o conceito evoluiu: *“O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”*⁹.

O intuito desse site é pesquisar, divulgar e socializar um amplo espectro de informações sobre o assunto, registrando, atualmente, 1,2 milhão de acessos efetivados, o que bem demonstra o crescente interesse sobre o assunto em nosso país.

Se fizermos um apanhado das histórias narradas nesse site – 95% das quais chegam até nós por intermédio de seus protagonistas –, veremos que, de maneira diversa ao ocorrido com outras formas de violência, como a psicológica, essas narrativas estão permeadas pelas principais características do assédio moral, que aqui reiteramos e redimensionamos:

- **Temporalidade:** o assédio não nasce do nada, há sempre um evento que o desencadeia.
- **Intencionalidade:** o assédio visa forçar o outro a desistir do emprego, mudar de setor, de empresa, sujeitar-se, calar-se, ser dominado.
- **Direcionalidade:** a agressão parte em direção a um alvo, que pode ser “pedagogicamente” individualizado, a fim de atingir o grupo, ou, ao contrário, dirigir-se explicitamente a este, ocasionando dúvidas no(s) agredido(s) e medo no coletivo (“Por que eu? Por que ele faz isso? O que fiz?”).
- **Repetitividade e habitualidade:** utilizam-se diferentes táticas que apontam para o mesmo objetivo, o afastamento da vítima (por demissão, transferência, anulação total da personalidade e autoisolamento).
- **Localização:** ocorre em um determinado local do espaço organizacional.
- **Degradação deliberada das condições de trabalho:** as condutas abusivas perturbam o trabalho individual e coletivo, provocam danos à saúde, interferem na produtividade e podem levar ao presenteísmo⁹.

Diferenças entre Assédio Moral, Violência Psicológica e Terror Psicológico ou Psicoterror

Em 2002, publicou-se um importante relatório da Organização Mundial de Saúde, que define a violência como o resultado do uso intencional da força física ou do poder, em forma de ameaça contra si ou outra pessoa, grupo ou comunidade, o que ocasiona ou tem o poder de ocasionar lesão, morte, dano psíquico, alterações

do desenvolvimento ou privações. Quanto à sua natureza, nesse esquema classificatório considera-se que a violência pode ser física, sexual ou psicológica, além de poder ocorrer por privação ou negligência.

Esse relatório veio a corroborar as constatações também publicadas pela OIT no mesmo ano sobre a violência psicológica no trabalho, ressaltando sua intencionalidade e seus malefícios e incluindo em seu âmbito a agressão verbal os assédios moral e sexual, bem como as ameaças.

Vale à pena sinalizar que a violência proveniente do ambiente de trabalho pode apresentar consequências para as relações familiares, podendo torná-las igualmente violentas. Alguns autores consideram que a violência pode ocorrer na situação inversa: um ambiente familiar violento pode levar à violência no trabalho¹⁶.

Esse tipo de violência pode ser descrito como uma transgressão às regras que garantem a harmonia e o convívio social no ambiente de trabalho. Consiste em um desequilíbrio que nasce de uma relação centrada na imposição, no abuso de poder, na ameaça ou mesmo em ações desrespeitosas, em que há omissão no exercício dos direitos humanos em relação ao outro ou desconhecimento por parte da vítima do que fazer para exigir os seus direitos¹⁷.

Nesse contexto, a reorganização do trabalho em suas inúmeras “novas” formas de expressão (tais como trabalho temporário ou parcial, terceirização, quarteirização), aliadas a métodos “arcaicos” ainda comuns no Brasil e em tantos outros países – trabalho forçado, semiescravidão e infantil –, leva ao desemprego, à discriminação e à humilhação, em um verdadeiro atentado à dignidade humana.

Entendemos a violência psicológica como qualquer incidente ou evento em que um homem ou uma mulher torna-se alvo de atos injustos e ilícitos. Caracteriza-se por atos isolados, desordenados e descontínuos, explicitados por agressões verbais, coações, injúrias, maledicências, desqualificações, discriminações, práticas racistas, ameaças e humilhações que ocorrem de forma pontual. Seja por um ato isolado ou em sequência (como no assédio moral), constitui um risco, por vezes não visível, que gera danos à saúde e provoca mal-estar. Isto porque tais atos atuam de forma insidiosa e estão contidos na cultura organizacional e na forma de organizar o trabalho, compondo o amplo espectro dos fatores psicossociais. Desestruturando todo o processo do pensamento, essas condutas dificultam a tomada de decisões, o que prejudica a autonomia e acaba por fragmentar e degradar as relações da vítima em seu ambiente de trabalho, uma vez que bloqueiam suas possíveis defesas criativas, retirando sua capacidade de decisão, fragilizando as relações e, por fim, isolando-a do convívio coletivo.

Também chamada violência invisível, este tipo é considerado, pela maioria dos autores, o mais poderoso e destrutivo método de controle, sendo sua nocividade potencializada quando aliada à violência física. Nesse caso, podem ser afetados os desenvolvimentos físico, espiritual, mental, social, psicológico e familiar do agredido, em um processo destrutivo que pode levar o indivíduo a contrair inúmeras doenças, inclusive transtornos mentais; e a vítima pode até mesmo chegar ao suicídio¹⁸.

Dentro do universo de violência psicológica no trabalho, parece-nos pertinente fazer uma breve referência ao termo *psicoterror*, utilizado pela primeira vez por

Hans Leymann como sinônimo de assédio moral⁴. Atualmente, Márcia Novaes Guedes define terror psicológico no trabalho como aqueles casos em que a vítima é inesperadamente presa em uma armadilha¹⁹. Se presa, não sabe de que a acusam, o que dificulta imensamente sua defesa. Essa metáfora, que remete ao inseto preso na teia da aranha, é perfeitamente compatível com a sensação das vítimas de assédio ao se verem enredadas em um processo por vezes kafkaniano, em que impera o aparente *nonsense*, transvestido de crueza e falta de reflexão. Isto caracteriza o que alguns autores denominam “violência sem sangue”.

Formas de Assédio Moral no Trabalho e como Identificá-lo

Excetuando Andrea Adams, que acredita apenas no assédio perpetrado por superiores hierárquicos, todos os demais pesquisadores consideram que o assédio moral pode ocorrer de chefes a subordinados, de subordinados a chefes e entre pares⁵.

Concordamos com a classificação de Hirigoyen em quatro categorias e reproduzimos aqui os tipos de maus-tratos por ela identificados e catalogados¹². Ressaltamos que esses comportamentos, repetitivos e frequentes, podem ser concomitantes. Portanto, para tornar o ataque mais contundente e rápido, o agressor pode investir utilizando simultaneamente diferentes estratégias, objetivando, sempre, o enfraquecimento e a anulação de sua vítima.

- *Isolamento*: o trabalhador é apartado dos outros. Ignora-se sua presença, impossibilitando o diálogo. Ao tentar falar, é interrompido. A comunicação com ele é por escrito e seu pedido de entrevista é negado pela direção. “O assédio é uma patologia da solidão. As pessoas isoladas são prioritariamente as mais ameaçadas. As pessoas que possuem aliados ou amigos estão mais protegidas.”¹²
- *Dignidade violada*: gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias.
- *Arruinar as condições laborais da vítima*: não transmitir a ela informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas por ela; criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar-lhe o trabalho que lhe compete; dar-lhe sempre novas tarefas, muitas inferiores às suas competências; pressioná-la para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar-lhe instruções impossíveis de executar.
- *Violência física, verbal ou sexual*: ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais.

Segundo a mesma autora, 58% dos casos de assédio originam-se do chefe, enquanto 29% ocorrem por colegas e chefes; 12% acontecem somente entre colegas e, em uma porcentagem ínfima (1%), o subordinado vitima seu chefe. Frequentemente observamos que, além de sofrer violência por assédio, a vítima ainda é forçada a se demitir, o que contribui para piorar seu estado de saúde e para dificultar a busca por um novo emprego⁹.

Impactos do Assédio Moral no Trabalho e na Saúde dos Trabalhadores

Advogamos que o assédio moral no trabalho é, ao mesmo tempo, um fenômeno relativo às esferas individual, organizacional e social, e os seus impactos e prejuízos são arcados ou imputados em diferentes graus sobrepostos. Vejamos como ele se manifesta em cada esfera:

- No nível individual, atinge-se a vida psicossocial do sujeito, que, acometido por esse fenômeno, vê comprometidas a sua personalidade, identidade e autoestima. De fato, diversos estudos demonstram que o assédio gera consequências desastrosas: ao desordenar a vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, pode reduzir a capacidade de concentração deste, induzindo-o ao erro e colocando em risco tanto o seu emprego como a sua vida. Essa situação caótica acaba por provocar inúmeros problemas de saúde, que podem desestabilizar o indivíduo vitimado. Corroborando essa constatação, pesquisas europeias e brasileiras trazem uma conta assustadora de problemas relacionados à depressão, a pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas desse tipo de violência. O afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de nulidade e de injustiça, a descrença e a apatia podem ter efeitos colaterais assinados por alcoolismo e drogas, gerando um círculo vicioso difícil de ser rompido⁹.
- No nível organizacional, são vários os efeitos nocivos, dentre eles:
 - Afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho.
 - Elevação do presenteísmo, em vez do absenteísmo, como era frequente há cinco anos.
 - Aumento dos casos de estresse e depressão.
 - *Turnover* com custos de reposição.
 - Perda de equipamentos por desconcentração.
 - Queda de produtividade diante do baixo moral do grupo.
 - Custos judiciais com o pagamento de indenizações.
 - Reforço do comportamento negativo dos indivíduos diante da impunidade.
 - Custos de imagem para os clientes.
 - Desmotivação interna e consequente enfraquecimento do projeto organizacional⁹.
- No nível social, há um alto custo pago por todos – família e amigos – quando indivíduos são massacrados pela prática de assédio. De fato, cada vez que um profissional capaz é transformado em incapaz, vários problemas se avolumam:

às questões de natureza médica e trabalhista juntam-se outras relacionadas aos custos dos processos judiciais e à sobrecarga do nosso já combalido sistema judiciário com causas que poderiam ter sido evitadas ou solucionadas na esfera organizacional. Acidentes de trabalho, aposentadorias precoces, frequentes licenças e hospitalizações aumentam despesas públicas, onerando o Estado⁹.

Parece-nos importante fazer aqui algumas reflexões sobre a saúde. De certa maneira, ela está ligada à maneira particular de cada indivíduo, no que toca à abordagem de sua existência, de criar e elaborar valores pessoais; está, pois, intrinsecamente conectada à autonomia e possibilidade de ser feliz. Pressupõe um equilíbrio ativo entre o homem e seu meio ambiente, seja no trabalho, na família ou na sociedade²⁰. Se pensada de acordo com esse ponto de vista, a saúde é a existência ativa, a possibilidade de potencializar necessidades e realizar novas metas e objetivos, o que pressupõe a existência de desejo, conforme atesta Dejours¹⁰. Pressões e exigências desordenadas e intensas, impostas pela organização do trabalho, tornam-se então determinantes para o desencadeamento de transtornos à saúde física/mental.

Uma pesquisa nacional envolvendo 10.600 trabalhadores dos setores público e privado, efetuada por Barreto, mostra o quanto situações estressantes colaboram para abalar a saúde²¹. Um dado relevante desse trabalho é que 73% das empresas em que ocorreram práticas de assédio moral haviam realizado a reestruturação produtiva há menos de dois anos. Como consequência dessa situação de ajuste, em que várias medidas desgastantes foram adotadas – metas constantemente elevadas sem prévio planejamento, excesso de trabalho, aprendizagem em ritmo acelerado de novas funções e quadro reduzido de trabalhadores –, instalou-se um quadro de extremo cansaço entre os trabalhadores, dificultando ou até mesmo impossibilitando o cumprimento dos números estipulados.

Essa pesquisa evidencia, portanto, que tanto a queda da produtividade como a deterioração da qualidade de vida dos trabalhadores guardam uma relação de causalidade com as condições de trabalho. Se, sob forte pressão, os trabalhadores confundirem seus próprios objetivos com os da empresa e, ainda assim, não conseguirem dar conta das exigências impostas, instala-se o conflito que pode evoluir para a crise, abrindo uma fenda para o assédio moral. É assim que emoções tristes, geradas por tensões e exigências por vezes descabidas, podem desencadear um mau funcionamento do organismo, impondo uma nova ordem ao silêncio dos órgãos e favorecendo o aparecimento de distúrbios e situações estressantes contínuas. Estas podem evoluir para a neurose profissional, na qual se encontrará um estado persistente de desorganização da personalidade²².

Além disso, de acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, existem fatores que possibilitam o desencadeamento do assédio moral no ambiente de trabalho. Se a cultura organizacional não interfere ou não reconhece o assédio moral como um problema a ser enfrentado, torna-se conivente com o problema, por adotar uma atitude de indiferença. A insatisfação dos trabalhadores gerada pelo clima de insegurança quanto ao emprego e de sobrecarga de

trabalho, infelizmente comuns nas organizações brasileiras (75%), ajuda a manter acesa toda a sorte de conflitos em um ambiente de descontentamento. A vergonha pelas humilhações recebidas, o medo de ser demitido e o rompimento dos laços de camaradagem somam-se a essa situação caótica. Daí talvez venha o aumento do consumo de drogas e de bebidas alcoólicas, observado em nossos dias, por parte de muitos trabalhadores.

Apesar de Hirigoyen ter declarado que o assédio praticado por um superior hierárquico costuma trazer consequências mais graves para a saúde dos trabalhadores que o assédio perpetrado por um colega, o que podemos constatar em nosso país é que, aqui, o fato de ser humilhado e constrangido por um colega, ou até mesmo por um grupo de subordinados, tem efeitos igualmente devastadores¹².

Em resumo, o assédio moral é um processo e não um simples ato de violência. Contém intencionalidade, o que é próprio da atividade humana, e difere da instintiva impulsividade ou agressividade dos animais. E, inegavelmente, atos de violência psicológica mantêm estreito vínculo com o assédio moral. Ambos acontecem em determinada ordem econômica e social, assim como em uma determinada estrutura de poder.

Para estudiosos como Leymann (1993), seriam necessários seis meses de ações violentas para se considerar que alguém está sendo vítima de assédio moral. Ao estudar os trabalhadores brasileiros, Barreto encontrou um tempo de duração que varia de três meses a mais de três anos, dependendo da empresa, se privada ou pública^{4,21}. De acordo com essa pesquisa, o tempo de permanência dessas práticas é maior em empresas públicas, nas quais 60% desses atos nocivos perduram por mais de três anos. Anteriormente, Hirigoyen havia encontrado um percentual menor (45%) de permanência dos atos, situando-os entre um e três anos. Mas o fato é que quanto maior o tempo de exposição às humilhações, mais degradados se tornam as condições e o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a saúde individual e grupal¹².

Falar das consequências do assédio moral na saúde implica pensarmos nos danos psíquicos e microtraumas que podem dele advir, como a angústia e a ansiedade, que transtornam a existência. Isto porque os modos de viver, sentir e pensar a existência anterior e posterior à violência sofrida atuam de forma a potencializar ou não a recuperação do indivíduo. De fato, as emoções podem ser a expressão tanto de uma potência de agir quanto de padecer em seu constante movimento de afirmação ou negação; podem expressar ideias adequadas ou inadequadas, propiciando a passagem da saúde à doença ou vice-versa.

Para entendermos melhor a angustiante situação do indivíduo vitimado, seria interessante colocarmos aqui alguns dos mecanismos que contribuem para o seu adoecimento. A repetição dos atos de violência ao longo do tempo estimula a sua necessidade de rever constantemente as cenas em que foi humilhado; relembra cada palavra em detalhes; visualiza centenas de vezes os gestos do assediador, suas feições, seu tom de voz e o local do assédio. Seus pensamentos tornam-se escravos da dor causada ao rememorar a cena, mantendo um processo circular enlouquecedor. É frequente sentir-se perseguido e injustiçado, desconfia de tudo e de todos.

Dominado pelo cansaço, faltam-lhe forças para reagir, prefere isolar-se, não sente prazer em nada, tem desejos vagos e pensa a cada dia em não retornar mais à empresa. Começam daí os sinais de alarme do organismo: dores de cabeça, distúrbios digestivos, alterações de comportamento, sensações vagas de dores que migram. Com o passar dos dias, sem resoluções e esclarecimentos, as alterações evoluem para um novo estado de ânimo, que pode chegar à depressão, síndrome do pânico e *burnout*. Esse processo de instauração da doença não é tão rígido e suas fases se misturam, podendo variar de pessoa para pessoa.

O ostracismo imposto, ou autoimposto, suscita uma reação social que pode levar ao uso de drogas, em especial o álcool, ou mesmo à reprodução da violência em outros espaços sociais. Situando-se em um cenário hostil, o assediado, emocionalmente desestabilizado, comete erros constantes e somatiza suas angústias. O mais aterrador é que nos pensamentos cristalizados, o sofrimento imposto e não explicado ou compreendido pode ser causa da vontade de morrer e da ideação suicida.

Qualquer que seja a direção do assédio (descendente, mista, horizontal ou ascendente), seu processo é ardiloso e bloqueia psiquicamente a capacidade de defesa da vítima, o que provoca mudanças em sua autoestima. A perda do autoconceito e a predominância do sentimento de inutilidade minimizam sua dignidade e autorrespeito.

O fato é que todos perdem quando ocorrem assédios. As próprias organizações não devem fechar os olhos para o problema e muito menos utilizar a triste estratégia de tentar responsabilizar as vítimas por sua ocorrência, invertendo sua causa. Ao contrário, devem procurar combater este flagelo, pois o assédio moral, além de uma questão ética, é uma questão econômica e revela uma conduta criminosa, que deve ser exemplarmente punida para a segurança de todos. A informação é o antídoto mais eficaz e deve ser acessível a todos na organização. Ao se divulgar casos e conscientizar os trabalhadores, desde o alto escalão ao chão de fábrica, sobre a gravidade de tais situações, com certeza teremos uma significativa redução das ocorrências.

Aspectos Preventivos

Neste texto, assumimos que a nova organização do trabalho gera um terreno favorecedor da emergência e da elevação da violência no ambiente de trabalho; o assédio moral é uma das faces dessa violência, com diferentes níveis de consequências. Pesquisas realizadas em quase todos os continentes dão conta de que este é um fenômeno mundial que tem preocupado estudiosos de diversas áreas e organismos multinacionais de proteção ao trabalhador, no âmbito dos direitos humanos.

Também consideramos que as organizações e as pessoas envolvidas nas práticas de assédio moral não estão isentas de suas responsabilidades, que envolvem aspectos organizacionais, legais e morais. Em relação às respostas organizacionais, mesmo no contexto da organização do trabalho e da violência como fenômeno genérico, é importante atuar em duas frentes: prevenção e combate. A primeira

implica a construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho, a partir da qual alguns termos devem ser redefinidos; isto se considerarmos verdadeira a assertiva de que as equipes são instrumentos mais eficazes de melhoria de desempenho e qualidade de vida. A segunda frente se refere ao presente imediato, que precisa de instrumentos e mecanismos de controle e punição aos responsáveis por essas práticas perversas.

As políticas relacionadas ao bem-estar do pessoal, à mediação de conflitos e ao zelo pelo clima organizacional podem não apenas reparar erros atuais, mas também auxiliar na construção de um ambiente mais saudável, de forma que se possa falar em trabalho decente sem nenhuma ambiguidade ou dubiedade. Por isso, devem ser tomadas medidas iniciais contra as manifestações de violência no local de trabalho, antes mesmo que se configure o assédio moral. Erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados, pois os subalternos esperam que venha de cima a certeza de que o assunto será tratado seriamente e sem omissões. Um discurso desmentido pela prática pode ter efeitos ainda mais devastadores que o silêncio organizacional.

É na fase de conflito que a prevenção primária deve ocorrer. Não basta somente a boa vontade, pois, ironicamente, em algumas empresas onde os discursos da responsabilidade social, da sustentabilidade e da qualidade de vida são costumeiros, ocorrem variadas omissões, que favorecem a presença de relações de trabalho próximas a condutas medievais, em pleno século XXI. Algo difícil de se acreditar, mas real.

Uma política de prevenção e de combate ao assédio moral deve ser abrangente e assumir um caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico. Portanto, é fundamental que os diversos grupos organizacionais sejam envolvidos na definição e na criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências e sua apuração e avaliação. Em paralelo, múltiplas ações são possíveis: constituição de um comitê multidisciplinar formado por profissionais que gozem de credibilidade junto aos indivíduos da organização (médicos, psicólogos, assistentes sociais e dirigentes sindicais); não estimulação de ocorrências, deixando clara a reprovação pelo código de conduta da empresa, a exemplo do que fazem muitas corporações; disponibilização de ferramentas para denúncia e apuração (por exemplo, caixa de sugestões, plataformas informatizadas que propiciem denúncias anônimas e promoção de *workshops* para todos os funcionários e gestores de diversas áreas, e não apenas de Recursos Humanos); ampla divulgação da mensagem do presidente ou do chefe principal da organização, apoiando tais medidas; divulgação de ações e casos exemplares; utilização de metodologias lúdicas, como teatro para análise e popularização do tema no ambiente de trabalho; criação de ouvidoria ou a existência de *ombudsman* para a avaliação permanente das ações do comitê multidisciplinar, com membros rotativos e eleitos, de forma que todas as unidades da organização possam participar diretamente; utilização de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e formas de procedimento caso uma pessoa seja vítima ou testemunhe a ocorrência do fenômeno. Para mais informações: <http://www.assediomoral.org>.

Uma parte desses instrumentos (como a informação e a disseminação do que se pode fazer em relação às causas e consequências do assédio) pode e deve ser discutida pelos membros internos e externos da organização. É o que Dejours chama de espaço público ou espaço de discussão, em que, nas palavras de Habermas, a “ação comunicativa” torna possível a constituição da razão comunicativa^{10,23}. Caso medidas de prevenção primária não sejam adotadas pela empresa, haverá, como consequência, o aparecimento de doenças, o que a obrigará a colocar imediatamente em ação medidas preventivas secundárias e/ou terciárias. Medidas preventivas primárias têm como objetivos a informação e a sensibilização em todos os níveis da organização, sem desconsiderar o estímulo às atitudes respeitadas nas relações. É imprescindível a criação de um grupo que investigue cautelosamente os motivos da violência e reflita sobre a necessidade da criação de um “espaço de confiança”, em que as pessoas que se julguem vítimas de condutas abusivas possam se expressar, sem medo de retaliações ou desqualificações. Desse modo, é importante que as queixas iniciais sejam ouvidas e consideradas, procedendo-se as medidas cabíveis. Para mais informações: <http://www.assediomoral.org>.

As medidas secundárias e terciárias são imprescindíveis quando já existe a real necessidade de afastamento do trabalho. Cabe ao médico e psicólogo da organização avaliarem criteriosamente cada caso, respeitando a opinião da vítima quanto a esse assunto. Nesses casos, faz-se necessária a emissão de uma comunicação de acidente do trabalho (CAT), especialmente em episódios de estresse pós-traumático, *burnout*, síndrome do pânico, depressão e outros transtornos decorrentes das violências sofridas. É importante assinalar que cabe especialmente aos médicos e psicólogos diagnosticarem e notificarem os casos de adoecimento, além de sensibilizarem o empregador para que não meça esforços para favorecer a instauração de medidas preventivas primárias, visando bloquear o aparecimento do assédio moral e da violência psicológica no ambiente de trabalho⁹.

Considerando-se esse quadro, os gestores são responsáveis pela intervenção na organização do trabalho, modificando-a no sentido de torná-la menos indutora de violência e mais geradora de processos colaborativos. Se medidas preventivas iniciais forem tomadas de forma efetiva, dificilmente chegaremos a situações extremas, tais como a ocorrência de depressão maior e até de suicídio.

É preciso estar claro que os códigos de conduta e de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de ocorrência de assédio moral, especialmente quando outras medidas não são tomadas e/ou há conivência ou negligência por parte da organização. E, finalmente, advertimos que escutar a vítima é fundamental, pois isto humaniza, dá voz ao silêncio e propicia um melhor entendimento do processo gerador do sofrimento psíquico, permitindo superar a dor de existir imposta pelas condições laborais⁹.

Referências Bibliográficas

1. GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
2. DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*. Ireland: European foundation for the improvement of living and working conditions, 2003.
3. BRODSKY, C. *The Harassed Worker*. Lexington: D.C. Heath, 1976.

4. LEYMANN, H. *Pérsecution au Travail*. Paris: Seuil, 1993
5. ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against harassment and bullying. *Personel Management*, v. 24, n. 10, p. 48-52, oct., 1992.
6. HIRIGOYEN, M. F. *Harcèlement Moral – La violence perverse au quotidien*. Paris: Syros, 1998.
7. EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European J. Work and Organiz. Psych.*, v. 15, n. 2, p. 185-201, 1996.
8. EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggres. Violent Behavior*, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.
9. FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage, 2008.
10. DEJOURS, C. *Souffrance en France*. Paris: Seuil, 1998.
11. BARRETO, M. S. *Uma Jornada de Humilhações*. São Paulo: PUC, 2000. Dissertação (Mestrado) em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica, 2000.
12. HIRIGOYEN, M. F. *Malaise dans le Travail – Harcelement Moral: démêler le vrai du faux*. Paris: Syros, 2001. (Tradução brasileira: *Mal-estar no Trabalho*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002).
13. FREITAS, M. E. Assédio sexual e moral: faces do poder perverso nas organizações. *Rev. Administr. Empr.*, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr-jun, 2001.
14. FREITAS, M. E. Assédio sexual: a proposta perversa. *Rev. Administr. Empr. Light*, v. 3, n. 3, p. 4-9, jul-set, 1996.
15. HELOANI, R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. São Paulo, *Rev. Administr. Empr. – Eletrônica*, v. 3, n. 1, jan-jun, 2004.
16. CHAPPEL, D.; DI MARTINO, V. *Violence at Work*. Genebra: International Labour Organization, 2006.
17. SOBOLL, L. A. P. Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário. São Paulo: USP, 2006. Tese (Doutorado) em Medicina Preventiva pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2006.
18. KHALEF, A. Es la violencia en el trabajo una fatalidad? In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *La Violencia en el Trabajo: educación obrera*. Genebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2003.
19. GUEDES, M. N. *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTr, 2005.
20. CANGUILLEN, G. *O Normal e o Patológico*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006
21. BARRETO, M. S. *Assédio Moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho*. São Paulo: PUC, 2005. Tese (Doutorado) em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica, 2005
22. FADIMAN, J.; FRAGER, R. *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Haba, 1986.
23. HABERMAS, J. *Teoria de la Acción Comunicativa: crítica de la razón funcionalista*. Madri: Taurus, 1987. v. 2.

Bibliografia Complementar

ADAMS, A.; BRAY, F. *The Andrea Adams Trust*. Disponível em: www.andreaadamstrust.org.
 HELOANI, R. *Gestão e Organização do Capitalismo Globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.