

# Assédio moral: uma prática perversa no ambiente de trabalho

*Moral harassment: a perverse practice in the work environment*

José Clerton de Oliveira Martins<sup>1</sup>

Lisieux de Araújo Rocha<sup>2</sup>

Dário Gomes do Nascimento<sup>3</sup>

## Resumo

Este estudo tem por fim detectar as expressões e repercussões do assédio moral nas relações interpessoais laborativas e no funcionamento da organização de trabalho, a partir da observação de distintos contextos organizacionais da cidade de Fortaleza/CE – Brasil. O método de análise privilegiou o enfoque qualitativo com base na etnografia e fenomenologia. No estudo, compreendeu-se assédio moral no trabalho como diversas formas de humilhações, desmerecimentos, apropriações indevidas das relações entre os cargos, dentre outras atitudes que comprometem o cumprimento das tarefas e as relações interpessoais empreendidas no ambiente de trabalho. Constatou-se que tal prática pode acarretar danos à integridade, prejuízos de ordem física e psíquica para os sujeitos envolvidos, bem como à organização de trabalho em decorrência do acirramento das relações interpessoais, alta rotatividade no quadro de funcionários, absenteísmo, dentre outros fatos.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Ambiente laboral. Relações interpessoais. Preconceito.

## Abstract

This study intended to detect the expressions and repercussions of the moral harassment in the labor context, the interpersonal relations and also in the functioning of the organizations

---

<sup>1</sup> Doutor em Psicologia pela Universidade de Barcelona - Espanha. Prof. Titular do Mestrado em psicologia da Universidade de Fortaleza/Brasil. Pós-doutor pela Universidade de Deusto – Espanha. Coordenador do GT Ócio, tempo e Trabalho/ ANPPEP. Otium. Asociación Iberoamericana de estudios del ocio. Coordenador do Laboratório Otium de estudos sobre ocio, trabalho e tempo livre/ Unifor.

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Psicologia - Universidade de Fortaleza (UNIFOR) - (Bolsista FUNCAP). Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (Bolsista CNPq – 2004/2006).

<sup>3</sup> Graduando em Psicologia pela Universidade de Fortaleza – colaborador da pesquisa – Bolsista CNPq (2006-2008).

based on the observation of distinct organizational contexts in the city of Fortaleza/CE – Brazil. The analysis method used was a qualitative approach founded on ethnography and phenomenology. Moral harassment in work was understood as different forms of humiliation, demerits, improper appropriation of relations between positions, amongst other attitudes that compromise the fulfilment of tasks and relations in the working environment. As a consequence it can cause damages to personal integrity, physical and psychic harms for the people involved and also for the organization of work due to the struggling in the interpersonal relations, high rotation of employees, absenteeism, amongst other facts.

**Keywords:** Moral harassment. Working environment. Interpersonal relations. Prejudice.

## Introdução

Desde os primórdios da civilização, o homem demonstra grandes dificuldades para lidar com tudo o que é diferente, o outro, a alteridade, por exemplo. Por causa disso, a humanidade já atravessou acirradas batalhas, grandes guerras, extermínio de alguns povos, aculturação de outros, dentre diversos fatos que marcam as relações na história da humanidade; isso nos mostra que o que é diferente de nós mesmos acarreta à nossa integridade física e psíquica, uma ameaça.

Assim, pode-se considerar as ocorrências de preconceito e discriminação nas sociedades humanas como formas de resguardar aos sujeitos uma certa segurança quanto ao sucesso e integridade pessoal nas suas relações interpessoais. Isto deve-se ao fato de o conteúdo pré-concebido inerente às concepções preconceituosas ou que segregam certos grupos de indivíduos fornecerem um suporte de segurança aos sujeitos, evitando que eles se deparem com uma interação social indesejada que possa acarretar riscos pessoais.

Nessa perspectiva, podemos enquadrar essas atitudes nos ambientes organizacionais e defrontar-nos com o fenômeno denominado, atualmente, como assédio moral. Hirigoyen (2002), define assédio moral partindo da premissa de que determinadas práticas de abuso de poder, identificadas nas relações de trabalho, têm provocado sofrimento psíquico e/ou sintomas de doenças orgânicas.

O trabalho, hoje, absorve a maior e melhor parte do tempo dos indivíduos, sendo, portanto, um espaço/tempo para a exposição da subjetividade, considerando que o trabalho realizado pelo homem diz respeito a ele mesmo, por expressar suas escolhas, opiniões, características, dentre outras revelações de si explicitadas cotidianamente.

Nos contextos organizacionais, o homem, sujeito trabalhador, encontra-se imerso em conjunturas nas quais se efetivam as estruturas de trabalho

(CHANLAT, 1996). Perpassado pela angústia e pelo medo, dadas as inseguranças e incertezas inerentes ao meio competitivo, encontramos um sujeito passivo de vivências de sofrimento.

Além do contexto da organização do trabalho em si, o sofrimento psíquico, no trabalho, pode ser ainda decorrente da incompatibilidade entre a história individual do sujeito e uma organização de trabalho objetiva, racional e intolerante. O quadro seria a famosa cena do filme de Chaplin, “Tempos Modernos”: o homem tragado pela engrenagem; percebe-se claramente na metáfora um sistema de nervos, cérebro, sentimento e alma, devorados por um sistema mecânico, racional e desumano, que leva o homem a uma sensação de impotência. O que o impossibilita de empreender modificações na atividade que realiza, tendo em vista torná-la mais adequada às suas necessidades fisiológicas e aos seus desejos psicológicos; nesse momento, se instala um bloqueio na relação do homem com o trabalho, desencadeando o sofrer (DEJOURS, 1992).

Este estudo buscou, pois, investigar a existência e a expressão de discriminação e preconceito nos ambientes laborais, bem como expressões de assédio moral, com suas origens e reflexos. A problemática trata de uma ilustração para expressar o quadro que encontramos na realidade observada, amparada por um marco teórico sobre a organização do trabalho pautado em estudos de Schein (1982), Chanlat (1996), Aguirre (1999).

Devido à complexidade do objeto, e por tratar-se de uma pesquisa enquadrada na abrangência das ciências humanas, fomos direcionados aos métodos qualitativos, no caso: as técnicas da fenomenologia e etnografia. Privilegiou-se, assim, a realização de visitas a campo com a utilização da observação e do registro em diário de campo, técnicas da abordagem etnográfica, ao mesmo tempo em que se buscava compreender a cultura dos ambientes e dos sujeitos em questão através da fenomenologia, buscando melhor compreensão dos fatos.

Colheu-se, para tanto, relatos de experiências laborais vividas por parte de indivíduos portadores de deficiência mental leve, indivíduos portadores de deficiência física, jovens vivenciando a sua primeira experiência laboral formal e, bem como, no que diz respeito a questões raciais e de especificidades quanto à orientação sexual. Elegeu-se, como campo de observação, empresas, de diversos segmentos, que mantinham estes sujeitos em seu quadro funcional. Vale frisar a dificuldade de imersão no campo de pesquisa, por conta da complexidade inerente ao fenômeno em questão e aos tabus relacionados às minorias abordadas no processo de análise.

## 1. Assédio moral e seus reflexos no ambiente de trabalho

As situações humilhantes sofridas pelo trabalhador no local de trabalho têm sido cada vez mais constantes, nos últimos anos, no Brasil e no mundo. Muitas expressões em vários idiomas do planeta revelam níveis de assédio, por exemplo: *herclement, bullying, mobbing, acoso moral, hostigamiento, harassment*. O assédio moral dá-se de forma sutil e pode ser compreendido como:

(...) qualquer conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos ou gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2003, p.55).

No trabalho, o assédio se dá pela repetição de situações constrangedoras e humilhantes durante o horário de trabalho e na prática de suas atividades, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas, de longa duração (HIRIGOYEN, 2003).

O assédio pode ser suscitado por um sentimento de inveja. Assim, as agressões podem ter raízes nas inimizades pessoais, competição, tentativa de valorizar-se à custa do outro, etc. Hirigoyen (2002) coloca que os casos de assédio moral surgem em consequência de duas atitudes prioritárias, que são: a intencionalidade e a recusa de uma diferença. O fato é que o agressor toma atitudes que obstaculizam a reação e a defesa da vítima, recusando comunicação direta e deflagrando um conflito não aberto.

O assédio moral nas organizações propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas não formalizarem a denúncia e encararem-na de maneira superficial; essa atitude passiva gera uma multiplicação de ataques até que a vítima possa ser regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. A vítima de assédio, na maioria das vezes, por medo das consequências, submete-se à desqualificação que termina por ser aceita em silêncio ou endossada pelo grupo que, pelos mesmos motivos, também silencia (HIRIGOYEN, 2003).

Há que se fazer uma diferenciação entre o fenômeno assédio moral e outras formas de comportamentos que podem causar sofrimento psíquico no trabalho, pois, no ambiente laboral, estão presentes muitas formas de violências psíquicas e nem todas podem ser classificadas como assédio moral. Há diversos tipos de conflitos, gestão por injúrias, agressões pontuais, violência física e assédio sexual. Esses são alguns exemplos de agressões presentes no ambiente de trabalho, mas que não necessariamente definem o assédio moral.

Para Alexim (2003), a discriminação institucional ocorrida dentro das empresas é uma das formas mais resistentes e invisíveis, sendo sua prática regular, aparentemente natural, de condutas institucionalizadas que geram discriminação contra um grupo em particular. Portanto, o sujeito que se encontra em alguma categoria discriminada socialmente pode tornar-se mais propício ou suscetível a lhe infligirem posturas que podem ser caracterizadas ou não como assédio moral que, nesse caso, pode emergir pela recusa de uma necessidade especial, orientação sexual, raça etc.

Cabe mencionar que, quando neste estudo utiliza-se o termo vítima pretende-se denominar o indivíduo que passou por um processo de assédio moral e, assim, provou de repercussões advindas dele; contudo a amplitude e dimensionamento destas repercussões variam em relação à postura tomada por este referido indivíduo, com possibilidade de ser caso de vitimização ou enfrentamento.

O assédio moral é um conceito muito subjetivo. O nível de desrespeito exercido e sofrido é variável de acordo com a percepção individual. É imprescindível considerar a cultura, a história de vida e vários outros aspectos específicos de cada indivíduo. Porém, a constatação de comportamentos abusivos que se mostram muito frequentes é de suma importância para que se possa entender melhor esse fenômeno.

Vale ressaltar que, o assédio moral é fonte de estresse e frustração gerando possíveis prejuízos ou debilidades de cunho físico e/ou psíquico, como já salientado, o que o relaciona diretamente a uma baixa qualidade do ambiente de trabalho e, consequentemente, a uma baixa produtividade. Com isso, há que se considerar que os custos nos âmbitos da saúde e do jurídico decorrentes do assédio causam prejuízos significativos para os indivíduos e a organização.

## **2. Exploração dos dados coletados**

As expressões a seguir, transcritas do diário de campo, representam percepções dos sujeitos sobre sua condição no ambiente de trabalho. Acreditamos que elas validam as inferências anteriores, que, por sua vez, estão de acordo com o que nos orienta a revisão teórica sobre o fenômeno denominado “assédio moral”:

(...) As pessoas às vezes subestimam a nossa capacidade, querem humilhar, passar para a gente que não somos capazes. Mas, dependendo dos valores que recebemos, conseguimos superar.(sic)

(...) As pessoas perguntam como consegui este emprego, como

se eu tivesse conseguido somente porque sou deficiente, como se tivesse algum privilégio. Mas já estou “passada na casca do alho”, quando perguntam já tenho a resposta na ponta da língua: consegui por mim mesma, com minha capacidade.(sic)

(...) A sociedade manipula o preconceito dizendo que nós não somos capazes. E eu vou me esconder? Não, se ela não aceita você pode buscar outros meios, e lutar pelo seu espaço.(sic)

Constata-se, dessa forma, a preponderância da cultura do culto ao atual estereótipo de beleza construído socialmente; inclusive, um dos entrevistados ressalta: “observo que no comércio são poucos deficientes, principalmente no atendimento das lojas, acho que não querem deixar ‘feio’ o ambiente”(sic). Isso explicita o caráter de preconceito imbuído na inserção e presença desses sujeitos nos ambientes laborais, fato este também constatado em outros relatos acerca de debilidades físicas e mentais, em que a perfeição dimensionada a partir de tal estereótipo de beleza instituída é imprescindível para imprimir qualidade e fidedignidade aos ambientes e serviços oferecidos pelo mercado de consumo. Isto deve-se à formulação, por parte da indústria mercadológica e midiática, de características e potenciais humanos aos ambientes, serviços e produtos e, subsequente atrelamento destas formulações à aquisição das referidas mercadorias pelos indivíduos consumidores.

As posturas de *indiscrição, falta de educação e invasão de privacidade* foram descritas pelos entrevistados como preconceito. Nós tomamos como posturas preconceituosas que podem desencadear atitudes de assédio moral pelo julgamento antecipado: menosprezo ao outro, ocorrências de desrespeito às diferenças existentes, sobretudo, nas relações de trabalho. Atitudes cotidianas como a crítica quanto a escolhas subjetivas dos sujeitos demonstram essa recusa de uma diferença, que também pode estar expressa em regras informais da organização. Outros elementos cotidianos são postos como expressões de discriminação, segundo se percebe na fala dos entrevistados:

(...) Quando ficam cochichando e percebo que é a meu respeito.  
(sic)

(...) As pessoas invadem a privacidade do deficiente, muitas vezes são indiscretas.(sic)

(...) Percebo o preconceito pelo olhar das pessoas. (sic)

(...) Lá você não poderia ter uma oportunidade digna, lá na “M”, porquê nós somos “de cor”, porquê nós somos nordestinos e cearenses. Só ocupa cargos de relevância, quem é do sul.(sic)

Com relação às organizações, outros pontos interligados ao sofrimento no trabalho referem-se aos maus tratos verbais sofridos, como palavras de agressão e tratamentos, aparentemente, amistosos. As brincadeiras violentas e atitudes vexatórias, com conteúdos de humilhação e desmerecimento, expressas por colegas de trabalho mobilizam risos e piadas. A seguir, constam algumas falas dimensionadas como representações de sofrimento experienciado:

(...) Não podemos sair de forma alguma do setor, às vezes até para ir ao banheiro é ruim.(sic)

(...) Sofro quando pessoas se beneficiam com meu trabalho e não reconhecem devidamente a minha parcela de contribuição para o sucesso.(sic)

(...) Então eles não viam a gente com bons olhos, e com certeza você era submetido a muitos trotes, como o do marcador de borracha: no qual eles pediam para o novato pegar um marcador de borracha, quando esse marcador era uma peça que tinha que ser bem dura, feita de ferro e que não poderia existir sendo de borracha. E você quando não conhece você ficar feito um bobo rodando..(sic)

(...) Quando sei que tenho competências para ocupar outros cargos e não sou bem avaliado, não ocorrendo a promoção e outros são promovidos, dá uma sensação de injustiça.(sic)

(...) Havia outros trotes mais pesados, os meus foram leves, por exemplo quando você tinha um filho, lhe davam banho de óleo, banho de tinta, porque você tinha tido o filho. Esses tipos de trotes aconteciam frequentemente.(sic)

(...) Certa vez colocaram apelido, então como levei na brincadeira o apelido não pegou.(sic)

(...) Às vezes, quando vamos almoçar, dizem: Cadê a “mãozinha”, não vai não?(sic)

Os jovens recém-admitidos no mercado de trabalho também expressam sofrimento na adaptação, provocado pelo caráter de novidade atribuído à esse tipo de experiência. Essa inserção do jovem pode ser dificultada quando existe um forte clima de competição. Um dos sujeitos relatou que o facilitador para sua inserção na empresa foi o apoio do diretor e as oportunidades surgidas a partir do cargo ocupado. Porém, o que dificultou foi o tratamento de seu gerente, sempre agindo grosseiramente, humilhando-o na presença do grupo de trabalho e em meio a reuniões, segundo relato colhido:

(...) A única grande coisa que me atrapalhou foi o relacionamento com o gerente que sempre me destratou e me humilhou perante todos. (...) Ele reclamava de tudo, nada estava bom.(sic)

(...) Quando ele entra na minha sala ainda sinto angústia, tenho medo que ele cobre um monte de coisas de novo.(sic)

(...) Nas reuniões ele sempre elogiava os outros, dando a entender que meu serviço não era bom.(sic)

(...) Pensei duas vezes em sair daqui por causa disto, mas os colegas não deixaram e outra vez ele mesmo não deixou.(sic)

Nesta situação, percebe-se claramente a postura vitimizada na qual encontra-se este sujeito mediante as humilhações provocadas por seu chefe em seu ambiente de trabalho, infligindo danos a sua saúde física e psíquica, bem como a sua convivência social, relacionamentos profissionais, desempenho de suas funções na empresa, dentre outros aspectos afetados.

Nota-se que as suas expectativas de trabalho não foram alcançadas na função ocupada; o empregado almejava uma configuração diferenciada para a estruturação de sua atividade de trabalho e, frustrado, passou a sofrer na realização das tarefas. Há, então, uma incompatibilidade entre o serviço a ser desempenhado e as expectativas do sujeito trabalhador, situação que vai ao encontro de estudos teóricos, como por exemplo os desenvolvidos por Dejours (1994) ao abordar questões relativas à psicopatologia do trabalho.

Observa-se que indivíduos que de alguma forma se destacam dentro da organização tornam-se possíveis alvos de assédio moral. Isso pode ocorrer até mesmo com funcionários honestos que reclamam da impunidade, quando percebem que regras não estão sendo cumpridas, ou com sujeitos que tentam cumprir as suas funções da maneira mais competente possível:

(...) E um dia o presidente da empresa chegou em mim e disse: “Poxa, você tá fazendo um excelente trabalho.” Foi aí que despertou a mágoa do meu chefe. Porque ele queria os louros só pra ele.(sic)

(...) Você não pode pensar por você mesmo. Qualquer pessoa que fuja disso ele oprime ou demite. Então eu sempre fui uma pessoa com personalidade, com pensamento próprio.(sic)

(...) Comecei a escutar muita reclamação dos pais e mães porque a instituição não funcionava. Então eu pensei em fazer alguma coisa e primeiro eu fui falar com a minha chefe, para saber qual era a posição dela. (...) Eu já senti dela um tom de

ameaça quando ela me disse que era assim mesmo, que ali era um serviço público e que se você quiser continuar ali, funciona dessa forma.(sic)

Os comportamentos característicos de assédio moral desestabilizam as vítimas que se sentem desmotivadas e, por vezes, paralisadas diante da situação sofrida. Os ataques são tão frequentes e graves que a vítima pode passar a cometer erros e a falhar na realização de suas atividades de trabalho, declinando em seu desempenho. O sujeito assediador utiliza-se destas estratégias, dentre outros fins, para preservar a estabilidade de sua condição atual de cargo, posto ou prestígio no trabalho, ou ainda por temor diante de características que a vítima possui que ele não as detém, como já foi mencionado, quais sejam: juventude, inteligência, criatividade, e outras mais; cabe mencionar que isto é ratificado pelos relatos teóricos de Hirigoyen (2002).

Concebe-se que a forma como cada sujeito é tocado e percebe essa experiência de sofrimento é peculiar, mesmo que hajam características e sintomas geralmente reconhecíveis e observáveis. Alerta-se para o fato de que o sujeito que foi assediado, conforme seu histórico de vida, com a constituição de sua personalidade e o efeito dessa experiência assediadora pode desencadear posteriormente atitudes preconceituosas. Determinado sujeito pode, inclusive, utilizar-se das mesmas atitudes sofridas como forma de se resguardar ao enfrentamento ou submissão a vivências semelhantes, as quais possivelmente culminam em posturas de assédio moral para com outros indivíduos, provavelmente, propagando uma prática demasiadamente prejudicial para a sociedade, os grupos e os sujeitos lesionados, como já se comentou anteriormente.

## **Considerações finais**

Mediante as peculiaridades observadas neste estudo e ao considerar a inserção dos segmentos que analisamos, pode-se conceber discriminação e assédio moral como expressões preconceituosas, construídas com o intuito de fornecer suporte e segurança aos sujeitos em suas relações cotidianas, eximindo-os de se defrontarem com a alteridade.

Desta forma, é correto afirmar que as culturas sociais podem ser mais ou menos tolerantes com o comportamento de assédio. Quanto a este aspecto, foi possível observar, no contexto social e no organizacional, a tolerância a expressões como: piadas, anedotas, apelidos atribuídos aos mais diversos sujeitos que denotam e explicitam características pessoais e físicas visíveis e, por vezes, indesejáveis. Inclusive, no ambiente laboral, os jovens novatos são vítimas dessas práticas utilizadas como forma de “batizá-los” e só posteriormente

agregá-los ao grupo, representando isto uma forma de ritual de passagem perversa, pela violência sutil que envolve.

Em determinadas situações, valores sócioculturais também podem dar suporte a agressões pautadas na recusa de uma diferença; isso pode ocorrer no caso de questões raciais e de orientações sexuais e isso possivelmente se reflete no ambiente de trabalho.

Faz-se, então, imprescindível explicitar a existência de posturas de assédio moral no trabalho, observado neste estudo junto a algumas minorias, sendo suas repercussões penosas para a vida dos sujeitos implicados e para as relações interpessoais empreendidas, podendo gerar sofrimentos diversos, de acordo com a forma como cada sujeito enfrenta essa vivência. É, pois, importante atentar para a conscientização dessas ocorrências em busca de um contexto laboral menos sofrido, mais humano e inclusivo, propiciando um ambiente saudável e produtivo.

## Referências

- AGUIRRE, A. *Cultura organizacional*. México, DF: Universidad de Leon/Inespo, 1999.
- ALEXIM, C. *Núcleos de promoção de igualdade de oportunidades e de combate à discriminação no trabalho*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2003.
- CHANLAT, J. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, J. F. *A face e o verso: estudo sobre o homoerotismo II*. São Paulo: Escuta, 1995.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HIRIGOYEN, M. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- HIRIGOYEN, M. *Mal-estar no trabalho: redefinindo assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.