



Assédio moral: o stresse das vítimas e das testemunhas

Ângelo Soares*

Os comportamentos associados ao assédio moral sempre estiveram presentes nos “mundos do trabalho”. O que é novo, entretanto, é a sua intensidade, a sua frequência e a gravidade das suas consequências psicopatológicas que, a partir dos anos 90, se tornam alarmantes nas organizações contemporâneas em diferentes países. O assédio moral é uma doença organizacional corrosiva que degrada as condições de trabalho, a saúde dos indivíduos e que envenena e erode as relações sociais no trabalho. Já em 1976 Carol Brodsky, uma psiquiatra americana, definia o assédio como **“tentativas, repetidas e persistentes, de uma pessoa a fim de atormentar, frustrar ou quebrar a resistência de outra pessoa, uma tentativa de obter uma reacção do outro. É uma forma de tratamento que, aplicada com persistência, provoca, pressiona, amedronta, intimida e incomoda a vítima”** (p.7). Na literatura científica, essa é uma das primeiras tentativas de definição do assédio moral.

Em 1984 o psicólogo sueco Heinz Leymann publicou o seu livro sobre assédio moral e definiu-o como sendo um **processo cumulativo, constituído de uma série de actos hostis que, analisados individualmente, podem parecer-nos inofensivos, mas cuja repetição, em certo período de tempo, produz efeitos destruidores e devastadores na pessoa que se tornou o alvo destes actos**. Nesta definição convém ressaltar um aspecto importante do assédio moral: quando se analisa cada acto ou gesto, separadamente, corre-se o risco de banalizar esta forma dissimulada de violência psicológica, pois se esses gestos ou actos podem nos parecer inofensivos, da sua repetição e da sinergia existente entre eles resultarão efeitos destruidores para a saúde mental e física das pessoas que têm sido alvo de assédio moral.

Em 1998, na França, Marie-France Hirigoyen publica um livro sobre o assédio moral (que faz um sucesso estrondoso) aonde ela o define como sendo **conduta abusiva toda a conduta que se manifeste por comportamentos, palavras, actos, gestos e escritos que podem atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo o trabalho desta pessoa ou degradar o clima de trabalho**. Esse livro criou um grande movimento social na França que culminou com a criação e aprovação de uma lei que sanciona o assédio moral no trabalho.

Para as organizações, as consequências do assédio moral são desastrosas em termos de eficiência e

eficácia organizacionais, produtividade e lucratividade de várias maneiras: a princípio, com a perda de tempo, pois enquanto se assedia não se trabalha. Somem-se a isso os gastos elevados incorridos com absentismo e rotação da mão-de-obra, presentismo, custos associados à dotação do pessoal, aos prémios das apólices de seguro e gastos jurídicos, dentre outros gastos. Finalmente, deve-se ainda considerar todos os efeitos que tal forma de violência pode ocasionar à imagem da organização. Assim, para as organizações, o assédio moral é também um desastre, a nosso ver, subestimado pela administração das organizações.

As consequências do assédio moral para o indivíduo são arrebatadoras: a carreira profissional é destruída, a saúde física e mental hipotecadas com altos níveis de stresse, de ansiedade, depressão e stresse pós-traumático, em alguns casos podendo chegar-se ao suicídio. Familiares e amigos próximos do indivíduo alvo também sofrem os efeitos da violência. Em suma, para a sociedade os resultados são desastrosos.

Ao contrário de outras formas de violência, pontuais, o assédio moral é um processo dinâmico constituído de diferentes gestos e actos que se desenvolvem no tempo. Assim, torna-se importante identificar e compreender como e quando esse processo se instituiu a fim de poder prevenir e intervir o mais cedo possível. Isso é importante, pois é exactamente no início do processo que as medidas de prevenção e intervenção são mais eficazes.

O assédio moral pode ser horizontal (entre colegas de trabalho), vertical descendente (quando vem de um superior hierárquico), vertical ascendente (quando vem de um subalterno) e pode ser misto quando provém de diferentes fontes, por exemplo, um colega associado ao superior hierárquico.

A partir das suas entrevistas e pesquisas Heinz Leymann estabeleceu uma tipologia de 45 actos constituintes do assédio moral que ele classificou em cinco grupos distintos:

1. comunicação – tenta-se atacar e impedir a vítima de se exprimirem;
2. isolamento da vítima;
3. desacreditar a vítima no seu ambiente de trabalho;
4. desacreditar o trabalho da vítima e
5. comprometer a saúde da vítima.

Na verdade, para que o assédio moral possa existir três ingredientes básicos são necessários:

1. um ou vários alvos do assédio;
2. um ou vários assediadores e
3. um contexto que favoreça ou tolere o assédio moral.

A reacção mais simples e fácil é sempre de individualizar o problema dirigindo a nossa atenção para os dois primeiros ingredientes, deixando o contexto, que é o

ingrediente mais complexo, inalterado.

Grande parte das pesquisas sobre assédio moral identifica as causas do assédio como sendo (in)directamente associadas ao contexto organizacional e social. Christophe Dejours associa o assédio moral no trabalho às novas relações de trabalho caracterizadas pela deterioração dos colectivos de trabalho e pela desestruturação das solidariedades causadas pelas novas formas de organização do trabalho. Essas transformações profundas por que vêm passando as organizações nas últimas décadas seriam a principal causa da recrudescência do assédio moral no trabalho. Efectivamente, o assédio moral não deve ser entendido como um fenómeno isolado, episódico, pontual e acidental, mas como o resultado de várias tendências que afectam o núcleo da organização do trabalho. Sendo assim, não só estas tendências trazem consigo os “germes” da violência, mas elas provocam também o desmoronamento das relações sociais no trabalho e fora dele, formando assim uma cultura que catalisa e tolera o assédio moral.

Christophe Dejours coloca também uma questão muito importante quando afirma que o assédio moral é raramente um caso individual, pois a perseguição de uma pessoa tem efeitos de intimidação poderosos sobre os colegas que descobrem a impunidade da qual desfruta o agressor gerando assim um clima de medo e terror. Para se proteger, cada um tenta salvar-se individualmente silenciando, não ousando denunciar o agressor nem ajudar a vítima. Assim, compreender os efeitos do assédio moral sobre o comportamento das testemunhas parece-nos um aspecto importante.

A tabela 1 mostra os resultados de três projectos de pesquisa realizados na província de Quebec (Canadá). O estudo 1 (E1) é composto de trabalhadores no sector de ensino, o estudo 2 (E2) de profissionais no sector da saúde e o estudo 3 (E3) de engenheiros.

Tabela 1 - o assédio moral em três grupos de trabalhadores (%)

Quatro grupos	E1	E2	E3
Vivendo o assédio no momento da pesquisa (VA)	10,9%	7,5%	10,5%
Já viveu o assédio no último ano (JA)	18,0%	21,5%	12,0%
Testemunha de assédio (TA)	6,1%	9,4%	6,7%
Nunca foi assediado (NA)	65,0%	61,6%	70,8%

O stresse

Uma das consequências do assédio moral é um aumento importante do stresse no trabalho. O stresse faz parte do processo de adaptação. No processo de adaptação humana temos dois tipos de reacções face a um evento ou a uma situação: reacções específicas (as emoções) e reacções não específicas (o stresse). O stresse aparece quando existe um desfasamento entre a percepção que uma pessoa tem das exigências e das pressões impostas pelo contexto e a percepção que ela tem das suas competências, dos seus recursos e das capacidades para enfrentar, para se ajustar ou para

controlar essas pressões e exigências (Lazarus, 1966; Cox, Griffiths e Rial-González, 2006).

Para medir o stresse utilizamos uma escala de stresse baseada no PSI – “*Psychiatric Symptoms Index*”. Deve-se ressaltar que uma escala como o PSI não identifica, nem diagnostica, casos de problemas mentais ou de incapacidades. Essa escala mede, na verdade, a intensidade dos sintomas e pode ser um bom indicador do estado de saúde mental dos indivíduos. Uma comparação interessante: essa escala pode ser comparada com um termómetro, aonde o stresse, relativamente à saúde mental, seria o equivalente da febre para as doenças infecciosas. Para a população do Quebec o limite indicativo de um nível de stresse elevado é de 26,2.

Na tabela 2 os níveis de stresse obtidos através da escala utilizada para cada um dos quatro grupos identificados na tabela 1.

Tabela 2 - Níveis de stresse de acordo com a exposição ao assédio

Quatro grupos	E1	E2	E3
Vivendo o assédio no momento da pesquisa (VA)	38,1	35,4	35,9
Já viveu o assédio no último ano (JA)	30,7	23,4	28,7
Testemunha de assédio (TA)	25,2	19,7	17,3
Nunca foi assediado (NA)	15,9	16,7	14,3

Os resultados da tabela 2 revelam a presença de sintomas de stresse que são significativamente mais elevados quando a pessoa vive o assédio moral. Efectivamente, quando realizamos procedimentos de comparação múltipla observamos que as médias obtidas para cada um dos quatro grupos são estatisticamente diferentes. Significando que a média obtida por uma pessoa que vive o assédio moral (VA) é significativamente mais elevada que a das pessoas que já viveram o assédio moral nos últimos doze meses (JA); que é mais elevada que a das pessoas que são testemunhas (TA); e que é mais elevada do que a das pessoas que nunca foram assediadas (NA). Desta forma, deve-se ressaltar que não é só o indivíduo-alvo da violência que será afectado por ela, as testemunhas do assédio também sofrem um alto grau de stresse.

Com relação a outros problemas de saúde mental, por exemplo, sintomas de depressão, ansiedade e stresse pós-traumático, as pessoas testemunhas de assédio moral não são estatisticamente significativas.

As emoções

Por outro lado, ao analisarmos a frequência das emoções sentidas por testemunhas e vítimas de assédio, quando comparadas às pessoas que nunca foram assediadas, as primeiras vivem mais frequentemente emoções negativas, por exemplo: medo, raiva, tristeza, desconfiança. Desta maneira temos um clima negativo que se instaura e que vai afectar também as testemunhas. Uma emoção particularmente interessante é a vergonha, pois neste caso as testemunhas vivem mais frequentemente



esta emoção mesmo quando comparadas às vítimas de assédio moral.

Analisando assim o stress e as emoções vividas podemos compreender por que as testemunhas têm tanta relutância em se posicionar contra o assédio moral. Com certeza, por medo de que o assédio se vire contra elas. Para as testemunhas, as vítimas de assédio representam um exemplo vivo de que o ambiente no qual elas trabalham não está isento de violência, quebrando assim com a falsa crença de invulnerabilidade. De um ponto de vista cognitivo as testemunhas racionalizam a violência, em particular o assédio moral, pensando da seguinte forma: "ele ou ela deve ter feito alguma coisa para merecer esse tratamento". Na verdade, esse tipo de justificação busca apenas desresponsabilização e serve de justificação para a não intervenção. Talvez esse sentimento de vergonha, mais intenso entre as testemunhas, possa ser fruto dessa passividade face ao assédio, vergonha pelo facto de não ter ajudado ou apoiado o seu colega; vergonha pela falta de solidariedade.

Compreender a situação das pessoas testemunhas de assédio moral é uma parte importante na resolução desta forma de violência. Muitas vezes as intervenções são direccionadas exclusivamente à(s) vítima(s) deixando-se de lado as testemunhas. Isso é um erro. Nas intervenções posteriores ao assédio moral, assim

como em toda a ajuda psicológica, devem-se incluir também as testemunhas do assédio moral. O facto de ter sido exposto ao assédio, mesmo não tendo sido o alvo directo, aumenta o nível de stress e das emoções negativas ressentidas. Se viver o assédio moral nos pode levar a graves problemas de saúde, ser testemunha, inalar a violência, como no caso dos fumantes passivos, também pode afectar nossa saúde. ■

Referências

- Brodsky, C. M. (1976). The Harassed Worker. Lexington: Lexington Books.
- Cox T., Griffiths A., & Rial-González E., (2006), Recherche sur le stress au travail, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Luxembourg
- Dejours, C. (2001). Désolation et harcèlement moral. Le Monde, 10 avril, p.10.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). Malaise dans le travail: harcèlement moral - démêler le vrai du faux. Paris : Syros
- Lazarus R. S. (1966), Psychological Stress and the Coping Process, McGraw-Hill, New York.
- Leymann, H. (1996). Mobbing: La persécution au travail. Paris: Seuil.

*Ângelo Soares

Professor de Comportamento Organizacional
École des Sciences de la Gestion (ESG)
Université du Québec à Montréal (UQAM)
soares.angelo@uqam.ca

Acabar com os acidentes: a sua decisão conta!



UM ACIDENTE DE TRABALHO NA SOCIEDADE PORTO ALTO

Enquanto preparava as encomendas, a empregada Olívia G. recebeu o impacto de uma embalagem de 15 kg. que lhe provocou a fractura da clavícula. A embalagem caiu desde a paleta que o empilhador arrumava na segunda altura.



Opte por formação especializada e reconhecida.

Formação baseada nas Directivas CE e Dec. Lei 50/2005			
Tipos de Máquina	Selo	Válido até	Qualif.
Porta Paletes Eléctrico / "Stacker"	IFTEM	18.02.2010	3
Empilhador Frontal <6000Kg	IFTEM	18.02.2010	4
Empilhador Retractivo	IFTEM	18.02.2010	2

CERTIFICADO DE APTIDÃO
OPERADOR DE EQUIPAMENTOS DE TRABALHO PARA O MOVIMENTO LOGÍSTICO DE PESSOAS E MATERIAIS

Nome: OSCAR
Apelido: RAÚL MORAIS
Doc. Identificação: 98989898
Data de Nascimento: 27.06.1973
Carta de Condição: B
Localidade: Lisboa

Emitido em: 17.02.2005
Acção Formativa: 105.039.01
Monitor: Rui Oliveira

Logos: IFTEM, INOVERGO, FEDERATION OF EUROPEAN MATERIALS HANDLING



Metodologia Europeia
Certificado IFTEM reconhecido pela
FEM - Fédération Européenne de la
Manutention

- Porta Paletes
- Empilhadores
- Gruas Torre
- Pontes Rolantes
- Auto Gruas
- Plataformas Elevatórias
- Gruas Auto Carga
- Multi-funções Telescópicos
- Pás Carregadoras
- Retro Escavadoras

Rua Julieta Ferrão, 10 - loja 29
1600-131 Lisboa

t. (+351) 217 941 397
f. (+351) 217 941 399

mail@inovergo.pt
www.inovergo.pt

INOVERGO
DESENVOLVIMENTO
LABORAL