

# **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO - O QUE É, COMO ACONTECE E QUE EFEITOS PROVOCA.**

José António Antunes - Centro de Respostas Integradas de Lisboa Ocidental – Divisão de Intervenção em Comportamentos Aditivos e Dependências da ARSLVT, IP Morada para correspondência: setuan59@hotmail.com

## **Introdução**

O Assédio Moral no Trabalho não é um fenómeno novo mas tem vindo a ganhar a atenção da opinião pública, dos investigadores e das instituições nos últimos anos. O primeiro investigador que o definiu de uma forma científica foi o psicólogo sueco Heinz Leymann nos anos oitenta. Trata-se de uma espécie de terrorismo psicológico, que acontece no mundo do trabalho e que implica um comportamento hostil e antiético realizado sistematicamente - não ocasionalmente - por uma ou mais pessoas contra um indivíduo, que fica num estado de desamparo ao ser vítima de vários atos opressivos e persecutórios. Estes atos devem acontecer com uma frequência bem definida (pelo menos uma vez por semana) e durante um longo período de tempo (pelo menos seis meses). Este tipo de maltrato provoca sofrimento psicossomático, mental e social devido à sua forma continuada e persistente. Davenport, Schwartz & Elliot (1999) definiram o assédio moral no trabalho como uma tentativa maliciosa de forçar uma pessoa a abandonar o seu local de trabalho através de acusações injustificadas, humilhação, assédio em geral, abuso emocional ou terror, promovido em grupo, liderado pela empresa, por superior hierárquico, colega de trabalho ou subordinado que reagrupa os outros em comportamentos sistemáticos de pressão. O resultado é sempre um dano - o sofrimento ou doença física ou mental e um mal-estar social que conduz na maioria das vezes à expulsão da vítima do local de trabalho. Na realidade o assédio moral afeta a vida das vítimas no seu relacionamento social, na sua condição económica

(porque frequentemente perdem o emprego) e na sua saúde física e mental (Sancini et al., 2013). Leymann atribuiu a origem destes comportamentos a conflitos no local de trabalho. Muitos investigadores desde então têm-se ocupado do assunto e tentado explica-lo de diversas formas.

Sancini et al. (2013) agrupam os fatores envolvidos na génese do assédio moral em três grandes grupos: Fatores relativos ao individuo envolvido enquanto vítima, fatores relacionados com as relações interpessoais no local de trabalho e fatores relativos às empresas e às condições de trabalho. Os fatores psicológicos da pessoa envolvida enquanto vítimas têm sido referidos. No entanto não é fácil compreender se esses fatores são prévios ou resultam dos efeitos da própria violência sofrida no processo. As vítimas do assédio têm sido descritas como ansiosas, inseguras e com baixa autoestima (Einarsen & Matthiesen, 1994 como citado em Sancini et al., 2013) e consideradas hipersensíveis, cautelosas, doces e incapazes de responderem a provocações (Gandolfo, 1995 como citado em Sancini et al., 2013).

As características das relações interpessoais no local de trabalho são outros dos fatores apontados: os conflitos interpessoais pertencem à vida diária dos grupos de trabalho e das organizações. Mas por vezes o clima social no local de trabalho deteriora-se e criam-se conflitos que se transformam em violentas colisões entre duas ou mais pessoas. Estes conflitos podem levar a sabotagens, retaliações e até mesmo conduzir à eliminação e destruição do rival. Os conflitos interpessoais não resolvidos podem transformar-se em assédio moral se as intervenções e as estratégias de gestão do conflito adequadas não forem aplicadas (Leymann, 1996; Einarsen & Matthiesen, 1994 como citado em Sancini et al., 2013).

Os fatores relativos às empresas e às condições de trabalho parecem desempenhar um papel muito importante. As características das personalidades tanto da vítima quanto dos agressores não são suficientes para explicar o aparecimento de situações de assédio moral. São as disfunções organizacionais no trabalho a principal causa das perseguições (Leymann, 1996 como citado em Sancini et al., 2013). Igualmente Davenport, Schwartz & Elliot (1999) descrevem o assédio moral como uma patologia da organização. Uma liderança inadequada e baseada no extremo autoritarismo (Felson & Tedeschi, 1993 como citado em Sancini et al., 2013), a falta de discussão e planeamento dos tempos de trabalho e dos objetivos, o baixo fluxo de informações (Vartia, 1996 como citado em Sancini et al., 2013), a pouca autonomia na gestão do trabalho, a ambiguidade dos objetivos a atingir, o controle exagerado dos tempos de trabalho (Zapp & Kulla, 1996 como citado em Sancini et al., 2013) e as performances de trabalho exageradas e as cargas de trabalho excessivas (Marcelissen et al., 1998 como citado em Sancini et al., 2013) estão solidamente documentadas enquanto fatores de risco. As tarefas simples, monótonas, repetitivas e de baixa exigência são consideradas por vezes como situações também de risco (Appleberg et al., 1991 como citado em Sancini et al., 2013).

Foram descritas cinco formas de assédio moral. De baixo para cima quando o assediador está numa posição hierárquica inferior à da vítima. De cima para baixo quando o assediador é um superior hierárquico da vítima. De estratégia patronal quando é uma estratégia da empresa para tornar mais fácil despedir ou afastar pessoas incómodas. Horizontal quando o assediador e a vítima tem o mesmo nível hierárquico. O duplo assédio é aquele que atinge também a família da vítima.

Alguns autores distinguem dentro do assédio moral no trabalho aquele que é exercido por um único indivíduo sobre uma vítima que denominam como *bullying* distinguindo-o do *mobbing*, no qual está envolvido um grupo de trabalhadores. As denominações do

assédio moral no trabalho variam bastante de país para país sendo por vezes usada a designação de terrorismo psicológico. Nos Estados Unidos é usualmente empregue o termo *bullying*, o que para muitos autores não descreve a particular agressividade do *mobbing* enquanto fenómeno grupal, bem diferente da intimidação levada a cabo por um único indivíduo (Duffy & Sperry, 2007). O assédio moral é um fenómeno complexo e difícil de avaliar em todos os seus aspetos. A começar pela falta de uma definição única. Enquanto a exposição aos riscos químicos, físicos e biológicos está bem documentada pela Medicina do Trabalho e pela Saúde Ocupacional existe muito menos evidência das consequências do assédio moral na saúde das suas vítimas.

### **Efeitos na saúde do assédio moral**

O assédio moral no trabalho provoca danos e tem consequências na saúde das vítimas (Davenport et al., 1999). Essas consequências estendem-se também à família da vítima. Hansen et al. (2006) demonstraram que os alvos do assédio moral no trabalho apresentam maiores níveis de resposta ao estresse fisiológico, medido através do cortisol salivar, e mais sintomas de somatização, depressão e ansiedade do que os trabalhadores não expostos a essas práticas. Alterações do padrão do sono e decréscimo da qualidade do mesmo (Hansen et al., 2006; Neidhammer et al., 2009), doença cardiovascular (Kivimaki et al., 2003) ideação suicida (Brousse et al., 2008; Pompili et al., 2008), abuso de substâncias (Traweger, Kinzl, Traweger-Ravanelli & Fiala, 2004; Vartia, 2001) dores musculo esqueléticas (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesoy, 1996) raiva, irritabilidade, isolamento social, culpabilidade, baixa autoestima e baixo autoconceito (Hogh, Mikkelsen & Hansen, 2010) foram associados com a exposição ao assédio moral no trabalho. Sancini et al., (2013) numa meta-análise alargada

encontraram uma redução do balanço emocional, baixa autoestima, um aumento do estresse e uma pior saúde física nos trabalhadores expostos ao assédio moral. Outra meta-análise conduzida por Bowling & Beehr (2006) mostrou resultados semelhantes com uma associação negativa do assédio moral com o bem-estar das vítimas e uma associação positiva com as emoções negativas no trabalho, a frustração e o burnout, a depressão e a ansiedade e sintomas e queixas físicas. A satisfação com o trabalho e o investimento profissional diminuem drasticamente nas vítimas de assédio moral.

Os familiares das vítimas de assédio moral no trabalho também são significativamente afetados. As mudanças no padrão de comunicação e na troca de afetos dentro da família com o aumento da irritabilidade e da negatividade da vítima afetam até as melhores relações. As preocupações da vítima com o assédio de uma forma obsessiva e a sua necessidade, quase constante, de falar acerca do problema, que se tornou no aspeto central da sua vida, conduzem a faltas de comunicação graves dentro da família. Comunicação, afetividade, intimidade e sexo, parentalidade, vida doméstica tudo fica irremediavelmente afetado. Se o despedimento ocorre, a perda de rendimentos, a humilhação e vergonha de já não poder amparar a família causam efeitos devastadores (Duffy & Sperry, 2007).

### **As atividades de assédio moral no trabalho**

O assédio moral no trabalho pressupõe um conjunto de ações que são exercidas sobre a vítima. Leymann (1996) dividiu essas ações em cinco grupos: Ataques à capacidade de expressão da vítima, Ataques às relações sociais da vítima, Ataques à reputação da vítima, Ataques à vida profissional da vítima, Ataques à saúde mental e física da vítima. O Ataque à Capacidade de Expressão da vítima é feito através da crítica constante, da

deteção mesquinha de pequenos erros e desatenções. As ameaças, humilhações e intimidações são feitas à porta fechada. O assediador recusa a comunicação e envia as ordens por correio eletrônico, memorandos ou pequenas notas escritas. O Ataque às Relações Sociais da vítima faz-se pela vigilância constante e excessiva na qual começam por ser envolvidos outros funcionários. São fabricadas acusações que são postas a circular entre os colegas de trabalho. A vítima é ignorada, marginalizada e condenada ao ostracismo sendo afastada e excluída de tudo o que está acontecendo no seu local de trabalho. Os funcionários mais próximos da vítima sofrem ameaças subtis e são coagidos a afastarem-se dela ou são utilizados como informadores. O Ataque à Reputação da vítima faz-se com alegações falsas e comentários difamatórios, sendo todos os erros atribuídos ao seu carácter e nunca às condições do ambiente de trabalho. A reputação da vítima é atacada ao nível do departamento, da instituição e muitas vezes até fora da rede institucional. A vítima começa a ser visada em processos disciplinares injustificados com base em acusações triviais ou falsas. As verdades são distorcidas para projetar a culpa na vítima e cria-se resistência a qualquer avaliação externa ou independente. As tentativas da vítima de procurar ajuda no exterior são recebidas com indignação pelos assediadores. O Ataque à Vida Profissional faz-se pelo ignorar, ridicularizar ou recusar todas as sugestões e opiniões da vítima enquanto se lhe vão diminuindo os recursos de que necessitam para as suas tarefas. O trabalho da vítima pode ser copiado, plagiado ou apresentado pelo assediador como da sua autoria junto das chefias. A vítima pode ser sobrecarregada com trabalho ou ao contrário ser privado dele (emparteleirado) ou serem lhe entregue tarefas que estão abaixo das suas capacidades e funções. São lhe negadas licenças ou então são-lhe colocadas em anexo condições inaceitáveis. Mesmo em situações em que estas licenças já tinham sido concedidas por exemplo através de bancos de horas. As ordens passam a ser dadas à

vítima de uma maneira pouco precisa e incerta sem uma descrição clara do trabalho de forma a facilitar o erro e a crítica. As promoções são bloqueadas e sabotadas. Começam a ser frequentes as ameaças de despedimento verbais baseadas em acusações infundadas por vezes relativas a acontecimentos do passado. A vítima é coagida a meter baixa, despedir-se ou reformar-se. Muitas vezes a vítima é perseguida, mesmo depois de abandonar a empresa, e impedida de encontrar um novo emprego na sua área. Os Ataques à Saúde Física e Mental fazem-se pela constante humilhação e desprezo, pela criação de um sentimento de culpa, pelos gritos e humilhações em particular quando feitos à frente de terceiros acabando a vítima por soçobrar. Muitas destas ações acima descritas são claramente ilegais, mas outras caem dentro das chamadas prerrogativas da empresa sendo de difícil enfrentamento jurídico.

### **O percurso do assédio moral no trabalho**

O assédio moral no trabalho inicia-se de uma forma insidiosa e vai crescendo ao longo do tempo atravessando várias fases podendo decorrer anos desde o seu início até ao desfecho com o afastamento do trabalhador visado. Estas fases foram descritas por Leymann & Gustafsson (1996). A primeira fase é a chamada do Acontecimento Crítico. Habitualmente existe já um conflito organizacional que não é gerido e vai persistindo até que entra em escalada como fenómeno de assédio moral após um acidente crítico. A vítima a dado momento é acusada de um comentário insensível ou de uma falta ética e seja ela real ou percebida, os assediadores tomam as primeiras ações administrativas contra a vítima. Segue-se a fase de Pressão e Estigmatização que se caracteriza por atos agressivos e agressões psicológicas contra a vítima com a intenção de a punir. Esta agressão é muitas vezes feita através da crítica constante, dos comentários insultuosos, dos comportamentos insidiosos tais como os comentários feitos junto de terceiros e mentiras que se põem a circular. A humilhação e a intimidação começam a instalar o

medo na vítima. Nesta altura já mais pessoas foram coaptadas para o processo de assédio. A fase seguinte é a da Entrada da Administração de Pessoal no processo. Esta que até certa altura tinha ignorado ou minimizado o problema torna-se agora parte no processo. Devido a estigmatização e ao ambiente criado torna-se agora mais fácil à Administração fazer juízos errados, colocar a culpa na vítima e tentar-se «livrar-se do problema» o que conduz quase sempre a graves violações dos direitos individuais. Os erros são agora sempre explicados como decorrendo de características do indivíduo. Segue-se a fase do Diagnóstico Incorreto onde a administração e os assediadores se vão aliar na construção do mito do trabalhador difícil, do trabalhador sobre grande estresse ou mentalmente doente. Os poucos trabalhadores que ainda expressam alguma preocupação sobre os comportamentos inadequados e antiéticos dos assediadores são abertamente criticados como tendo atitudes negativas. Se a vítima procura a ajuda de um psicólogo ou psiquiatra há um sério risco de ser rotulada com um diagnóstico incorreto como «paranoide» ou com «perturbação de personalidade» o que pode colocar em risco toda a reabilitação da vítima. A ultima fase é a da Expulsão em que a vítima acaba por abandonar a empresa, ou por ter sido demitido ou porque as condições de trabalho se tornaram insuportáveis. Mesmo após a saída da vítima é comum os agressores continuarem a justificar as suas atuações e a quererem provar que tomaram as decisões corretas. As vítimas podem sentir-se definitivamente afastadas do mercado do trabalho e serem incapazes de voltar a procurar um novo emprego.

### **Como evitar o assédio moral e sobreviver a ele.**

Existem *online* muitos recursos sobre o tema. Desde grupos de apoio, fóruns de discussão promovidos por vítimas até guias de apoio governamentais e sindicais, com conselhos sob a forma de lidar com o problema. Khoo (2010) lista uma série de atitudes que podem ajudar a enfrentar o problema. Reconhecer que existe um nome para o



problema que está enfrentando e que não teria sido possível fazer nada para o evitar. Nomear o problema, chama-lo pelo próprio nome de Assédio Moral, Bullying, Mobbing ou de violência psicológica é colocar a questão no exterior na organização e não em si. A vergonha diminui e a ajuda começa a ser possível. Use os recursos disponíveis online. Conhecimento é poder. Junte-se a grupos de apoio. Indique a familiares e amigos websites onde eles possam aprender sobre estes assuntos por forma a melhor o compreenderem e poderem ajudá-lo. Cuide de si. Exercícios e relaxamento podem ajudá-lo embora não afastem a intimidação. Pratique o controlo emocional e aprenda a manter a calma. Não deixe que seja a profissão ou o estatuto profissional a defini-lo. Perceba que você é muito mais que o seu emprego ou profissão. Use o seu tempo e energia em atividades fora da empresa. Documente todas as agressões e mantenha esses documentos num lugar único e seguro. Mesmo pequenos incidentes, ou tempos de isolamento devem ser documentados. É o efeito cumulativo e o padrão que ajudam a demonstrar a intenção. Enfrente o assediador. Seja assertivo e diga-lhe em termos inequívocos que vai levar o assunto adiante. Contacte o superior hierárquico do assediador por entrevista ou por escrito e dê conhecimento desta diligência ao próprio assediador. Coloque o assunto por escrito e guarde cópias de toda a correspondência. Se a sua correspondência for ignorada coloque de novo o assunto a intervalos regulares fazendo menção à correspondência anterior. Reclamações e audiências disciplinares podem não dar o resultado pretendido por causa de alianças dentro da organização. No entanto, esta continua a ser uma das salvaguardas previstas na lei, que garante que todos os esforços possíveis foram feitos para resolver o problema internamente. Os registos médicos podem ser relevantes se estiver a ser visto pelo seu médico ou psicólogo regularmente por problemas de saúde relacionados com o estresse. A lei da maioria dos países prevê que o empregador deve providenciar um local de trabalho saudável e

seguro. Dê entrevistas aos meios de comunicação social, escreva artigos, pesquise ou escreva um livro sobre o assunto. Use essas qualidades de competência, popularidade, integridade e coragem que o assediador inveja contra ele. Uma das melhores maneiras de aumentar a sensibilização sobre o problema é criar um blogue de divulgação.

## **Conclusões**

O assédio moral no trabalho é um fenómeno complexo que nasce em organizações doentes. Conhecer e dar a conhecer as suas formas e a sua evolução no tempo é também uma forma de o prevenir. Prevenir o assédio moral no trabalho é evitar o sofrimento e a doença não só das vítimas como daqueles que a rodeiam. O assédio moral pode ser combatido por trabalhadores esclarecidos e com iniciativas de cidadania visando melhorar as leis que o combatem e promovendo a sua denúncia e eficaz condenação enquanto prática violenta e criminoso.

## **Referências Bibliográficas**

Bowling, N., & Beehr, T. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.

Brousse, G., Fontana, L., Ouchchane, L., Boisson, C., Gerbaud, L., ... Bourguet, D. (2008). Psychopathological features of a patient population of targets of workplace bullying. *Occupational Medicine*, 58, 122–128.

Davenport, N., Schwartz, R., & Elliot, G. (1999). Emotional abuse in the American workplace. Collins, IA: Civil Society Publishing.

Duffy, M. & Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal: Counseling and therapy for couples and families*, 4, 398-404.

Einarsen, S., Raknes, B., Matthiesen, S., & Hellesoy, O. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet – moderating effekter av social støtte og personlighet [Bullying at work and its relationship with health complaints –moderating effects of social support and personality. *Nordisk Psykologi*, 48, 116–137.

Hansen, Å., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A., & Ornbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63–72.

Høgh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (2nd ed.) (pp. 107–128). Boca Raton, FL: CRC Press.

Khoo, S. (2010). Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Work place. *Malaysian Family Physician*, 5, 1985-2274.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779-783.

Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-75.

Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Drummond, A., Philip, P., & Acquarone, D. (2009). Workplace bullying and sleep disturbances: Findings from a large scale cross-sectional survey in the French working population. *Sleep*, 32, 1211-1219.

Pompili, M., Lester, D., Innamorati, M., De Pisa, E., Iliceto, P., & Puccinno, M. (2008). Suicide risk and exposure to mobbing. *Work*, 31, 237–243.

Sancini, A., Tomei, F., Ciarrocca, M., Di Pastena C., Rosati, M., ... Tomei, G. (2013) Mobbing: a meta-analisy. Acedido Agosto de 2016 em: [http://journal.preventionandresearch.com/materiale\\_cic/737\\_2\\_1/6360\\_mobbing/article.htm](http://journal.preventionandresearch.com/materiale_cic/737_2_1/6360_mobbing/article.htm)

Traweger, C., Kinzl, J. F., Traweger-Ravanelli, B., & Fiala, M. (2004). Psychosocial factors at the workplace – do they affect substance use? Evidence from the Tyrolean workplace study. *Pharmacoepidemiology & Drug Safety*, 13, 399–403.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(, 63–69.