

Campanha de Combate ao Assédio Moral

Entrevista com o mestre em Psicologia Social e do Trabalho pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), Leandro Queiroz Soares, autor do do livro "Interações Socioprofissionais e Assédio Moral no Trabalho: ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais".

Casos de assédio moral podem acontecer em qualquer ambiente de trabalho ou são mais frequentes em determinadas áreas profissionais?

Embora existam estudos apontando, particularmente no âmbito europeu, para uma maior incidência do assédio moral em determinadas áreas profissionais, com expressivo destaque para Saúde e Serviço Social (ver, por exemplo, CHAPPEL; DI-MARTINO, 1999), o fenômeno pode se manifestar em qualquer ambiente de trabalho - e essa sustentação é unânime entre os estudiosos. Lamentavelmente, podemos afirmar que, conforme as pesquisas mundiais vêm apontando, é na verdade raro nos depararmos com algum contexto de produção no qual a violência no trabalho, cuja manifestação mais grave é o assédio moral, não esteja presente, o que levou um renomado pesquisador espanhol a adjetivar apropriadamente esse fenômeno de “*a chaga*” ou “*a praga*” trabalhista do século XXI (PIÑUEL Y ZABALA, 2003).

As pessoas costumam ter dificuldade em identificar que estão sofrendo assédio moral? Como identificar?

Realmente é comum que a pessoa que esteja submetida a uma situação de assédio moral no trabalho tenha dificuldade em reconhecer tal sujeição, ao ponto de recorrer a mecanismos de defesa, inconscientes por natureza, que a induzem a negar ou racionalizar a situação, chegando, inclusive, ao ponto de culpar a si mesma. E tais mecanismos, conforme algumas abordagens psicológicas esclarecem, como a Psicanálise e a Psicodinâmica do Trabalho, são comuns em situações de sofrimento em geral. Uma das grandes dificuldades para identificação coligadas a essa de cunho psicológico é a falta de conhecimento ainda prevalecente acerca do assédio moral no trabalho, que começou a ser reconhecido como fenômeno concreto no Brasil somente em 1999. Enfim: para identificarmos que algo está nos fazendo sofrer, precisamos compreender esse algo. Dito isso, sustento imprescindível a divulgação reiterada, por parte das Instituições em geral, visando esclarecer e caracterizar o assédio moral no trabalho, tal como a PGR está exemplarmente fazendo nesse momento. E, como forma de se buscar uma compreensão mais clara do fenômeno, esclareço que conceituo o **assédio moral no trabalho** como um:

Conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que se manifestam por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional e que são infligidas, de maneira frequente, por um(a) ou mais trabalhador(a)s contra, principalmente, um(a) outro(a) trabalhador(a), com o objetivo de isolá-lo(a), desestabilizá-lo(a) e/ou difamá-lo(a) e, muitas vezes, excluí-lo(a) do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos

de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social. (SOARES, 2015)

Uma pessoa pode sofrer assédio moral ou sexual de um colega de trabalho, ou essas atitudes são caracterizadas apenas quando há relação de subordinação hierárquica?

Tanto o assédio sexual quanto o assédio moral no trabalho podem advir de qualquer nível hierárquico, assim como de qualquer um dos gêneros. O assédio moral no trabalho, inclusive, tem sido classificado, tipologicamente, principalmente como: **(a) descendente ou vertical:** que ocorre em situações nas quais um (ou mais) trabalhador(es) que se encontra(m) em uma posição que lhe confere(m) certo nível de poder dentro da escala hierárquica assedia(m) moralmente um outro (ou mais) trabalhador que se encontra(m) subordinado(s) direta ou indiretamente a ele(s). Conforme os resultados de uma pesquisa realizada em âmbito nacional no início do século, pela Professora Margarida Barreto, esse é o mais usual no nosso país; **(b) horizontal:** que se dá nas situações em que um ou mais trabalhador(es) assedia(m) moralmente um outro (ou mais) de nível hierárquico similar; **(c) assédio moral ascendente:** que ocorre quando um (ou mais) superior(es) hierárquico(s) é(são) assediado(s) moralmente por um (ou mais) subordinado(s). Embora esse último tipo seja o menos frequente, apresenta consequências tão graves quanto os outros dois tipos.

Por fim, vale esclarecer que, conforme mencionei no início da resposta, sustento que o assédio sexual no trabalho também pode se manifestar em quaisquer das classificações tipológicas acima, não obstante a Lei 10.224/2001, que o criminalizou no Brasil (ver artigo 216-A do nosso Código Penal), só caracterize o assédio sexual na modalidade vertical ou descendente.

O que é o assédio moral organizacional?

Essa é uma questão importante, que nos remete a uma parte da definição que proponho para o fenômeno (apresentada na questão de número 2). Conforme explicito por meio dela, entendo que **o assédio moral no trabalho só se manifesta por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional**. Uma leitura apressada poderia sugerir que estou a afirmar que a organização propriamente dita seria a responsável por esse estado de coisas, quando, em verdade, entendo de maneira um tanto mais macro e profunda, de que *todos* somos responsáveis, o que procuro já evidenciar quando adentro na expressão que cunhei para o fenômeno "**cultura sócio-organizacional**" (SOARES, 2015). Explico: a partir de estudos antropológicos/etnográficos, sociológicos e psicológicos, entendo evidenciado o fato de que a violência, por meio de diferentes formas de expressão, tem se manifestado na maior parte dos nossos contextos sociais, para não afirmar "em todos eles", o que significa dizer que estamos todos "imersos", ora como autores ou produtores, ora como vítimas ou produtos, numa verdadeira "cultura da violência" mundial. Assim sendo, considerando que as organizações em geral são alicerçadas em contextos societários maiores, dos quais advém os seus membros, seja em qual nível hierárquico forem enquadrados, a violência inevitavelmente haverá de se expressar em maior ou menor

grau. Com isso, adotando uma recorrente acepção para “organização” dada pela Sociologia - “aglomerado de indivíduos” -, afirmo que *todos os indivíduos*, ao ingressarem em qualquer novo contexto social, já adentram repletos de “elementos culturais” adquiridos em outros contextos sociais e, como tal, potencialmente virão a influenciar, em maior ou menor grau, a continuamente mutável “tônica cultural” vigente no contexto de produção, e, simultaneamente, serão por ela influenciados, a tal ponto de poder ter muitos de seus valores gradativamente modificados. Por essa razão adoto a expressão *cultura sócio-organizacional* (ao invés de, simplesmente, *organizacional*), de forma a explicitar que a mesma se inscreve num contexto cultural maior, no sentido de que não se constrói isoladamente, mas, antes, forma-se e transforma-se a partir dos diversos insumos culturais que os indivíduos que passam a compô-la comportam, bem como recebe contínuas influências da cultura societária dominante na qual se edificou.

Há diferença entre o assédio praticado em instituições públicas e empresas privadas?

Seja na instituição pública ou na empresa privada, o assédio moral no trabalho acarreta graves consequências e se manifesta por meio de ações que visam desestabilizar, difamar, isolar e, muitas vezes, excluir o assediado do contexto, e nesses aspectos não há diferenciação ambiental na manifestação do fenômeno. A diferença mais expressiva diz respeito a maior estabilidade no emprego do servidor público, o que leva o assediador, quando objetiva de maneira mais ou menos consciente a exclusão do assediado, a “forçar” os pedidos de remoção ou de exoneração da função “voluntariamente”, enquanto que nas empresas privadas é comum o assediador atingir o seu objetivo último “induzindo”, pela violência, o pedido de demissão “voluntária” por parte do assediado.

Quais as dificuldades em lidar e punir casos de assédio moral?

A maior dificuldade está, na verdade, em se desvelar o assédio moral no trabalho, já que o mais comum é que esse fenômeno se expresse de maneira bastante velada, ao ponto de mesmo para aqueles que estão presentes ao longo de toda a jornada de trabalho, na condição de expectadores, ser difícil identificar que está transcorrendo essa grave modalidade de violência. Lembro que, conforme coloquei na resposta à 2ª questão, o próprio assediado muitas vezes custa a reconhecer que está sendo violentado. Não foi por outra razão que o Dr. Roberto Heloani, da Unicamp, qualificou o assédio moral no trabalho como “violência invisível” (HELOANI, 2003), que pode se infligido a outrem, por exemplo, por meio de gestos e expressões percebidas apenas pela vítima ou pelo simples ato de ignorar a presença - o que faz o assediado vivenciar a desagradável sensação inerente ao fenômeno da “invisibilidade social”. E mesmo quando o assédio moral é identificado por colegas que presenciam as ações violentas, dificilmente esses se prestam a testemunhar em favor da vítima, sobretudo pelo medo de sofrerem retaliações ou de se tornarem “a próxima vítima” - particularmente quando se trata do assédio moral descendente.

Somada a tudo isso, ainda há a dificuldade de se lidar com as equivocadas ou mesmo falsas acusações de assédio moral no trabalho, que enxameiam sobretudo na Justiça do

Trabalho - o que, lamentavelmente, prejudica a credibilidade que deveria sempre ser dada às acusações fidedignas.

Portanto, o que sugiro é que, antes de se chegar a punições e além dos contínuos esforços para suscitar a conscientização acerca da gravidade do fenômeno e da responsabilidade inerente a todos os membros da instituição, sejam realizadas investigações minuciosas perante cada denúncia, conduzidas por profissionais capacitados para tanto - que podem estar vinculados à comissões de ética, ouvidorias internas, comissões permanentes especializadas no combate à violência no trabalho etc. E, uma vez desvelado, que naturalmente sejam efetivamente aplicadas as sanções disciplinares que devem estar formalmente previstas em normativos internos, como códigos de conduta.

As pessoas costumam ter medo de denunciar ou vergonha de falar sobre o assunto? Por quê? De que forma isso dificulta o combate?

Creio que antecipei a resposta à parte dessa questão na anterior, particularmente no que diz respeito ao medo, mas complemento o quesito “vergonha” salientado na presente questão: de fato, alguns assediados - sobretudo quando foram sujeitados ao assédio sexual, sentem vergonha de levar uma denúncia adiante. E, indubitavelmente, o “silêncio” da vítima ou das testemunhas oculares dificulta substancialmente ou mesmo impede o combate à violência.

De que forma os colegas de trabalho podem auxiliar a vítima?

Além da coragem para denunciar aos canais internos competentes o que está sendo testemunhado, o simples ato de demonstrar desaprovação perante as diversas expressões violentas do assediador já contribui substancialmente para auxiliar a vítima, pois, conforme algumas experiências em pesquisas que já realizei com grupos de trabalhadores, o assediador parece, muitas vezes, “se alimentar” do apoio da audiência presente, ainda que por meio de um simples sorriso perante uma pretensa “brincadeira” que verbalizou. Quando o grupo demonstra desaprovação por meio de gestos ou expressões, mas nunca por violência, naturalmente, o assediador tende a se sentir enfraquecido e, muitas vezes, pode vir a recuar. Observe, portanto, que quando estamos a presenciar, por exemplo, o relato de uma piada com teor discriminatório contra alguém e, como tal, violenta e depreciativa, se sorrimos estamos a validar a violência e, ainda que não o queiramos, nos tornando cúmplices daquele que está a violar a dignidade do outro.

Uma pessoa pode receber retaliações por denunciar caso de assédio moral no trabalho?

Embora isso seja possível, cabe a instituição se comprometer a efetivamente proteger o denunciante - com a devida previsão em normativos internos -, especialmente ao longo de todo o procedimento de apuração que idealmente deve ser conduzido.

Qual a melhor forma de combater e, sobretudo, prevenir o assédio moral no ambiente trabalho, sobretudo no setor público?

Na "esteira" da resposta que dei à questão de número 8, afirmo que ao nos conscientizarmos e deixarmos de corroborar com a cultura da violência que prevalece, estaremos a instaurar, gradativamente, uma força antitética, uma contracultura que, se chegar a envolver a maior parte dos membros do contexto organizacional em questão, pode vir a se tornar a nova cultura sócio-organizacional, pautada na fraternidade, no sentido de sermos solidários ao outro, de nos colocarmos no lugar do outro e, assim, efetivamente respeitarmos a dignidade humana. Em suma, creio que cabe a cada um, individualmente, se conscientizar da necessidade de envolver-se ativamente em tal processo de construção, partindo primariamente de uma simples regra: tratar a todo(a)s da mesma maneira respeitosa, afetuosa e solidária pela qual gostaria de ser tratado(a).

Referências bibliográficas:

- CHAPPEL, D.; DI-MARTINO, V. Violence at work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, v. 6, n. 1, p. 1-7, apr. 1999.
- HELOANI, J. R. M. Violência invisível. *Revista RAE*, v. 6, n. 3, p. 57-61, 2003.
- PIÑUEL Y ZABALA, I. *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- SOARES, L. Q. *Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho: ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais*. 2. ed. rev. Ampl. São Paulo: Casa do Psicólogo : Pearson, 2015.