

# **ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER**



**Publicação:** FenaspS - Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho e Previdência Social.

**Apoio Cultural:** Sindicatos filiados Distrito Federal, Paraná, Minas Gerais, Bahia, Piauí, Pará e Amapá.

**Médica do Trabalho Responsável:** Andréa Maria Silveira

**Jornalista Responsável:** Fernanda Salvo - MTB

**Projeto Gráfico e Editoração:** Denise Beirão

**Tiragem:**

**Impressão:**

# Índice

Introdução	5
O que é assédio moral	8
Diferenças entre conflitos normais e assédio moral	8
Efeitos do assédio sobre a qualidade de vida e sobre a saúde	10
Situações que geram risco de ambientes favoráveis ao assédio moral	12
Estilos de gerenciamento	12
Organização do trabalho	13
Ambiente de trabalho	13
Prevenção do assédio moral	14
Como reconhecer o assédio moral? Exemplos de assédio:	15
Ataques à pessoa do trabalho sob a forma de:	15
Ameaças a carreira profissional do trabalhador	15
O que as vítimas devem fazer?	16
Formas como o assédio moral pode se manifestar na prática:	17
Bibliografia	20



## Introdução

O assédio moral não constitui fenômeno novo, muito pelo contrário, está fortemente entranhado na cultura das relações de trabalho no Brasil. Entretanto, nos últimos anos, este fenômeno vem conquistando grande espaço na imprensa, no meio jurídico e político brasileiro. Os trabalhadores vêm crescentemente denunciando casos de assédio moral no trabalho e exigindo dos empregadores públicos e privados mudanças de práticas gerenciais.

De acordo com pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial de Saúde (OMS) no ano de 2002 em vários países, o assédio moral ou violência psicológica constitui um fenômeno disseminado e expresso principalmente no abuso verbal. Segundo a mesma pesquisa, 39% dos trabalhadores brasileiros entrevistados experimentaram abuso verbal naquele ano, e 15,2% foram vítimas de assédio psicológico, mais conhecido no Brasil como assédio moral.

Um estudo realizado em 2001 pela Delegacia Regional do Trabalho - DRT/DF com 301 empregados, no qual trabalhadores(as) foram chamados a responder sobre a vivência de diversas situações que caracterizam o assédio moral nas organizações, detectou que mais de 60% dos trabalhadores(as) sentem-se pressionados a produzir mais e que praticamente 50% deles sentem-se controlados. As estratégias de controle implementadas no mundo do trabalho visam todas elas ao incremento da produtividade dos trabalhadores

As instituições brasileiras têm tentado enfrentar o problema. As Delegacias Regionais do Trabalho - DRT's já possuem Núcleos para o com-





bate à discriminação no trabalho. Recentemente, o Congresso Nacional acrescentou o artigo 136-A ao Decreto-lei n. 2848, de 7 de dezembro de 1940, do Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho. No artigo 136-A pode ser lido: "Depreciar de qualquer forma reiteradamente a imagem ou o desempenho do servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em

risco ou afetando sua saúde física ou psíquica. Pena-detenção de um a dois anos".

Atribui-se o assédio moral à deterioração das relações interpessoais e problemas organizacionais. Este comportamento está relacionado a uma variedade de fatores incluindo discriminação baseada no gênero, religião, etnicidade, idade, nacionalidade, limitações físicas e de saúde, trajetória de vida, orientação sexual, além de outras diferenças e razões socioeconômicas.

Esta situação vem se tornando tema de legislações específicas em vários municípios e estados brasileiros, com projetos de lei em tramitação por todo o País, inclusive na Câmara dos Deputados. Todos eles visam modificar a Consolidação das Leis do Trabalho e o Regime Jurídico Único, no enfrentamento do assédio moral.

Na seguridade social brasileira o problema não é novo, mas parece estar sendo acentuado pelas rápidas modificações que estão ocorrendo na organização do trabalho. No INSS a informatização e as rápidas mudanças de procedimentos administrativos e gerenciais, aliadas à perda crescente de funcionários concursados, envelhecimento da categoria, terceirização de atividades, oferta insuficiente de treinamento e grande pressão da sociedade por serviços, na

ausência de normas internas que ponham freios ao gerenciamento autoritário e anti-ético, tem gerado situações de humilhação, constrangimento e adoecimento dos trabalhadores que se encaixam no que hoje é denominado de assédio moral no trabalho. Situação semelhante tem sido vivida pelos servidores do Ministério da Saúde hoje municipalizados, que continuam sendo vítimas de discriminação, humilhações, piadas grosseiras, exclusão das possibilidades de treinamentos e participação em projetos como o Programa de Saúde da Família (PSF), e esquecidos quando da distribuição de prêmios. Caso particularmente grave refere-se aos trabalhadores atualmente doentes no INSS, que transformaram-se em alvo de toda espécie de piadinhas e comentários desdenhosos nos locais de trabalho, principalmente se são portadores de LER/DORT. Chamam ainda a atenção os processos administrativos instaurados para apurar irregularidades, cujo andamento agride os mais elementares direitos dos acusados à defesa e a não ter sua honra e sua dignidade manchadas até a comprovação de tais irregularidades.

Para enfrentar o problema, os sindicatos da seguridade social estão discutindo a questão com os trabalhadores nos locais de trabalho e distribuindo esta cartilha, baseada fundamentalmente em publicações e orientações da Organização Mundial de Saúde e Organização Internacional do Trabalho sobre o tema. Portanto, leia, reflita, divulgue e discuta com os colegas de trabalho.



## O que é assédio moral



O termo assédio psicológico, assédio moral, assédio no local de trabalho ou violência no local de trabalho é aplicado ao ambiente de trabalho para indicar o comportamento repetitivo e prolongado, injustificável, injusto, agressivo, humilhante, ou ameaçador de um ou mais membros do grupo (geralmente chefes) em relação a um trabalhador/trabalhadora ou grupo de trabalhadores/trabalhadoras que transformam-se em alvos ou vítimas, trazendo risco para a saúde física e mental destes indivíduos. O assédio ocorre frequentemente em relações autoritárias e assimétricas e envolve abuso ou mal uso do poder, onde os alvos ou vítimas podem experimentar dificuldades em defender-se, sendo comumente forçados a desistir do trabalho, do cargo ou mesmo do emprego.

## Diferenças entre conflitos normais e assédio moral

Certo grau de competição é normal no ambiente de trabalho. Porém, o assédio moral é diferente dos conflitos normais por duas razões: ele é caracterizado por ações anti-éticas e contraproduativas para todos. Assim, é essencial aprender como distingui-lo dos conflitos normais.



A competição é um instrumento para o alcance de objetivos, e inclui conflitos e disputas, os quais são baseados em dados factuais e focados no conteúdo e não em valores pessoais. Em situações de assédio moral, o ambiente torna-se confuso, a comunicação ambígua e a interação entre as pessoas hostil.



O quadro abaixo compara conflitos em situações "saudáveis" e em situações de assédio.

<b>Quadro 1</b> <b>Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio</b>	
<b>Conflitos em situações saudáveis</b>	<b>Conflitos em situações de assédio moral</b>
•Clara definição de papéis e tarefas	•Papéis ambíguos
•Relações de cooperação	•Comportamento pouco cooperativo/boicote
•Objetivos comuns e compartilhados	•Falta de clareza e previsão nos objetivos
•Relações interpessoais explícitas	•Relações interpessoais ambíguas
•Organização saudável	•Organização precária
•Ocasionais choques e confrontos	•Ações anti-éticas duradouras
•Estratégias abertas e francas	•Estratégias ambíguas
•Conflito e discussão abertos	•Ações dissimuladas e negação do conflito
•Comunicação direta	•Comunicação evasiva e oblíqua

Fonte: WHO.2002

## Efeitos do assédio sobre a qualidade de vida e sobre a saúde

O assédio moral pode causar ou contribuir para muitas desordens psicológicas, psicossomáticas e de comportamento. Entretanto, desconhecemos quantas das vítimas do assédio realmente desenvolverão problemas de saúde, o que certamente depende da duração e intensidade do estímulo estressante e da personalidade da vítima. Embora não tenhamos dados das principais causas de afastamento do trabalho por doença e aposentadoria por invalidez na seguridade social, a experiência dos sindicatos no atendimento aos trabalhadores e investigações realizadas nos estados de Minas Gerais, Paraná, Bahia, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Distrito Federal apontam problemas na esfera da saúde mental como as mais importantes causas de afastamento.



As situações vão desde as precárias condições de trabalho até a exposição à atuação das forças-tarefa, que têm por finalidade investigar fraudes em benefícios, licitação e arrecadação fiscal. Hoje, a ação repressiva dessas comissões é um dos maiores tipos de assédio moral existentes no serviço público federal brasileiro. Os efeitos de situações de assédio sobre a saúde compreendem grande número de sintomas, muitos dos quais listados na tabela abaixo.

**Quadro 2**  
**Possíveis efeitos sobre a saúde resultante do assédio moral**

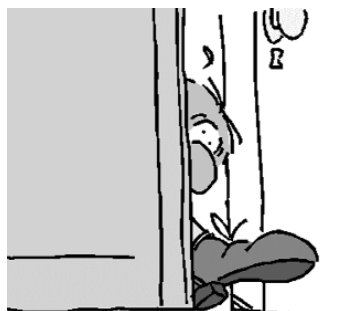
<b>Psicopatológicos</b>	<b>Psicossomáticos</b>	<b>Comportamentais</b>
Ansiedade	Hipertensão arterial	Reações agressivas contra os outros e si próprio
Apatia	Ataques de asma	Desordens de apetite
Reações de fuga e busca do não enfrentamento do conflito	Palpitações cardíacas	Aumento do consumo de drogas, álcool e fumo
Fixação do pensamento nos problemas de trabalho	Doença coronariana	Disfunções sexuais
Humor depressivo	Dermatites	Isolamento social
Reações de pânico e apreensão	Perda de cabelo	
Revivescência constante de episódios de hostilidade no trabalho	Cefaléia	
Hiper sensibilidade	Dores nas juntas e músculos	
Insegurança	Perda de equilíbrio	
Insônia	Enxaqueca	
Pensamentos fixos/obsessivos	Dores gástricas	
Irritabilidade	Úlceras gástricas	
Falta de iniciativa	Taquicardia	
Melancolia		
Mudanças de humor		
Pesadelos recorrentes		

*Fonte: WHO.2002*

O assédio moral afeta a auto-estima e a eficiência das vítimas em todas as esferas de sua vida, tais como família, amizades, relações sociais e ambiente de trabalho. As vítimas tornam-se confusas e têm altos níveis de medo, vergonha e constrangimento, afetando assim, não apenas trabalho, mas também as relações interpessoais.

As principais conseqüências para a família, o ambiente social e o empregador são os seguintes:

- Auto exclusão de encontros sociais
- Queixas de desconforto físico e doenças
- Descumprimento de obrigações sociais
- Distanciamento das ligações familiares
- Dificuldades para se qualificar para outros trabalhos
- Descumprimento das responsabilidades de pai, esposo, filho/filha
- Intolerância frente aos problemas familiares
- Ações na justiça
- Enfraquecimento das relações de amizade
- Perda de renda
- Problemas matrimoniais
- Despesas médicas
- Explosões de raiva
- Violência
- Piora da performance das crianças na escola
- Aumento do absentéismo
- Diminuição da produtividade



## Situações que geram risco de ambientes favoráveis ao assédio moral

### Estilos de gerenciamento



- a) **Gerenciamento autoritário** - numa cultura que favorece estilos de gerenciamento altamente disciplinadores, intolerantes e discriminatórios, cria-se clima de medo, desconfiança, excessiva competição e subalternidade. Sem normas claras relativas ao comportamento no local de trabalho, algumas pessoas podem se considerar autorizadas a utilizar-se de comportamento abusivo.

**b) Novos métodos gerenciais** - estes têm introduzido conceitos disseminados de competição. Desta forma, os empregados podem ser solicitados a desempenhar suas funções, não apenas melhor que os colegas, mas também com menos considerações de natureza ética a fim de atingir as metas.

## Organização do trabalho

**a) Grande carga de trabalho com número insuficiente de trabalhadores** - cria insatisfação, fadiga e um sentimento de que é impossível mudar o ambiente de trabalho. A tensão pode ser descarregada sobre colegas, familiares e amigos.



**b) Tarefas mal definidas e trabalho desorganizado** - sem o estabelecimento de limites sobre o comportamento permitido a colegas e superiores em posição vantajosa na situação.

**c) Excesso de hierarquia** - o assédio é mais freqüente quando a empresa referencia-se apenas nos valores da hierarquia ou onde existem muitas linhas de comando.

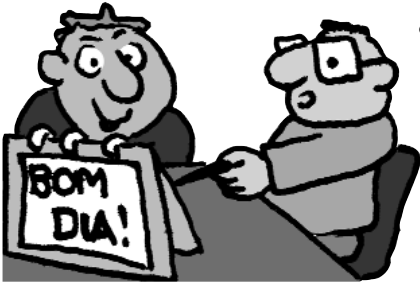
**d) Insuficiência de instruções e informações** - para um desempenho eficiente são necessárias instruções sobre a tarefa a ser executada, tempo disponível e explicações quanto às metas a serem atingidas.



## Ambiente de trabalho

**a) O ambiente de trabalho no cenário internacional** - a exigência de flexibilidade nas organizações, nas jornadas de trabalho, nos empregos e no status do trabalho, juntamente com a reestruturação produtiva, tem resultado na precarização do trabalho e no medo do desemprego. Estas situações são favoráveis ao desenvolvimento do assédio moral.

## Prevenção do assédio moral



- a) Informação e educação de trabalhadores e gerentes
- b) Campanhas de conscientização
- c) Desenvolvimento de políticas anti assédio moral
- d) Publicação de guias contendo informações sobre a natureza do problema e seus efeitos sobre a qualidade de vida e saúde
- e) Criação de códigos de ética deixando claro que a instituição não tolerará atos anti-éticos e discriminatórios.
- f) Caso se instale uma situação de assédio moral no trabalho deve-se recorrer a um mediador (uma pessoa imparcial na situação) que ajudará a apaziguar as diferenças e negociar uma solução.
- g) Diagnóstico precoce dos efeitos do assédio sobre a saúde das pessoas, permitindo rápida abordagem do problema e tratamento das mesmas, reduzindo as conseqüências sobre os indivíduos, familiares e ambiente social.
- h) Legislação específica** - é necessário que se desenvolvam normas voltadas para o enfrentamento do problema do assédio moral ou psicológico no local de trabalho, tendo em vista as seguintes estratégias:
  - Encorajar medidas preventivas para reduzir a ocorrência de assédio no local de trabalho.
  - Proteger trabalhadores vítimas de assédio que procuram ajuda e incentivar empregadores e chefias a responderem rápida e efetivamente ao problema.
  - Compensar os danos sofridos por vítimas de assédio e quando aplicável reintegração do trabalhador em sua posição inicial.
  - Punir os assediadores e os empregadores que permitem que os mesmos abusem dos trabalhadores.

## Como reconhecer o assédio moral? Exemplos de assédio:

### Ataques à pessoa do trabalhador sob a forma de:



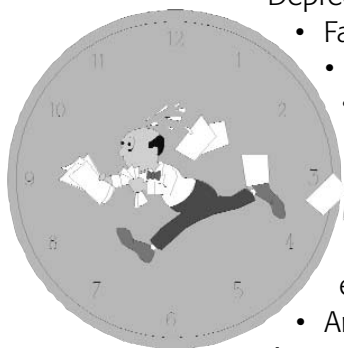
- Exclusão
- Fofocas
- Humilhação
- Instigação de colegas contra a vítima
- Intromissão na vida privada
- Isolamento
- Provocação
- Ridicularização, especialmente se executada na presença de colegas e superiores
- Assédio sexual
- Disseminação de informações falsas
- Ameaças de violência
- Abuso verbal

### Ameaças à carreira profissional do trabalhador

- Designação de tarefas sem sentido
- Designação de novas tarefas sem treinamento ou instrumentos necessários
- Designação de tarefas que são perigosas ou inadequadas à saúde do trabalhador



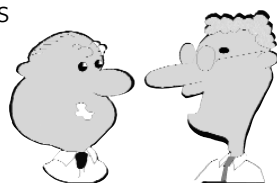
- Rebaixamento
- Monitoramento excessivo do trabalhador
- Inatividade forçada
- Gradual redução de tarefas
  - Depreciação intencional
    - Falta de comunicação
    - Transferência injustificada
    - Remoção de instrumentos essenciais para o trabalho
    - Críticas repetidas e culpabilização do trabalhador
    - Negação de informações essenciais para a execução do trabalho
  - Ameaças de ações disciplinares
  - Ameaças de demissão
- Avaliação ruim e injustificável do funcionário
- Ações disciplinares injustificáveis
- Sobrecarga de trabalho com prazos de entrega impossíveis de serem cumpridos
- Indução ao pedido de demissão.



## O que as vítimas devem fazer?

As pessoas que se sentem vítimas de assédio devem agir com cautela evitando decisões precipitadas e sob pressão das emoções. As seguintes iniciativas devem ser consideradas:

- Contactar supervisores que tem responsabilidade sobre a saúde e bem estar dos trabalhadores
- Solicitar transferência para outro local de trabalho
- Juntar evidências de assédio
- Identificar aliados (colegas, sindicato, médicos do trabalho)
- Compartilhar experiências com outras pessoas que passam por situações similares.
- Desenvolver comportamento afirmativo, evitando auto culpabilização, man-



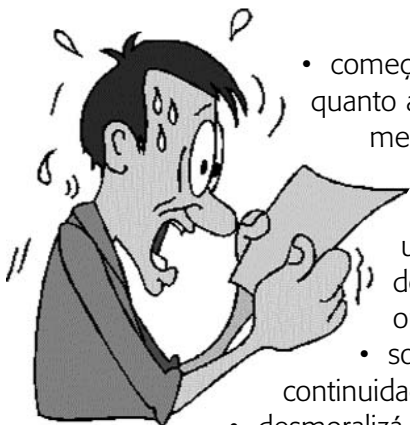


tendo os contatos sociais e procurando ajuda entre familiares e amigos sem descontar sobre eles as raivas e ressentimentos decorrentes da situação.

## Formas como o assédio moral pode se manifestar na prática:

- marcar uma reunião às 10h e combinar com outros participantes às 9h. Você chega atrasado, passa vergonha e ainda é considerado culpado;
- fazer ataques à sua vida pessoal (críticas, desde o estilo de seu cabelo até a condição social de seu marido/esposa/pretendente);
- espalhar bilhetes, acusando-o de baixa produtividade, e repassar tarefas além de sua capacidade;
- humilhá-lo em público, por meio de broncas, berros e até xingamentos;
- fazer-lhe críticas infundadas;
- confundir motivação com pressão e jogar funcionários uns contra os outros;
- condená-lo por ter procurado o serviço médico, passando a desmoralizá-lo;
- aproximar-se , procurando saber da sua intimidade, da sua vida afetiva, dos problemas familiares. Mas, na primeira oportunidade, utilizar as confidências contra você;
- colocá-lo em situações vexatórias;
- olhar e não ver, ou ignorar sua presença;
- não cumprimentar;
- dar tarefas sem sentido, ou que jamais serão utilizadas, ou até irão para o lixo;
- dar tarefas por meio de terceiros ou colocá-las em sua mesa sem avisar;
- controlar o tempo de idas ao banheiro;





- começar sempre as reuniões amedrontando quanto ao desemprego ou ameaçar constantemente com a demissão;
- chamar a todos de incompetentes;
- repetir a mesma ordem para realizar uma tarefa simples, centenas de vezes, até desestabilizá-lo emocionalmente, ou dar ordens confusas e contraditórias;
- sobrecarregá-lo de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho, negando informações;
- desmoralizá-lo publicamente, afirmando que tudo está errado, ou elogiar, mas afirmar que seu trabalho é desnecessário à empresa ou instituição;
- rir a distância e em pequeno grupo, conversar baixinho, suspirar e executar gestos direcionando-os a você;
- impedir os colegas de almoçarem, cumprimentarem ou conversarem com você, mesmo que a conversa esteja relacionada à tarefa. Querer saber o que estavam conversando ou ameaçar quando há colegas próximos, conversando;
- desviar da função ou retirar material necessário à execução da tarefa, impedindo o trabalho;
- exigir que faça horários fora da jornada. Ser trocado de turno, sem ter sido avisado;
- mandar executar tarefas acima ou abaixo do seu conhecimento;
- deixar você voltar de férias e demiti-lo ou desligá-lo, por telefone ou telegrama, em férias;
- hostilizá-lo, não promovê-lo, ou premiar colega mais novo e recém-chegado à empresa e com menos experiência, como forma de desqualificar o seu trabalho realizado;
- espalhar entre os colegas que você está com problema nervoso;
- menosprezar o seu sofrimento;
- ridicularizar a sua doença;
- deixar você ser atendido de porta aberta e não ter privacidade respeitada;
- ter seus laudos recusados e ridicularizados;

- não ter reconhecidos seus direitos;
- negar onexo causal;
- permitir que o departamento médico da empresa lhe dê alta, mesmo adoecido, em tratamento, encaminhando-o para a produção;
- permitir que o departamento médico da empresa negue laudo médico, não fornecendo cópia dos exames e prontuários;
- não o orientar quanto aos riscos existentes no setor ou posto de trabalho;
- estimular a competitividade e individualismo, discriminando por sexo: cursos de aperfeiçoamento e promoção realizado preferencialmente para os homens;
- discriminar salários, segundo o sexo;
- passar lista na empresa para que os trabalhadores se comprometam a não procurar o Sindicato ou mesmo ameaçar os sindicalizados;
- impedir que as grávidas sentem durante a jornada ou que façam consultas de pré-natal fora da empresa;
- fazer reunião com todas as mulheres do setor administrativo e produtivo, exigindo que não engravidem, evitando prejuízos a produção;
- impedir de usar o telefone em casos de urgência ou não comunicar aos trabalhadores/as os telefonemas urgentes de seus familiares;
- impedir de tomar cafezinho ou reduzir horário das refeições para 15 minutos, ou ainda só permitir que sejam realizadas no maquinário ou em bancadas;
- desviar funções: mandar limpar banheiro, fazer cafezinho, limpar posto de trabalho, pintar casa de chefe nos finais de semana;
- enviar advertência em consequência de atestado médico ou porque reclamou direitos;
- colocá-lo em local sem nenhuma tarefa e não lhe dar tarefa, ou colocá-lo sentado, olhando os outros trabalhar, separado por parede de vidro daqueles que trabalham;



- não fornecer ou retirar todos os seus instrumentos de trabalho;
- estimular a discriminação entre os sadios e adoecidos, chamando-os pejorativamente de “podres, fracos, incompetentes, incapazes”;
- diminuir seu salário quando retorna ao trabalho, depois das férias ou licença médica;
- demiti-lo após a estabilidade legal;
- impedi-lo de andar pela empresa;
- telefonar para a sua casa e comunicar à sua família que você não quer trabalhar;
- não permitir que converse com antigos colegas dentro da empresa;
- colocar um colega controlando-o, disseminando a vigilância e desconfiança;
- dificultar a entrega de documentos necessários à concretização da perícia médica pelo INSS;
- omitir doenças e acidentes para demitir os adoecidos ou acidentados do trabalho.



## Bibliografia

World Health Organization. Psychological Harassment at work. Geneva: WHO, 2002. 38p.

[www.assediomoral.org/biblio/index.htm](http://www.assediomoral.org/biblio/index.htm)

<http://www.fne.org.br/opiniao/art28.htm>

[http://www.agenciacut.org.br/pubcutnoticias/cgi/public/cgilua.exe/web/cfg/tpl/user/view.htm?user=reader&editionsectionid=11&search\\_by\\_field=tax&infoid=6649](http://www.agenciacut.org.br/pubcutnoticias/cgi/public/cgilua.exe/web/cfg/tpl/user/view.htm?user=reader&editionsectionid=11&search_by_field=tax&infoid=6649)

<http://planeta.terra.com.br/educacao/clementino/assediomoral.htm>