



# ASSÉDIO MORAL

O QUE VOCÊ DEVE SABER PARA EVITÁ-LO



SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO





*Agradecemos à Dra. Margarida Barreto, mestre em  
psicologia social da PUC-SP, pela cessão do texto  
que compõe sua tese para a utilização nessa cartilha.*

*E também aos organizadores do site: **www.assediomoral.org** pela  
autorização de utilização do material para este trabalho.*



## SUMÁRIO

Apresentação .....	3
O que é Assédio Moral? .....	5
Sintomas do Assédio Moral na Saúde .....	8
<b>AS EMPRESAS</b>	
Os espaços para a humilhação .....	9
Política de reafirmação da humilhação nas empresas .....	10
Fases da humilhação no trabalho .....	13
Danos da humilhação à saúde .....	16
Perfil dos agressores, segundo os trabalhadores .....	19
Estratégias do agressor .....	20
O que a vítima deve fazer? .....	22
Estatística sobre o Assédio Moral na Europa .....	26
<b>Questionário sobre o Assédio Moral .....</b>	<b>27 a 39</b>

## APRESENTAÇÃO

O fenômeno do assédio moral é tão antigo quanto o trabalho. Ele sempre aconteceu nos locais de labor. Contudo, no Brasil, somente há pouco tempo os trabalhadores vêm sendo conscientizados sobre essa questão. Este crime ficou mais evidente devido à forma perversa que o capitalismo impõe às relações trabalhistas. A violência moral no trabalho leva trabalhadores e trabalhadoras a serem expostos a situações constrangedoras, vexatórias e humilhantes durante o exercício de suas funções. Expostos a tais situações agressivas eles podem adoecer. Daí a importância de se compreender esse processo de adoecimento causado por problemas nos locais de trabalho. Para que o trabalhador se conscientize que é vítima, e não o responsável pelo quadro, é necessário que conheça e reflita sobre essa doença “invi-

sível” que pode vir a se transformar em um trágico acidente em sua vida.

Essa é a intenção do **SIND-JUSTIÇA** ao elaborar esta cartilha, utilizando o trabalho da Dra. Margarida Barreto, mestra em Psicologia Social pela PUC/SP e assessora do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e Similares de São Paulo. Esperamos assim contribuir para que os serventuários do Judiciário do Estado do Rio de Janeiro possam identificar o Assédio Moral nos locais de trabalho e que as suas vítimas e testemunhas denunciem a agressão. E contribuir para que os possíveis agressores entendam a necessidade de modificarem suas condutas evitando-se prejuízos para todos.

**A Diretoria**



## O QUE É ASSÉDIO MORAL?

*Assédio moral ou Violência moral no trabalho* não é um fenômeno novo. Pode-se dizer que ele é tão antigo quanto o trabalho.

A novidade reside na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno e na abordagem que tenta estabelecer o nexo-causal com a organização do trabalho e tratá-lo como não inerente ao trabalho. A reflexão e o debate sobre o tema são recentes no Brasil, tendo ganhado força após a divulgação da pesquisa brasileira realizada por Dra. Margarida Barreto. Tema da sua dissertação de Mestrado em Psicologia Social, foi defendida em 22 de maio de 2000 na PUC/ SP, sob o título “Uma jornada de humilhações”.

A primeira matéria sobre a pesquisa brasileira saiu na Folha de São Paulo, no dia 25 de novembro de 2000, na coluna de Mônica Bérnago. Desde então o tema tem tido presença constante nos jornais, revistas, rádio e televisão, em todo país. O assunto vem sendo discutido amplamente pela sociedade, em particular no

movimento sindical e no âmbito do legislativo.

Em agosto do mesmo ano, foi publicado no Brasil o livro de Marie France Hirigoyen “Harcèlement Moral: la violence perverse au quotidien”. O livro foi traduzido pela Editora Bertrand Brasil, com o título *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*.

Atualmente existem mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios do país. Vários projetos já foram aprovados e, entre eles, destacamos: São Paulo, Natal, Guarulhos, Iracemápolis, Bauru, Jaboticabal, Cascavel, Sidrolândia, Reserva do Iguaçu, Guararema, Campinas, entre outros. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro, que, desde maio de 2002, condena esta prática. Existem projetos em tramitação nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia, entre outros. No âmbito federal, há propostas de alteração do Código Penal e outros projetos de lei.

### O que é humilhação?

**Conceito:** É um sentimento de ser ofendido/a,

menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, submetido/a, vexado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a, mortificado/a, traído/a, envergonhado/a, indignado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

### **E o que é assédio moral no trabalho?**

É a **exposição** dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, **repetitivas e prolongadas** durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéicas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego.

Caracteriza-se pela **degradação deliberada das condições de trabalho** em que prevalecem

atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, freqüentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o **'pacto da tolerância e do silêncio'** no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, 'perdendo' sua auto-estima.

O desabrochar do individualismo reafirma o perfil do 'novo' trabalhador: 'autônomo, flexível', capaz, competitivo, criativo, agressivo, qualificado e empregável. Estas habilidades o qualificam para a demanda do mercado que procura a excelência e saúde perfeita. Estar 'apto' significa responsabilizar os trabalhadores pela formação/qualificação e culpabilizá-los pelo

desemprego, aumento da pobreza urbana e miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e trabalhadora de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental\*, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um **risco invisível, porém concreto**, nas relações e condições de trabalho.

A violência moral no trabalho constitui um fenômeno internacional segundo levantamento recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com diversos países desenvolvidos. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionado com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do 'mal estar na globalização', onde predominará depressões, angústias e outros danos psíquicos, relaciona-



dos com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas às políticas neoliberais.

(\*) ver texto da OIT sobre o assunto no link:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr/2000/37.htm>

Fonte: Barreto, M. Uma Jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP



**SIND-JUSTIÇA - ASSÉDIO MORAL**



**Benefícios do Assédio Moral em Saúde**

Exercícios, participando com filiações e realizando visitas de moradores e demais profissionais sempre com uma boa vontade e boa vontade com moradores.

Benefícios	Benefícios	Benefícios
Classe em saúde	10%	-
Atividade física	20%	20%
Atividade física	30%	40%
Atividade física	40%	50%
Atividade física	50%	60%
Atividade física	60%	70%
Atividade física	70%	80%
Atividade física	80%	90%
Atividade física	90%	100%
Atividade física	100%	110%
Atividade física	110%	120%
Atividade física	120%	130%
Atividade física	130%	140%
Atividade física	140%	150%
Atividade física	150%	160%
Atividade física	160%	170%
Atividade física	170%	180%
Atividade física	180%	190%
Atividade física	190%	200%
Atividade física	200%	210%
Atividade física	210%	220%
Atividade física	220%	230%
Atividade física	230%	240%
Atividade física	240%	250%
Atividade física	250%	260%
Atividade física	260%	270%
Atividade física	270%	280%
Atividade física	280%	290%
Atividade física	290%	300%
Atividade física	300%	310%
Atividade física	310%	320%
Atividade física	320%	330%
Atividade física	330%	340%
Atividade física	340%	350%
Atividade física	350%	360%
Atividade física	360%	370%
Atividade física	370%	380%
Atividade física	380%	390%
Atividade física	390%	400%
Atividade física	400%	410%
Atividade física	410%	420%
Atividade física	420%	430%
Atividade física	430%	440%
Atividade física	440%	450%
Atividade física	450%	460%
Atividade física	460%	470%
Atividade física	470%	480%
Atividade física	480%	490%
Atividade física	490%	500%
Atividade física	500%	510%
Atividade física	510%	520%
Atividade física	520%	530%
Atividade física	530%	540%
Atividade física	540%	550%
Atividade física	550%	560%
Atividade física	560%	570%
Atividade física	570%	580%
Atividade física	580%	590%
Atividade física	590%	600%
Atividade física	600%	610%
Atividade física	610%	620%
Atividade física	620%	630%
Atividade física	630%	640%
Atividade física	640%	650%
Atividade física	650%	660%
Atividade física	660%	670%
Atividade física	670%	680%
Atividade física	680%	690%
Atividade física	690%	700%
Atividade física	700%	710%
Atividade física	710%	720%
Atividade física	720%	730%
Atividade física	730%	740%
Atividade física	740%	750%
Atividade física	750%	760%
Atividade física	760%	770%
Atividade física	770%	780%
Atividade física	780%	790%
Atividade física	790%	800%
Atividade física	800%	810%
Atividade física	810%	820%
Atividade física	820%	830%
Atividade física	830%	840%
Atividade física	840%	850%
Atividade física	850%	860%
Atividade física	860%	870%
Atividade física	870%	880%
Atividade física	880%	890%
Atividade física	890%	900%
Atividade física	900%	910%
Atividade física	910%	920%
Atividade física	920%	930%
Atividade física	930%	940%
Atividade física	940%	950%
Atividade física	950%	960%
Atividade física	960%	970%
Atividade física	970%	980%
Atividade física	980%	990%
Atividade física	990%	1000%

Fonte: dados de saúde física dos moradores, bem como

## AS EMPRESAS

### Os espaços da humilhação

Começar sempre reunião amedrontando quanto ao desemprego ou ameaçar constantemente com a demissão.

Subir em mesa e chamar a todos de incompetentes.

Repetir a mesma ordem para realizar uma tarefa simples centenas de vezes até desestabilizar emocionalmente o trabalhador ou dar ordens confusas e contraditórias.

Sobrecarregar de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho, negando informações.

Desmoralizar 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 direcionado-os ao trabalhador.

Não cumprimentar e impedir os colegas de almoçarem, cumprimentarem ou conversarem com a vítima, mesmo que a conversa esteja relacionada à tarefa. Querer saber o que esta-

vam conversando ou ameaçar quando há colegas próximos conversando.

Ignorar a presença do/a trabalhador/a.

Desviar da função ou retirar material necessário à execução da tarefa, impedindo o trabalho.

Exigir que faça horários fora da jornada. Ser trocado/a de turno, sem ter sido avisado/a.

Mandar executar tarefas acima ou abaixo do conhecimento do trabalhador.

Voltar de férias e ser demitido/a ou ser desligado/a por telefone ou telegrama em férias.

Hostilizar, não promover ou premiar colega mais novo/a e recém-chegado/a à empresa e com menos experiência, como forma de desqualificar o trabalho realizado.

Espalhar entre os colegas que o/a trabalhador/a está com problemas nervoso.

Sugerir que peça demissão, por sua saúde.

Divulgar boatos sobre sua moral.

### Ambulatório das empresas e INSS

Sofrer constrangimento público e ser considerado mentiroso.

Ser impedido de questionar. Mandar calar-se, reafirmando sua posição de 'autoridade no assunto'.

Menosprezar o sofrimento do outro.

Ridicularizar o doente e a doença.

Empurrar de um lugar para outro e não explicar o diagnóstico ou tratamento recomendado.

Ser tratado como criança e ver ironizados seus sintomas.

Ser atendido de porta aberta e não ter privacidade respeitada.

Ter seus laudos recusados e ridicularizados.

Não ter reconhecido seus direitos ou não ser reconhecido como "um legítimo outro" na convivência.

Aconselhar o/a adoecido/a a pedir demissão.

Negar onexo causal.

Dar alta ao adoecido/a em tratamento, encaminhando para a produção.

Negar laudo médico, não fornecer cópia dos exames e prontuários.

Não orientar o trabalhador quanto aos riscos existentes no setor ou posto de trabalho.

## **Política de reafirmação da humilhação nas empresas**

### ***a) com todos os trabalhadores***

Estimular a competitividade e individualismo, discriminando por sexo: cursos de aperfeiçoamento e promoção realizados preferencialmente para os homens.

Discriminação de salários segundo sexo.

Passar lista na empresa para que os trabalhadores/as 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 à 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

de refeições para 15 minutos. Refeições realizadas no maquinário ou bancadas.

Desvio de função: mandar limpar banheiro, fazer cafezinho, limpar posto de trabalho, pintar casa de chefe nos finais de semana.

Receber advertência em consequência de atestado médico ou por que reclamou direitos.

### ***b) discriminação aos adoecidos e acidentados que retornam ao trabalho***

Ter outra pessoa no posto de trabalho ou função.

Colocar em local sem nenhuma tarefa e não dar tarefa. Ser colocado/a sentado/a olhando os outros trabalhar, separados por parede de vidro daqueles que trabalham.

Não fornecer ou retirar todos os instrumentos de trabalho.

Isolar os adoecidos em salas denominadas dos 'compatíveis'. Estimular a discriminação entre os sadios e adoecidos, chamando-os pejorativamente de 'podres, fracos, incompetentes, incapazes'.

Diminuir salários quando retornam ao trabalho.

Demitir após a estabilidade legal.

Ser impedido de andar pela empresa.

Telefonar para a casa do funcionário e comunicar à sua família que ele ou ela não quer trabalhar.

Controlar as idas a médicos, questionar acerca do falado em outro espaço. Impedir que procurem médicos fora da empresa.

Desaparecer com os atestados. Exigir o Código Internacional de Doenças - CID - no atestado como forma de controle.

Colocar guarda controlando entrada e saída e revistando as mulheres.

Não permitir que conversem com antigos colegas dentro da empresa.

Colocar um colega controlando o outro colega, disseminando a vigilância e desconfiança.

Dificultar a entrega de documentos necessários à concretização da perícia médica pelo INSS.

Omitir doenças e acidentes.

Demitir os adoecidos ou acidentados do trabalho.



## Fases da humilhação no trabalho

### *A humilhação no trabalho envolve os fenômenos vertical e horizontal.*

O fenômeno vertical se caracteriza por relações autoritárias, desumanas e aéticas, onde predomina os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade, os programas de qualidade total associado à produtividade. Com a reestruturação e reorganização do trabalho, novas características foram incorporadas à função: qualificação, polifuncionalidade, visão sistêmica do processo produtivo, rotação das tarefas, autonomia e 'flexibilização'. Exige-se dos trabalhadores/as maior escolaridade, competência, eficiência, espírito competitivo, criatividade, qualificação, responsabilidade pela manutenção do seu próprio emprego (empregabilidade) visando produzir mais a baixo custo.

A 'flexibilização' inclui a agilidade das empresas diante do mercado, agora globalizado, sem

perder os conteúdos tradicionais e as regras das relações industriais. Se para os empresários competir significa 'dobrar-se elegantemente' ante as flutuações do mercado, com os trabalhadores não acontece o mesmo, pois são obrigados a adaptar-se e aceitar as constantes mudanças e novas exigências das políticas competitivas dos empregadores no mercado global.

A "flexibilização", que na prática significa desregulamentação para os trabalhadores/as, envolve a precarização, eliminação de postos de trabalho e de direitos duramente conquistados, assimetria no contrato de trabalho, revisão permanente dos salários em função da conjuntura, imposição de baixos salários, jornadas prolongadas, trabalhar mais com menos pessoas, terceirização dos riscos, eclosão de novas doenças, mortes, desemprego massivo, informalidade, bicos e subempregos, dessindicalização, aumento da pobreza urbana e viver com incertezas. A ordem hegemônica do neoliberalismo abarca reestruturação produtiva, privatização acelerada, estado mínimo, políticas fiscais etc. que sustentam o abuso de poder e manipulação do medo,

revelando a degradação deliberada das condições de trabalho.

O fenômeno horizontal está relacionado à pressão para produzir com qualidade e baixo custo. O medo de perder o emprego e não voltar ao mercado formal favorece a submissão e fortalecimento da tirania. O enraizamento e disseminação do medo no ambiente de trabalho, reforça atos individualistas, tolerância aos desmandos e práticas autoritárias no interior das empresas que sustentam a 'cultura do contentamento geral'. Enquanto os adoecidos ocultam a doença e trabalham com dores e sofrimentos, os sadios que não apresentam dificuldades produtivas, mas que 'carregam' a incerteza de vir a tê-las, mimetizam o discurso das chefias e passam a discriminar os 'improdutivos', humilhando-os.

A competição sistemática entre os trabalhadores incentivada pela empresa, provoca comportamentos agressivos e de indiferença ao sofrimento do outro. A exploração de mulheres e homens no trabalho explicita a excessiva fre-

qüência de violência vivida no mundo do trabalho. A globalização da economia provoca, ela mesma, na sociedade uma deriva feita de exclusão, de desigualdades e de injustiças, que sustenta, por sua vez, um clima repleto de agressividades, não somente no mundo do trabalho, mas socialmente. Este fenômeno se caracteriza por algumas variáveis:

Internalização, reprodução, reatualização e disseminação das práticas agressivas nas relações entre os pares, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos dos chefes.

Dificuldade para enfrentar as agressões da organização do trabalho e interagir em equipe.

Rompimento dos laços afetivos entre os pares, relações afetivas frias e endurecidas, aumento do individualismo e instauração do 'pacto do silêncio' no coletivo.

Comprometimento da saúde, da identidade e dignidade, podendo culminar em morte.

Sentimento de inutilidade e coisificação.  
Descontentamento e falta de prazer no trabalho.

Aumento do absenteísmo, diminuição da produtividade.

### ***Demissão forçada e desemprego.***

A organização e condições de trabalho, assim como as relações entre os trabalhadores condicionam em grande parte a qualidade da vida. O que acontece dentro das empresas é fundamental para a democracia e os direitos humanos. Portanto, lutar contra o assédio moral no trabalho é estar contribuindo com o exercício concreto e pessoal de todas as liberdades fundamentais. É sempre positivo que associações, sindicatos, coletivos e pessoas sensibilizadas individualmente intervenham para ajudar as vítimas e para alertar sobre os danos à saúde deste tipo de assédio.





## Danos da humilhação à saúde

A humilhação constitui um risco invisível, porém concreto nas relações de trabalho e à saúde dos trabalhadores e trabalhadoras, revelando uma das formas mais poderosa de violência sutil nas relações organizacionais, sendo mais freqüente com as mulheres e adoecidos. Sua reposição se realiza 'invisivelmente' nas práticas perversas e arrogantes das relações autoritárias na empresa e sociedade. A humilhação repetitiva e prolongada tornou-se prática costumeira no interior das empresas, onde predomina o menosprezo e indiferença pelo sofrimento dos trabalhadores/as, que mesmo adoecidos/as, continuam trabalhando.

Freqüentemente os trabalhadores/as adoecidos são responsabilizados/as pela queda da produção, acidentes e doenças, desqualificação profissional, demissão e conseqüente desemprego. São atitudes como estas que reforçam o medo individual ao mesmo tempo em que aumenta a

submissão coletiva construída e alicerçada no medo. Por medo, passam a produzir acima de suas forças, ocultando suas queixas e evitando, simultaneamente, serem humilhados/as e demitidos/as.

Os laços afetivos que permitem a resistência, a troca de informações e comunicações entre colegas, se tornam 'alvo preferencial' de controle das chefias se 'alguém' do grupo, transgride a norma instituída. A violência no intramuros se concretiza em intimidações, difamações, ironias e constrangimento do 'transgressor' diante de todos, como forma de impor controle e manter a ordem.

Em muitas sociedades, ridicularizar ou ironizar crianças constitui uma forma eficaz de controle, pois ser alvo de ironias entre os amigos é devastador e simultaneamente depressivo. Neste sentido, as ironias mostram-se mais eficazes que o próprio castigo. O/A trabalhador/a humilhado/a ou, constrangido/a passa a vivenciar depressão, angústia, distúrbios do sono, conflitos internos e sentimentos confusos

que reafirmam o sentimento de fracasso e inutilidade.

As emoções são constitutivas de nosso ser, independente do sexo. Entretanto a manifestação dos sentimentos e emoções nas situações de humilhação e constrangimentos são diferenciadas segundo o sexo: enquanto as mulheres são mais humilhadas e expressam sua indignação com choro, tristeza, ressentimentos e mágoas, estranhando o ambiente ao qual identificava como seu, os homens sentem-se revoltados, indignados, desonrados, com raiva, traídos e têm vontade de vingar-se. Sentem-se envergonhados diante da mulher e dos filhos, sobressaindo o sentimento de inutilidade, fracasso e baixa autoestima. Isolam-se da família, evitam contar o acontecido aos amigos, passando a vivenciar sentimentos de irritabilidade, vazio, revolta e fracasso.

Passam a conviver com depressão, palpitações, tremores, distúrbios do sono, hipertensão, distúrbios digestivos, dores generalizadas, alteração da libido e pensamentos ou tentativas de



suicídios que configuram um cotidiano sofrido. É este sofrimento imposto nas relações de trabalho que revela o adoecer, pois o que adoce as pessoas é viver uma vida que não desejam, não escolheram e não suportam.

## Perfil dos agressores segundo trabalhadores

**Profeta:** Sua missão é “enxugar” o mais rápido possível a “máquina”, demitindo indiscriminadamente os trabalhadores/as. Refere-se às demissões como a “grande realização da sua vida”. Humilha com cautela, reservadamente. As testemunhas, quando existem, são seus superiores, mostrando sua habilidade em “esmagar” elegantemente

**Pitt-bull:** é o chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha por prazer.

**Grande irmão:** Aproxima-se dos trabalhadores(as) e mostra-se sensível aos problemas particulares de cada um, independente se intra ou extra-muros. Na primeira “oportunidade”, utiliza estes mesmos problemas contra o trabalhador, para rebaixá-lo, afastá-lo do grupo, demiti-lo ou exigir produtividade.

**Garganta:** É o chefe que não conhece bem o seu trabalho, mas vive contando vantagens e não admite que seu subordinado saiba mais do que ele. Submete-o a situações vexatórias, como por exemplo: colocá-lo para realizar tarefas acima do seu conhecimento ou inferior à sua função.

**Troglodita:** É o chefe brusco, grotesco. Implanta as normas sem pensar e todos devem obedecer sem reclamar. Sempre está com a razão. Seu tipo é: “eu mando e você obedece”.

**Tasea: “Ta se achando”:** Confuso e inseguro. Esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias: começa projetos novos, para no dia seguinte modificá-los. Exige relatórios diários que não serão utilizados. Não sabe o que fazer com as demandas dos seus superiores. Se algum projeto é elogiado pelos superiores, colhe os louros. Em caso contrário, responsabiliza a “incompetência” dos seus subordinados.

**Tigrão:** Esconde sua incapacidade ou insegu-

rança com atitudes grosseiras e necessita de público que assista ao seu ato para sentir-se respeitado e temido por todos.

**Mala-babão:** É aquele chefe que bajula o patrão e não larga os subordinados. Persegue e controla cada um com “mão de ferro”. É uma espécie de capataz moderno.

**Tapa-olho:** É aquele que elege um grupo para ser amável e excelente como chefe. Aos demais endereça trabalhos sem perceber suas disponibilidades ou capacidade. Não se interessa em encontrar formas do grupo todo interagir melhor. Ele divide.



## **Estratégias do agressor**

- Escolher a vítima e isolar do grupo.
- Impedir de se expressar e não explicar o porquê.
- Fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar em frente aos pares.
- Culpabilizar/responsabilizar publicamente, podendo os comentários de sua incapacidade invadir, inclusive, o espaço familiar.
- Desestabilizar emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo simultaneamente sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho.
- Destruir a vítima (desencadeamento ou agravamento de doenças pré-existentes). A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante. A vítima se isola da família e amigos, passando muitas vezes a usar drogas, principalmente o álcool.
- Livrar-se da vítima que são forçados/as a pedir demissão ou são demitidos/as, freqüentemente, por insubordinação.
- Impor ao coletivo sua autoridade para aumentar a produtividade.

## ***A explicitação do assédio moral:***

Gestos, gritos, condutas abusivas e constrangedoras, humilhar repetidamente, inferiorizar, amedrontar, menosprezar ou desprezar, ironizar, difamar, ridicularizar, risinhos, suspiros, piadas jocosas relacionadas ao sexo, ser indiferente à presença do/a outro/a, estigmatizar os/as doentes/as pelo e para o trabalho, colocá-los/as em situações vexatórias, falar baixinho acerca da pessoa, olhar e não ver ou ignorar sua presença, rir daquele/a que apresenta dificuldades, não cumprimentar, sugerir que peçam demissão, dar tarefas sem sentido ou que jamais serão utilizadas ou mesmo irão para o lixo, dar tarefas através de terceiros ou colocar em sua mesa sem avisar, impor inúmeras tarefas urgentes, controlar o tempo de idas ao banheiro, tornar público algo íntimo do/a subordinado/a, não explicar a causa da perseguição, difamar, ridicularizar.

### *As manifestações do assédio segundo o sexo:*

Com as mulheres: os controles são diversificados e visam intimidar, submeter, proibir a fala, interditar a fisiologia, controlando tempo e frequência de permanência nos banheiros. Relaciona atestados médicos e faltas à suspensão de cestas básicas ou promoções.

Com os homens: atingem a virilidade, preferencialmente.



## O que a vítima deve fazer?

**Resistir:** anotar com detalhes toda as humilhações sofrida (dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor, colegas que testemunharam, conteúdo da conversa e o que mais você achar necessário).

**Dar visibilidade,** procurando a ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já sofreram humilhações do agressor.

**Organizar.** O apoio é fundamental dentro e fora da empresa.

Evitar conversar com o agressor, sem testemunhas. Ir sempre com colega de trabalho ou representante sindical.

**Exigir por escrito,** explicações do ato agressor e permanecer com cópia da carta enviada ao D.P. ou R.H e da eventual resposta do agressor. Se possível mandar sua carta registrada, por correio, guardando o recibo.

**Procurar seu sindicato** e relatar o acontecido para diretores e outras instâncias como: médicos ou advogados do sindicato, assim como:



Ministério Público, Justiça do Trabalho, Comissão de Direitos Humanos e Conselho Regional de Medicina (ver Resolução do Conselho Federal de Medicina n.1488/98 sobre saúde do trabalhador).

**Recorrer** ao Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores e contar a humilhação sofrida

ao médico, assistente social ou psicólogo.

**Buscar apoio** junto a familiares, amigos e colegas, pois o afeto e a solidariedade são fundamentais para recuperação da auto-estima, dignidade, identidade e cidadania.

### **Importante:**

Se você é testemunha de cena(s) de humilhação no trabalho supere seu medo, seja solidário com seu colega. Você poderá ser “a próxima vítima” e nesta hora o apoio dos seus colegas também será precioso. Não esqueça que o medo reforça o poder do agressor!

### **Lembre-se:**

O assédio moral no trabalho não é um fato isolado, como vimos ele se baseia na repetição ao longo do tempo de práticas vexatórias e constrangedoras, explicitando a degradação deliberada das condições de trabalho num contexto de desemprego, dessindicalização e aumento da pobreza urbana. A batalha para



recuperar a dignidade, a identidade, o respeito no trabalho e a auto-estima, deve passar pela organização de forma coletiva através dos representantes dos trabalhadores do seu sindicato,



das CIPAS, das organizações por local de trabalho (OLP), Comissões de Saúde e procura dos Centros de Referência em Saúde dos Trabalhadores (CRST e CEREST), Comissão de Direitos Humanos e dos Núcleos de Promoção de Igualdade e Oportunidades e de Combate a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão que existem nas Delegacias Regionais do Trabalho.

O basta à humilhação depende também da informação, organização e mobilização dos trabalhadores. Um ambiente de trabalho saudável é uma conquista diária possível na medida em que haja “vigilância constante” objetivando condições de trabalho dignas, baseadas no respeito “ao outro como legítimo outro”, no incentivo à criatividade, na cooperação.

O combate de forma eficaz ao assédio moral no trabalho exige a formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais: sindicatos, advogados, médicos do trabalho e outros profissionais de saúde, sociólogos, antropólogos e grupos de reflexão sobre

o assédio moral. Estes são passos iniciais para conquistarmos um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

### **É possível estabelecer o nexos causal?**

Segundo Resolução 1488/98 do Conselho Federal de Medicina, “para o estabelecimento do nexos causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e os exames complementares, quando necessários, deve o médico considerar:

A história clínica e ocupacional, decisiva em qualquer diagnóstico e/ou investigação de nexos causal;

- estudo do local de trabalho;
- estudo da organização do trabalho;
- Os dados epidemiológicos;
- A literatura atualizada;
- A ocorrência de quadro clínico ou subclínico em trabalhador exposto a condições agressivas;
- A identificação de riscos físicos, químicos,

biológicos, mecânicos, estressantes, e outros;

O depoimento e a experiência dos trabalhadores;

Os conhecimentos e as práticas de outras disciplinas e de seus profissionais, sejam ou não da área de saúde.” (Artigo 2o da Resolução CFM 1488/98).

### **Acrescentamos:**

Duração e repetitividade da exposição dos trabalhadores a situações de humilhação.



## Estatística sobre assédio moral na Europa

Percentual de trabalhadores/as afetados/as

16,3%	Reino Unido
10,2	Suécia
9,9	França
9,4	Irlanda
7,3	Alemanha
5,5	Espanha
4,8	Bélgica
4,7	Grécia
4,2	Itália

*Atualizado em abril de 2004*



**E você, está a salvo?**  
**Aqui você pode nos relatar sua história.**  
*Responda às perguntas e descubra se você já passou por uma situação de assédio moral.*

## **Questionário sobre assédio moral**

**Destinado às vítimas de Assédio Moral.**  
Considera-se que a pessoa vítima de assédio moral foi exposta a atitudes hostis (tais como práticas vexatórias, humilhação, isolamento, discriminações, constrangimentos) de uma ou várias pessoas, com frequência e por um período longo, numa relação de força desfavorável que torna qualquer tipo de defesa difícil. A experiência das vítimas é muito importante e é por isto que o questionário é destinado a elas.

As perguntas sobre a empresa são relativas à empresa **onde o assédio teve lugar**.

- 1 - País: .....
- 2 - Estado onde mora atualmente: .....
- 3 - Estado onde nasceu: .....
- 4 - Idade: .....
- 5 - Sexo: .....
- 6 - Estado civil: .....
- 7 - Etnia/raça: .....
- 8 - Área de atividade: .....
- 9 - Profissão: .....
- 10 - Setor de atividade: .....
- 11 - Número de pessoas na empresa/associação/ instituição: .....

Marque as situações de assédio moral que você já passou

- **Seu chefe** • **Sua chefe:**
- Não lhe cumprimenta mais e não fala mais com você.
- Atribui a você “erros imaginários”
- Bloqueia o andamento dos seus trabalhos

- Manda cartas de advertência protocolada
- Impõe horários injustificados
- Enche de trabalho
- Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade
- Dá instruções confusas e imprecisas
- Ignora sua presença na frente dos outros
- Fala mal de você em público
- Manda você executar tarefas sem interesse
- Faz circular maldades e calúnias sobre você
- Transfere você do setor para lhe isolar
- Não lhe dá qualquer ocupação; não lhe passa as tarefas
- Retira seus instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, mesa...
- Proíbe seus colegas de falar/almoçar com você
- Agride você somente quando você está a sós com ele
- Insinua e faz correr o boato de que você está com problema mental ou familiar
- Força você a pedir demissão
- Prejudica sua saúde



**B) Se você trabalha no setor privado****12 - Tipos de empresa:**

- familiar
- privada não familiar de caráter regional
- privada não familiar de caráter nacional
- privada multinacional
- pública

**13 - Tipo de atividade:**

- marketing
- comunicação
- produção
- comércio
- distribuição
- compras
- contabilidade
- finanças
- recursos humanos
- informática

- pesquisa
- outros

**Em caso de outros, especificar:**

.....  
 .....  
 .....

**14 - Tipo de emprego na época do assédio:**

- RC (Registro em carteira)
- CTS (Contrato por tempo de serviço)
- temporário
- CLT
- estágio/experiência
- outros

**Em caso de outros, especificar:**

.....  
 .....  
 .....



**C) Assédio moral**

15 - *Duração do assédio moral: (número de meses)*  
 .....

16 - *Frequência dos comportamentos:*

- uma vez por mês
- uma vez por semana
- várias vezes por semana

17 - *Por quantas pessoas você foi agredido?*

- uma pessoa
- de 2 a 4 pessoas
- mais de 4 pessoas

18 - *Quem é ou quem são os agressores?*

- um colega
- o conjunto de colegas
- seu superior hierárquico
- seu superior contra você e seus colegas

- um subordinado
- o conjunto de subordinados

19 - *Seu(s) agressor(es) é(são):*

- homem(s)
- mulher(es)
- os dois

20 - *Você pensa que o agressor tem consciência do mal que ele lhe faz?*

- sim
- não
- não sei

21 - *Por que você acha que ele tem essa atitude com você?*  
 .....

22 - *Já falou desta situação com alguém?*

- não

- com minha família
- com meus amigos
- a uma pessoa da empresa
- ao setor de recursos humanos
- ao sindicato
- a associação de funcionários
- ao meu médico do trabalho
- a uma associação especializada em assédio moral
- outros

*Se for a uma pessoa da empresa, especificar:*

.....  
 .....

**23 - Você foi exposto a formas de assédio sexual?**

- sim
- não

**24 - Se você respondeu sim, quais?**

- utilizar palavras obscenas ou degradantes
- ficar muito próximo ou fazer uma proposta verbal de relação sexual
- agredir fisicamente
- outros (especificar):  
 .....  
 .....

#### **D) O posto de trabalho e a organização do trabalho**

**25 - Em geral, no seu setor, seus colegas e você**

**consideram que:**

a organização dos postos de trabalho favorece o bom trabalho?

- sim
- não
- as tarefas são bem definidas, cada um sabe o que deve fazer?
- sim
- não

## SIND-JUSTIÇA - ASSÉDIO MORAL

- o local de trabalho é suficientemente calmo para a execução de um trabalho satisfatório?
    - sim
    - não
  - a iluminação dos postos de trabalho é adequada?
    - sim
    - não
  - 26 - Que outros riscos existem no ambiente de trabalho?**
  - 27 - Qual a opinião de seus colegas sobre o agressor?**
  - 28 - Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas? objetivos pouco claros**
    - sim
    - não
  - carga de trabalho excessiva
    - sim
  - não
  - utilização insuficiente de métodos de trabalho mais modernos
    - sim
    - não
  - mudanças frequentes da organização de trabalho
    - sim
    - não
  - falta de pessoal
    - sim
    - não
  - uma competição grande entre as pessoas
    - sim
    - não
  - horários não respeitados
    - sim
    - não
- 29 - O problema é:**

- seu
- de todos

**30 - Sua tarefa é mais:**

- repetitiva
- monótona
- complexa
- interessante
- intelectual
- criativa
- cansativa

**E) A direção**

**31 - Como o seu chefe toma as decisões?**

- decide sem consultar os subordinados
- somente algumas decisões sem significado são transferidas para outras pessoas
- ele somente decide após consultar os subordinados
- a decisão é tomada pelo chefe e subordinados

- meu chefe dá liberdade para escolhermos, contanto que respeitemos as limitações existentes

**32 - Qual o estilo do seu chefe?**

- ele dá muita importância para a produção e demonstra um interesse mínimo pelo indivíduo
- ele dá muita importância para o indivíduo e um interesse mínimo pela produção
- ele tem um interesse mínimo pelo trabalhador e pela produção
- ele tem um interesse máximo pelo trabalhador e pela produção
- ele demonstra um interesse regular pelo indivíduo e pela produção

**33 - Você julga que o controle do seu trabalho pelo seu chefe é:**

- permanente
- normal
- fraco
- nulo

**34 - Se o responsável pelo assédio é seu subordinado:  
Como você toma suas decisões?**

- sou pressionado a decidir sem consultar meus colegas
- somente algumas decisões de pouca importância eu delego a subordinados
- somente decido após consulta prévia a cada um dos colaboradores
- a decisão é tomada conjuntamente por toda a equipe

**35 - Qual é o seu estilo de liderança?**

- dou liberdade para eles escolherem, mas com algumas limitações
- sou obrigado a ter mais interesse pela produção do que pelos colaboradores
- tenho mais interesse pelos colaboradores que pela produção
- não me importo muito com os colaboradores ou com a produção

- me preocupo muito com os colaboradores e pouco com a produção
- me preocupo mais ou menos com os colaboradores e muito pouco com a produção

**36 - Se o seu agressor é um colega:**

- Seu(sua) chefe tem consciência da situação de assédio moral em seu setor?
- sim
- não

**37 - Em caso positivo, como o seu chefe reagiu ao tomar conhecimento?**

- ele não entendeu a gravidade da situação
- ele teve uma atitude de fuga do assunto
- ele optou por não interferir na situação
- ele tentou resolver em vão a situação
- ele conseguiu resolver a situação

38 - *Você sabe porque seu agressor pratica o assédio moral contra você?*

- sim
- não

39 - *Em caso positivo, quais são as razões do comportamento do seu agressor?*

#### **F) A comunicação**

40 - *A informação que lhe passam na sua empresa lhe parece:*

- insuficiente
- suficiente
- excessiva

41 - *Você acha que existem muitos boatos e isso dificulta você saber a verdade?*

- sim
- não

42 - *Existem pessoas que guardam as informações que recebem, e não passam adiante?*

- sim
- não

43 - *Existem pessoas que impedem o encaminhamento das idéias e sugestões para a diretoria?*

- sim
- não

44 - *Você acha o seu ambiente de trabalho: muito satisfatório*

- satisfatório
- nem satisfatório nem insatisfatório
- insatisfatório
- muito insatisfatório

45 - *Você acha que os grupos ou as equipes dentro da empresa se ajudam mutuamente?*

- sim
- não

*46 - A sua empresa passou por um período de reestruturação?*

- sim
- não

*47 - Este período de reestruturação aconteceu:  
há mais de 5 anos*

- de 4 a 2 anos
- de 2 anos a hoje
- vai ser posto em prática

*48 - Você poderia descrever o ambiente na sua empresa? Ou seja: o clima social, as relações entre os trabalhadores, as relações entre hierárquicos e subordinados, as condições de trabalho...*

Composto e impresso nas  
oficinas da Gráfica Di Giorgio

Produção:

**SIND**  
**JUSTIÇA-RJ**

Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do  
Estado do Rio de Janeiro