

ASSÉDIO MORAL

*Maria Inês Felipe**

Em meio a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, em que garantir a empregabilidade é uma das atitudes mais condizentes, surge uma pergunta bastante comum na esfera empresarial: “Quais são os sacrifícios válidos para se garantir o emprego?” Em alguns casos, não é percebido pelo assediado, deixando para lá, para não criar confusão.

A resposta é consenso geral quando tratada pelos especialistas de RH: nenhum. Por definição, sacrificar-se é privar-se em benefício de outrem. Uma coisa é o esforço, o desafio; a outra, é o sacrifício, o sofrimento. Em se tratando de relações trabalhistas, sofrer não deve ser condição, nem muito menos consequência, ainda mais quando é resultado de situações de humilhação, constrangimento e submissão. Situações estas que caracterizam o assédio moral.

O conceito, bem como a idéia, não é tão recente assim. O assédio moral no trabalho é um fenômeno antigo, mas que vem recebendo destaque pela mídia nos últimos tempos devido à tendência de tornar as relações de trabalho mais transparentes e justas. É um fenômeno mundial, que consiste em degradar as condições de trabalho por meio de ofensas, pressão e críticas excessivas das autoridades sobre seus subordinados.

O assédio moral acontece devido ao abuso do poder, provocando um cenário de discriminação dentro da empresa. As fases são: isolamento, desqualificação.

O medo do desemprego é uma das principais causas desse fenômeno. Para garantir seu emprego, o funcionário sujeita-se a atitudes antiprofissionais; o chefe, por seu lado, transfere toda a insegurança para sua equipe mediante atitudes autoritárias. "Quando o funcionário está com a auto-estima rebaixada, ele não se reconhece como profissional, ficando predisposto a qualquer tipo de assédio". Mas essa situação só prolifera quando favorecida por ambas as partes: chefes autoritários buscam funcionários submissos e vice-versa. A situação só irá perpetuar-se se o funcionário permitir".

Investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano como forma de substituir a competitividade de negócios diminui as chances de surgirem comportamentos negativos isolados, que tanto propiciam o assédio moral. Outro aspecto que devemos introduzir é a cultura de aprendizado, no lugar da punição, e a desmistificação das relações de poder, como soluções para o problema.

Enquanto não existir a gestão participativa, cooperativa, o cenário estará mais favorável à gestão pelo medo, propiciando atitudes típicas do assédio moral.

Em empresas onde o profissionalismo é ação prioritária, cria-se uma resistência a atitudes desse tipo. E se mesmo assim o assédio moral persistir, o funcionário terá armas suficientes para se livrar dele ou impedi-lo, pela denúncia ou pela busca dos responsáveis pela área de RH da empresa, que terão um posicionamento estratégico em relação ao problema.

Devemos garantir o emprego, desde que os esforços envolvidos estejam ao nosso alcance. Ser perseguido pelas injustiças de um chefe tirano, além de ser uma falta de respeito, compromete a dignidade de um profissional e o seu direito como cidadão.

Podemos entender o assédio moral como uma degradação deliberada das condições psicológicas do trabalho, em que prevalece uma relação de poder por parte da chefia e acarreta em baixa produtividade, falta de envolvimento, motivação e stress dos demais profissionais.

⇒ Como identificar

Há muitas formas de identificar características de assédio moral.

Algumas podem ser destacadas:

- a liderança autoritária, de opressão, que funcione na base do “faça o que estou mandando”, “você é feito para fazer o que determino”, a filosofia de que “o gado engorda, pelos olhos do dono”;
- as reuniões em que as pessoas são expostas a seus erros, tendo ignorados e desmerecidos seus acertos;
- as broncas em público que ressaltem suas deficiências, com todas as pessoas conhecidas e desconhecidas fazendo parte da cena. Há casos em que são ressaltadas as “deficiências” do chefe diante de seus subordinados;
- o excesso de trabalho, impossibilitando os acertos ou até mesmo a realização de projetos, que acabam expostos em público;
- a falta de condições de trabalho, tanto físicas como psicológicas, recaindo em erros, colocando o executor à prova e, posteriormente, a punições;
- o clima constante de fofocas, que denigrem a imagem das pessoas da empresa ou de terceiros;
- as ameaças e as humilhações constantes;
- a falta de ética para com clientes internos e externos;
- as graves falhas na comunicação;
- a ignorância ao isolar pessoas no ambiente de trabalho.

⇒ Como perceber as características do assediador e do assediado

Assediador- comportamento de prepotência , autoritarismo, sedução, ou aquele do tipo “raposa com pele de cordeiro”.

Assediado- em alguns casos pessoas com baixa estima ou os provocadores do assédio. Na maioria das vezes, as pessoas agem de acordo com o que lhe permitimos.

Pode-se perceber também, constantemente, um cenário de complementaridade - há chefes que buscam funcionários submissos e o inverso também ocorre.

Há empresas que buscam pessoas submissas para utilizar de seu poder, embora a grande maioria destas empresas apresentem baixos resultados, afinal, a improdutividade e a rotatividade são aparentes.

Da mesma forma, há pessoas que buscam na empresa uma proteção, que acabe favorecendo uma possível troca de favores.

A vítima escolhida, em alguns casos, passa a ser “bode expiatório”: seu comportamento é de isolamento, hostilização e ridicularização.

⇒ **Como identificar os prejuízos**

- Desmotivação, falta de comprometimento, isolamento pessoal, stress são os prejuízos práticos e emocionais para o profissional, que comprometem sua identidade, dignidade, relacionamento e podem, até mesmo, ocasionar doenças físicas e mentais, inclusive por sintomas não aparentes.
- Recentemente conheci um caso, em que a Diretora de uma grande empresa, em reunião com sua equipe, ressaltou a importância da dedicação exclusiva para a empresa, mesmo que tivesse que “abrir mão” da própria família, caso contrário seria passível de punição.
- Pesquisas apontam que o assediado poderá chegar ao suicídio, fato este que acomete mais homens que mulheres.
- Geralmente, um funcionário que se posiciona de maneira diferente da chefia, passa a ser isolado do grupo e rotulado.
- A empresa não deve ter uma postura paternalista, mas deverá, sim, preservar a sanidade do trabalhador, evitando qualquer forma de comportamento que beire à humilhação.

⇒ **O que deve ser feito**

- Palestra Informação para prevenção.
- Investimento em uma cultura estratégica de desenvolvimento profissional e humano e não somente estratégia de negócio. Pessoas saudáveis; negócios saudáveis.
- Gestão participativa e menos competitiva, pois é fácil identificar uma competição interna muito grande entre as pessoas da empresa, minimizando esforços para competição externa. Distribuição das bases de poder.
- Formação de líderes, favorecendo melhoria nas relações interpessoais.
- Substituição da cultura do medo, da punição pela confiança do desenvolvimento e da ética.
- Empresas que privilegiam o profissionalismo enfraquecem a possibilidade de qualquer tipo de coerção e assédio.

- Busca da complementaridade, não tendo como base o mais forte e o mais fraco e sim a formação de equipes multidisciplinares, em que cada um possui sua especialidade e seu valor.
- Busca da profissionalização pelo trabalhador, elevando sua capacitação e agregando valor aos negócios, enaltecendo sua auto-estima, seu valor pessoal e impossibilitando qualquer tentativa de assédio. Colocar limites é bom para ambas as partes e em todo lugar.

⇒ Como fazer

- Refletir acerca de todo o cenário acima e verificar a possibilidade de mudança do cenário da organização.
- Reavaliar-se, fazendo uma auto-análise, ponderando até que ponto está provocando tal situação.
- Decidir, frente a isso. Agora, muitas vezes é preciso mudar o comportamento para que isso não ocorra novamente na vida do trabalhador.
- Analisar o grau de sofrimento envolvido. O trabalho não é lugar para sofrer.

Revisão: Dra. Yêda Camargo

E-mail: yedamc@uol.com.br / tel.(11) 81813532 / 47864234

(*) Maria Inês Felipe: Palestrante, Psicóloga, Especialista em Adm. de Recursos Humanos e Mestre em Desenvolvimento do Potencial Criativo pela Universidade de Educação de Santiago de Compostela - Espanha. Palestrante e consultora em Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e de equipes, Avaliação de Potencial e competências. Treinamentos de Criatividade e Inovação nos Negócios. Palestrante em Congressos Nacionais e Internacionais de Criatividade e Inovação e Comportamento Humano nas empresas. Vice Presidente de Criatividade e Inovação da APARH. Contato: mariaines@mariainesfelippe.com.br