

3

Assédio moral: o estresse das vítimas e das testemunhas

por Ângelo Soares

Sociólogo do trabalho. Professor da Universidade do Quebec em Montreal (UQAM). Foi presidente da VI Conferência Internacional sobre o Assédio Moral no Trabalho

*Você acha que são estranhos? Não!
São pessoas normais que viveram
histórias muito estranhas...*
(Heinz Leymann)

O assédio moral é uma patologia organizacional corrosiva que degrada as condições de trabalho, a saúde mental dos indivíduos e envenena as relações sociais no ambiente de trabalho. É um problema organizacional que tem tomado proporções alarmantes nas organizações contemporâneas.

Para se ter assédio moral, são necessários três ingredientes básicos: uma pessoa “alvo”¹ ou várias; um agressor ou vários; e, sobretudo, um contexto. Esse contexto é fundamental, pois ele vai catalisar, encorajar ou tolerar a existência da violência. Marie-France Hirigoyen define o assédio moral como sendo toda conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que podem atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo o trabalho desta ou degradar o clima de trabalho.

A reação mais simples e fácil é sempre a de individualizar o problema, dirigindo a nossa atenção para os dois primeiros ingredientes e deixando o contexto, que é o ingrediente mais complexo, inalterado. Entretanto, é importante ressaltar que

¹ Procuramos evitar a palavra vítima, pois compreendemos que a pessoa foi o “alvo” de uma violência e para evitar um discurso vitimizador.

grande parte das pesquisas sobre assédio moral identifica as causas do assédio como sendo direta ou indiretamente associadas aos contextos organizacional e social.

O objetivo neste texto é discutir um ator-chave dentro deste contexto organizacional: as testemunhas. Qual o papel das testemunhas no assédio moral? Qual o efeito do assédio moral para elas? Como reagem face ao assédio moral?

O contexto organizacional

Efetivamente, o assédio moral não deve ser entendido como um fenômeno isolado, episódico, pontual e acidental, mas como o resultado de várias tendências que afetam o núcleo da organização do trabalho. Sendo assim, não só estas tendências trazem consigo os “germes” da violência, mas provocam também o desmoronamento das relações sociais dentro e fora do trabalho, formando assim uma cultura que catalisa e tolera o assédio moral.

Por exemplo, a coesão dos grupos se torna cada vez mais difícil. O sociólogo Zygmunt Bauman nos tem demonstrado que o sólido não é mais o paradigma capaz de explicar as relações sociais hoje em dia. As organizações contemporâneas têm se transformado em organizações líquidas, onde tudo se liquidifica: nossas relações com os outros, nossas competências, nossos sucessos anteriores, nossas inovações; isso foi ontem, hoje já não vale mais nada.

Essa liquidez, associada a uma grande individualização, tem transformado a luta de classes em uma luta pelos lugares, conforme as análises do sociólogo francês Vincent De Gaullejac, ou seja, nas organizações, assistimos a uma luta em busca de se guardar seus postos, transformando toda a solidariedade que poderia existir, dissolvendo, liquidificando a coesão do grupo, e isso é um grande problema, pois, a partir dos resultados de nossas pesquisas, quanto maior a coesão do grupo, menor é a probabilidade de ocorrer assédio moral.

Sendo assim, para se proteger, cada um tenta salvar-se individualmente, silenciando, não ousando denunciar o agressor, nem ajudando a vítima. Dessa forma, compreender os efeitos do assédio moral sobre o comportamento das testemunhas parece um aspecto importante.

As testemunhas e a violência

A literatura sobre a intervenção ou não das testemunhas em casos de violência é vasta. Sabemos, por exemplo, que quanto maior for o grupo, menores são as chances de que as testemunhas intervenham. Trata-se da “difusão da responsabilidade” – não se intervém, pois se acredita que outra pessoa irá fazê-lo.

Outra razão para a não intervenção das testemunhas é a questão de manter o sentimento de invulnerabilidade. As pessoas que não são os alvos de violência podem continuar acreditando na sua segurança ou na sua invulnerabilidade se elas

puderem se convencer de que são protegidas pelo o que são. Desta maneira, ao culpar as vítimas, as pessoas não só mantêm a própria ilusão de invulnerabilidade, de segurança, como também minimizam o sentimento de culpa por não intervirem e não darem suporte às vítimas.

Por outro lado, a literatura também nos indica que, quando existe uma boa coesão no grupo, uma boa comunicação e conhecimento sobre o que fazer em casos de violência, as testemunhas têm uma maior probabilidade de intervir. Esse também é o caso de se oferecer treinamentos sobre como intervir em casos de violência. As testemunhas devem estar conscientes do problema, desta maneira, também podem criar um ambiente de trabalho onde os perpetradores da violência terão a percepção de que podem ser pegos caso utilizem métodos violentos.

As testemunhas do assédio

A pesquisadora inglesa Charlotte Rayner indica que existem repercussões do assédio moral na organização que vão além da pessoa-alvo. Segundo a autora, as testemunhas do assédio moral desligam-se da organização pelo fato de terem as seguintes reações face ao assédio: sentirem pena da pessoa assediada, ficarem mais estressadas, fazerem algo para impedir o assédio, terem medo de se tornar o alvo, concentrarem-se no trabalho e não fazerem mais nada, quererem fazer algo, mas não ousarem, não fazerem nada, decidirem mudar de emprego, não se sentirem afetadas, trabalharem ainda mais fortemente, pensarem que o assédio fosse justificado, participarem do assédio. Esses resultados justificam uma conceptualização do assédio que também incluía as testemunhas, seja na prevenção, na intervenção ou na posvenção.²

Os impactos do assédio moral na saúde das testemunhas foram analisados por um grupo de pesquisadores dinamarqueses. As testemunhas tinham mais sintomas de ansiedade e menor suporte social por parte dos supervisores quando comparadas a pessoas, na mesma amostra, que nunca tinham sido assediadas.

A pesquisadora finlandesa Maarit Vartia também conclui que os efeitos negativos do assédio atingem as testemunhas com mais estresse que aqueles que nunca foram assediados.

Nossas pesquisas na Província de Quebec, no Canadá, indicam que as testemunhas do assédio moral vivem um nível de estresse elevado. A **Tabela 1** mostra os resultados de três projetos de pesquisa realizados na Província de Quebec. O Estudo 1 (E1) é composto de trabalhadores no setor de ensino, o Estudo 2 (E2), de trabalhadores técnicos em uma grande organização e o Estudo 3 (E3), de profissionais da educação.

² Uma forma de intervenção conduzida após a violência, servindo de suporte para familiares, colegas de trabalho, testemunhas do ato de violência e profissionais que intervieram no caso.

Tabela 1 Assédio moral nos três estudos (%)

<i>Grupo</i>		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>
Vivia assédio no momento da pesquisa	VA	10,9	9,2	4,3
Viveu assédio nos últimos 12 meses	JA	18,0	29,9	42,2
Testemunha de assédio	TA	6,1	7,3	5,4
Nunca foi assediado	NA	65,0	53,6	48,1

Nessa tabela, tem-se, em porcentagem, as pessoas que viviam assédio na pesquisa (VA), nos últimos 12 meses (JA), as testemunhas (TA) e os nunca assediados (NA).

A **Tabela 2** mostra o nível de estresse para cada um dos grupos presentes nos três estudos. Para medir o estresse, utilizamos a escala de Ilfeld, baseada no *Psychiatric Symptoms Index* (PSI). Deve-se ressaltar que essa escala não diagnostica casos de problemas mentais ou de incapacidades; mede, na verdade, a intensidade dos sintomas de estresse e pode ser um bom indicador do estado de saúde mental dos indivíduos. Interessante é que essa escala pode ser comparada a um termômetro, em que o estresse, em relação à saúde mental, seria o equivalente à febre para as doenças infecciosas. Nessa tabela, é importante compreender que não se trata de porcentagens, mas sim da média obtida na escala de Ilfeld para a medida do estresse. Desta maneira, ao analisarmos o Estudo 1 (E1), constatamos que 15,9 na escala correspondem às pessoas que nunca viveram assédio moral e 38,1 correspondem àquelas que viviam o assédio, ou seja, mais que o dobro. Essa escala varia de 0 a 100 e, para a população do Quebec, um valor acima de 26,2 é considerado um nível de estresse elevado.

Tabela 2 Nível de estresse segundo a experiência do assédio moral

<i>Grupo</i>		<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>
Vivia assédio no momento da pesquisa	VA	38,1	42,3	37,7
Viveu assédio nos últimos 12 meses	JA	30,7	26,7	26,0
Testemunha de assédio	TA	25,2	20,1	26,9
Nunca foi assediado	NA	15,9	13,2	20,5

Assim, em cada um dos três estudos, temos uma mesma dinâmica: a exposição ao assédio moral produz níveis elevados de estresse que são diferentes segundo os quatro grupos analisados. Fazendo uma análise de variâncias (Anova), podemos também constatar que esses quatro grupos, em cada um dos estudos, são diferentes, como se pode observar na **Tabela 3**.

Tabela 3 Anova para cada um dos estudos

Estudo	Fonte	df	SS	MS	F
E1	Entre grupos	3	34524,67	11508,22	49,18*
	Dentro do grupo	514	120277,29	234,00	
	Total	517	154801,96		
E2	Entre grupos	3	40208,71	13402,90	53,66*
	Dentro do grupo	475	118654,15	249,79	
	Total	478	158862,85		
E3	Entre grupos	3	28258,19	9419,39	40,27*
	Dentro do grupo	1751	409557,61	233,89	
	Total	1754	437815,81		

* $p < .0001$

DF= Graus de liberdade

SS= Soma dos quadrados

MS= Média dos quadrados

F= Estatísticas F

Além disso, ao se fazer uma análise de Scheffé para verificar se as diferenças entre os quatro grupos, no que se refere às medidas do estresse, são significativas (**Tabela 2**), vê-se claramente, para os três estudos, que o valor do estresse para o grupo VA é maior do que para o JA, que é maior do que para o TA, que é maior do que para o NA. Então, as testemunhas também serão mais afetadas por estresse comparativamente às pessoas que nunca o vivenciaram. A isso chamamos assédio passivo. A testemunha não é diretamente assediada, mas também sofre com os problemas do assédio, ou seja, ela não é a pessoa central, mas só o fato de testemunhar a violência a faz passar por um estresse elevado. E como todo o processo de adaptação, há o estresse e também as emoções.

É interessante observar que, por exemplo, em uma análise da frequência das emoções sentidas, as testemunhas e as vítimas de assédio, quando comparadas a pessoas que nunca foram assediadas, também vivem com mais frequência emoções negativas como o medo, a raiva, a tristeza e a desconfiança. Uma emoção particularmente interessante é a vergonha, pois as testemunhas vivem com mais regularidade essa emoção mesmo quando comparadas às vítimas de assédio moral. É um clima de trabalho negativo que se instaura e que vai afetar da mesma forma as testemunhas, não só as vítimas.

Além dos argumentos encontrados na literatura e que expusemos acima, quando analisamos o estresse e as emoções, podemos compreender porque as testemunhas relutam tanto em se posicionar contra o assédio moral. Primeiramente, há o medo. Medo de que o assédio se vire contra elas. Além disso, para elas, as vítimas de assédio representam um exemplo vivo de que o ambiente onde trabalham não

está isento de violência, quebrando assim a falsa crença de que são invulneráveis e os inúmeros mecanismos de defesa coletivos ou individuais para enfrentar os sofrimentos no trabalho.

Vemos, assim, muitas testemunhas construírem mitos associados à invulnerabilidade dizendo: “Ah, mas ela é assediada porque ela é assim, como eu não sou assim, isso não vai acontecer comigo”, o que é um erro, pois todos nós podemos ser o alvo de um assédio moral no trabalho. Nos meus quinze anos de pesquisa sobre o assédio moral no trabalho, encontrei desde lavadores de carro até médicos que ganharam prêmios internacionais de pesquisa vivendo essa forma de violência. Encontrei psicólogos em departamentos de psicologia sendo assediados por psicólogos doutores a ponto de pensarem em suicídio. Não existe nenhum tipo de proteção contra essa violência, sendo, portanto, um erro pensarmos que isso não pode nos acontecer.

De um ponto de vista cognitivo, as testemunhas racionalizam a violência, em particular o assédio moral, pensando da seguinte forma: “Ele/ela deve ter feito alguma coisa para merecer esse tratamento”. Esse tipo de justificação busca apenas a desresponsabilização e serve de justificativa para a não intervenção. O sentimento de vergonha mais intenso entre as testemunhas talvez possa ser fruto dessa passividade face ao assédio; vergonha por não ter ajudado ou apoiado o seu colega, ou seja, pela falta de solidariedade.

Desta maneira, compreendemos que a situação das testemunhas de assédio moral, bem como suas reações e comportamentos formam um conjunto importante na compreensão e na resolução dessa forma de violência, pois as intervenções muitas vezes são direcionadas exclusivamente às pessoas que foram alvo de assédio moral, deixando de lado as testemunhas. Isso é um erro, porque as testemunhas também sofrem com o assédio moral e também são desestruturadas por ele.

Nas intervenções posteriores ao assédio moral, assim como em toda ajuda psicológica, devem-se incluir também as testemunhas de assédio moral. O fato de ter sido exposto ao assédio, mesmo não tendo sido seu alvo direto, aumenta o nível de estresse e o nível das emoções negativas, ressentidas.

Para concluir, viver um assédio moral pode ocasionar graves problemas de saúde, e a testemunha, inalando toda essa violência, fazendo um paralelo com o tabagismo, também pode ter sua saúde afetada. Deve-se ter consciência de que defender um colega que vive um assédio moral não vai implicar em ser alvo de um assédio moral. Ao contrário, é exatamente por não o defender que se corre o risco de ser assediado amanhã.

Compreendemos que é fundamental lutar por organizações em que se tenha mais justiça, uma maior coesão social, pois se todos os membros de uma organização se unirem e falarem: “Nesta organização não terá assédio moral”, estou certo de que esse é o primeiro passo para que possamos conviver e ter organizações sem esse tipo de violência.

Referências

BANYARD, V. L.; PLANTE, E. G.; MOYNIHAN, M. M. Bystander education: bringing a broader community perspective to sexual violence prevention. *Journal of Community Psychology*, New York, v. 32, n. 1, p. 61-79, Jan. 2004.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DE GAULEJAC, V.; TABOADA-LÉONNETTI, I. *La lutte des places*. Paris: Desclée de Brouwer, 2007.

HANSEN, A. M. et al. Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, London, v. 60, n. 1, p. 63-72. Jan. 2006.

HIRIGOYEN, M.-F. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: Éditions La Découverte: Syros, 1998.

ILFELD JR, F. W. Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, Missoula, v. 39, n. 3f., p. 1215-1228, Dec. 1976.

ILFELD JR., F. W. Characteristics of current social stressors. *Psychological Reports*, Louisville, v. 39, n. 3, pt. 2, p. 1231-1247, Dec. 1976.

ILFELD JR., F. W. Methodological issues in relating, psychiatric symptoms to social stressors. *Psychological Reports*, Louisville, v. 39, n. 3, pt. 2, p. 1251-1258, Dec. 1976.

LATANÉ, B.; DARLEY, J. M. *The unresponsive bystander: why doesn't he help?* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1970.

LEYMANN, H. *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Seuil, 1996.

SOARES, A. *Organisational dimensions and bullying at work*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORKPLACE BULLYING & HARASSMENT "TRANSFORMING RESEARCH: EVIDENCE AND PRACTICE", 7., 2010, Cardiff, UK. *Resume...* Cardiff, UK: University of Glamorgan, 2010.