

Assédio moral e assédio no local de trabalho: um olhar psicológico sobre o conflito humano no trabalho

**V Lourenco*

O assédio no local de trabalho é uma das formas mais devastadoras de violência contemporânea. Geralmente opera de forma sutil, constante e silenciosa, sob o disfarce de relações hierárquicas ou dinâmicas de grupo "normais" no local de trabalho. O **Mobbing**, termo introduzido por Heinz Leymann na década de 1990, descreve especificamente esse tipo de **Assédio moral sistemático e prolongado que busca desestabilizar emocional, profissional e socialmente uma pessoa dentro do ambiente de trabalho**.

Embora possa parecer um fenômeno superficial ou circunstancial, o mobbing expressa mecanismos psíquicos, sociais e estruturais profundos que revelam uma dimensão sombria da vida humana em comunidade. Este artigo propõe uma exploração abrangente do assédio moral no trabalho, com foco em seus fundamentos psicológicos, o perfil dos agressores e vítimas, os contextos que o promovem e sua estreita relação com o que é causado por ele. **Freud** chamado de pulsão de morte (Thanatos). Serão abordadas as semelhanças entre o assédio moral e o bullying escolar, e serão oferecidas linhas de reflexão sobre sua possível abordagem e prevenção a partir de uma ética do reconhecimento.

Narcisismo Defensivo, Projeção e Impulso de Controle

Indivíduos que praticam assédio moral no local de trabalho não respondem a um único perfil clínico, mas é possível identificar padrões comuns da psicologia dinâmica. Em muitos casos, **o agressor apresenta traços narcísicos**, não necessariamente em sua forma clínica, mas como uma estrutura de defesa contra um eu frágil. Esse narcisismo defensivo se traduz em uma necessidade constante de validação, controle e superioridade e, quando confrontado com a ameaça representada por um parceiro competente, ético ou criativo, o agressor responde com estratégias de bullying. **Aqueles aspectos do eu que o sujeito não pode tolerar são projetados na vítima**: insegurança, dependência, fraqueza. Assim, ao desvalorizar e degradar o outro, o valentão tenta restaurar sua autoestima precária.

A partir da teoria freudiana, esses comportamentos também podem ser entendidos como uma expressão da pulsão de morte.

Freud (1920/1992) postulou que, juntamente com as pulsões de vida (Eros), o psiquismo humano é atravessado por uma força oposta que busca o retorno ao estado inorgânico, ou seja, a destruição. Essa pulsão, que opera silenciosamente na vida social, pode se manifestar como agressividade que não é processada simbolicamente. **O mobbing, nesse sentido, seria uma forma pela qual o destrutivo é canalizado para outro, como meio de descarga.** A violência psíquica torna-se, assim, uma forma dissimulada de satisfazer a necessidade inconsciente de anulação do objeto, que aqui é o colega de trabalho.

A Vítima: Ética, Sensibilidade e Exposição

Uma das características mais marcantes do mobbing é que a vítima geralmente é selecionada não por sua fraqueza, mas por sua diferença. **Estes são frequentemente trabalhadores comprometidos, reflexivos, eticamente orientados e muitas vezes com pensamento crítico que os separam da cultura dominante da organização.** Essas qualidades podem ser vistas como ameaças por aqueles que não toleram autonomia, excelência ou dissidência. Assim, a vítima não é simplesmente "atacada", mas simbolicamente sacrificada pelo que representa dentro do sistema.

Longe de carecer de habilidades ou alianças sociais, essas pessoas **geralmente possuem um forte compromisso com os valores coletivos e uma vontade genuína de dialogar,** mas seu posicionamento ético e recusa em se envolver em dinâmicas de poder secretas podem tornar desconfortáveis os grupos acostumados a relacionamentos funcionais e utilitários. **É precisamente sua capacidade de permanecer fiel a uma integridade pessoal que os expõe,** pois rompe com as lógicas implícitas de subordinação ou silêncio. Como Marie-France Hirigoyen (2001) explicou, o mobbing é uma forma de violência na qual a vítima é primeiro degradada, depois isolada e, finalmente, expulsa do grupo ou organização.

Estruturas de trabalho propensas a assédio: tecnocracia rígida

O assédio moral não depende apenas do perfil das pessoas envolvidas, mas também das condições estruturais do ambiente de trabalho. **Organizações hierárquicas de cima para baixo, com cadeias de comando inflexíveis** e uma cultura focada na eficiência técnica sobre a dimensão humana, são especialmente propensas a esse fenômeno. Nesses contextos, o valor da pessoa é reduzido ao seu desempenho, e qualquer singularidade, seja emocional, criativa ou ética, pode ser interpretada como um obstáculo.

A tecnocracia rígida impõe uma lógica de produtividade despersonalizada, onde as emoções são patologizadas e o conflito é negado. Em vez de ser

2/6

processada como parte inerente da coexistência trabalhista, a dissidência é marginalizada ou reprimida. **A ausência de mecanismos institucionais de mediação, ligada a uma cultura de silêncio ou cumplicidade, favorece a perpetuação e normalização do assédio.** Como aponta Bauman (2002), nas instituições modernas a responsabilidade ética tende a ser diluída na estrutura, permitindo que atos destrutivos ocorram sem que ninguém se sinta pessoalmente responsável.

Detecção de assédio moral: sinais silenciosos de violência persistente

Uma das **principais dificuldades em lidar com o mobbing é sua natureza sutil e progressiva.** Muitas vezes começa com pequenos gestos: interrupções constantes, exclusões de reuniões, comentários irônicos, que podem parecer triviais ou ambíguos. No entanto, quando esses comportamentos são repetidos sistematicamente, eles formam um padrão de assédio. Segundo Leymann (1996), esse tipo de assédio se manifesta em ataques à comunicação, reputação, posição profissional e relações sociais da vítima.

Isolamento progressivo, **rebaixamento de tarefas, manipulação de informações** ou omissão deliberada em decisões relevantes são algumas das formas mais comuns. A vítima começa a sentir dúvidas, retraimento social e sintomas psicossomáticos, como **insônia** ou ansiedade. Ao mesmo tempo, o ambiente tende a se retirar, seja por cumplicidade tácita ou por medo de também se tornar alvo de assédio.

Detectar o assédio moral implica não apenas observar os sintomas da vítima, mas também atender a climas organizacionais onde a hostilidade é normalizada ou invisibilizada. A falta de canais éticos de escuta, liderança autoritária ou indiferença institucional são condições estruturais que favorecem sua perpetuação. A prevenção começa com o reconhecimento.

Mobbing como bullying adulto: exclusão, dominação e silêncio

As semelhanças entre mobbing e **bullying** escola são notórias. Em ambos os casos, trata-se de processos grupais de exclusão, onde a **vítima é estigmatizada, assediada e, finalmente, simbolicamente expulsa.** A lógica é a mesma: a manutenção do poder do grupo ou do líder, eliminando a diferença. A violência não ocorre em uma explosão, mas como uma sequência de atos que vão da zombaria ao isolamento sistemático, incluindo a difamação e a negação do outro como sujeito.

Ao contrário do bullying, o mobbing tem o agravante de ocorrer em um contexto em que a pessoa é economicamente dependente desse ambiente. Isso gera um conflito interno na vítima entre preservar sua saúde mental ou preservar sua fonte de renda. **Além disso, a maturidade dos atores torna as**

estratégias mais sutis e difíceis de testar: insinuações, silêncios, exclusões de reuniões, manipulação de informações, rumores ou sabotagem de tarefas.

Consequências psicológicas: trauma, perda de identidade e sofrimento

As consequências do assédio moral não se limitam à ansiedade ou depressão. O que está em jogo é a própria identidade da pessoa. Trabalho, como ele afirma **Viktor Frankl**(2004), é um dos pilares do sentido da vida. Quando esse espaço se torna uma fonte de humilhação e hostilidade, **O sujeito sofre uma fratura interna que afeta sua autoestima, seu sentimento de pertencimento e sua narrativa de vida.**

Em um nível psicológico, muitas vítimas desenvolvem **transtorno de estresse pós-traumático**, sintomas **psicossomáticos**, retraimento social e até ideação suicida. O dano não é apenas emocional, mas também moral: sentir-se vítima de injustiça sustentada, diante da indiferença ou do silêncio dos outros, produz um sofrimento ético muitas vezes mais difícil de elaborar do que a perda do próprio emprego.

Abordagem e prevenção: cultura do cuidado e ética do reconhecimento

Enfrentar o assédio moral requer uma profunda transformação das culturas organizacionais. Protocolos ou sanções não são suficientes; é necessário promover uma ética do reconhecimento (Honneth, 1997), onde cada trabalhador é valorizado como um fim em si mesmo, e não como um meio para os fins do sistema. Isso envolve treinar líderes em habilidades emocionais, promover a escuta ativa, possibilitar espaços de mediação e quebrar a cultura do silêncio.

A partir da psicologia institucional, é necessário assumir que o **conflito é parte inerente do trabalho coletivo, mas que seu processamento ético é responsabilidade de todos**. A intervenção não pode recair apenas sobre a vítima ou sobre um departamento de recursos humanos; deve envolver toda a comunidade trabalhadora no compromisso de uma convivência mais justa, mais humana e mais consciente das forças destrutivas que todos abrigamos e que só podem ser transformadas se forem reconhecidas.

Conclusões

O mobbing é um fenômeno complexo que reflete tanto tensões interpessoais quanto falhas estruturais dentro das organizações. A dinâmica hierárquica rígida, a pressão por resultados e a falta de mecanismos eficazes

para resolver conflitos contribuem para a perpetuação do bullying. Em muitos casos, as organizações não abordam o assédio moral devido ao seu foco prioritário em resultados e objetivos econômicos, o que as leva a subestimar as implicações emocionais e psicológicas que o assédio gera nos trabalhadores. Assim, o assédio é normalizado, criando um ambiente onde as vítimas são invisibilizadas e seu sofrimento é ignorado.

O agressor, movido pelo narcisismo defensivo e pela necessidade de manter o controle, percebe a vítima como uma ameaça quando seu comportamento desafia as normas do grupo ou organização. A vítima então se torna alvo de punição sistemática, que pode incluir humilhação, isolamento ou manipulação, com o objetivo de restaurar o poder do agressor e desestabilizar a vítima emocionalmente.

O impacto psicológico na vítima é profundo, e muitas vezes a pessoa internaliza a culpa, acreditando que ela é a causa do problema. Esse processo de autoacusação agrava o sofrimento e dificulta a busca por ajuda.

Para lidar efetivamente com o assédio moral, as organizações devem reconhecer que o bem-estar dos trabalhadores não pode ser relegado a segundo plano, pois as consequências desse tipo de assédio afetam tanto a saúde emocional da vítima quanto o ambiente de trabalho em geral. **É essencial que seja prestado mais apoio às pessoas que passam por essas situações e que leis mais rígidas sejam implementadas**, semelhantes às de outros tipos de abuso, para garantir uma proteção real contra o assédio moral no local de trabalho, uma vez que esse tipo de violência psicológica deve ser tratado como abuso grave e punido com a mesma gravidade que qualquer outro ato de violência no trabalho.

Referências

- Arendt, H. (1963). *Eichmann em Jerusalém: Um Estudo sobre a Banalidade do Mal*. Lúmen.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidade Líquida*. Fundo de Cultura Económica.
- Freud, S. (1992). *Além do princípio do prazer*. (Trabalho original publicado em 1920). Amorrortu.
- Frankl, V. E. (2004). *Homem em busca de sentido*. Herder.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Assédio moral: abuso psicológico na vida cotidiana*. Paidós.
- Honneth, A. (1997). *A luta pelo reconhecimento*. Crítica.

- Leymann, H. (1996). O conteúdo e o desenvolvimento do assédio moral no trabalho. *Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *O fascínio de líderes tóxicos*. Imprensa da Universidade de Oxford.

Nota do Autor

“Paralelas Ideias Divergentes” é um libelo semanal produzido a partir de nossas análises sobre leituras em rede sociais e publicações científicas na área de comportamento humano, visando sempre em potencializar nossas ações docentes junto a Universidade Aberta do Brasil em difusão EDUCAPES e Research Gate. A comunicação eficaz serve como a pedra angular da demonstração de afeto entre parceiros românticos. É um elemento essencial para cultivar conexões fortes. A capacidade de se autorregular enquanto sintoniza os pensamentos, sentimentos e necessidades do seu parceiro é um elemento central de ser um adulto emocionalmente saudável. O conflito é normal e existe em todos os relacionamentos. Ouvir com empatia e atenção, de forma calma e construtiva, é a melhor receita para manter um relacionamento conectado, reservando espaço para desentendimentos respeitosos.

*** Lourenco Vieira (66), Psicólogo – Doutor em Psiquiatria Social, Especialista em Neuropsicologia e Psicologia Social – Atualmente em atividade junto ao Psicologia Viva, Centro de Educação a Distância da Universidade Federal de Juiz de Fora e Secretaria de Estado da Educação -SP (lourenco.vieira@unifesp.br; Lourenco Vieira - Psicologia Viva) Santos, inverno 2025)*