

Boletim Científico

Escola Superior do Ministério Público da União

Seção II

Interesses Difusos e Coletivos

Burn-out, mobbing e outros males do *stress*: Aspectos jurídicos e psicológicos

Elaine Nassif*

Sumário: Considerações iniciais. O *burn-out*. O *mobbing*. O tratamento do *burn-out* e do *mobbing*. Conclusão.

Considerações iniciais

Na União Européia o *stress* está no segundo lugar entre os problemas de saúde conexos ao emprego e atinge 28% dos trabalhadores. Segundo os dados oficiais da Agência Européia para a Segurança e Saúde no Trabalho, o custo financeiro dos problemas correlatos ao *stress* decorrente do trabalho na UE atinge cerca 20 milhões de euros ao ano. As pesquisas efetuadas mostram que 50 a 60% dos dias de trabalho perdidos na UE são ligados ao *stress*, e evidenciam como a presença de elevados níveis de *stress* torna a empresa inviável comercialmente.

No Brasil, a pesquisa anual sobre *stress* realizada pela IsmaBR (International Stress Management Association), no final de 2004, revela que, pela primeira vez, a principal fonte de *stress* do brasileiro é o trabalho: 58% apontaram a profissão como causa da doença. Em 2003, os problemas pessoais ainda sobressaíam com 53%. Os afastamentos do trabalho por motivos relacionados direta ou indiretamente com os males do *stress*, em especial devidos à sobrecarga de trabalho (48%), também ultrapassou todos os outros motivos¹.

A boa notícia é que, pelo menos na União Européia, os males do *stress* começaram a ter tratamento normativo. Na Diretiva 89/391/CEE, conforme parecer favorável do Comitê Consultivo Euro-

* Elaine Noronha Nassif é Procuradora do Trabalho; Membro da Comissão de Assuntos Internacionais do Ministério Público do Trabalho; Especialista em Administração Pública (Fundação João Pinheiro); Mestre em Direito Processual (PUC-MG); Doutora em Direito Processual (PUC-MG e Università La Sapienza di Roma)

¹ *Folha de S. Paulo*, de 1ª maio 2005, Caderno Empregos.

peu para a segurança e a higiene do trabalho, “Orientações comuns sobre a avaliação dos riscos do trabalho”, está consagrada a necessidade de não descuidar dos riscos *psicológicos* e organizativos. No citado documento indica-se que a avaliação dos riscos do trabalho deve ser baseada nos *fatores psicológicos, sociais e físicos* que podem contribuir para criar *stress*, bem como no estudo do modo com que esses interagem entre si e com outros fatores da organização e do ambiente específicos.

Os indicadores de situação de trabalho em que estão presentes problemas psicológicos (*stress*) são definidos naquele documento como:

- 1) aumento da ausência por doenças de breve duração;
- 2) aumento de acidentes;
- 3) aumento dos incidentes de comportamento de risco;
- 4) incremento do percentual de erros;
- 5) presença de indivíduos que apresentam distúrbios psicossomáticos e psicológicos.

A metodologia indicada pelo documento europeu para proceder a tal avaliação é:

- 1) recolher informações atualizadas;
- 2) fazer uma pesquisa, avaliar os riscos, monitorar as medidas de controle e, se necessário, propor modificações;
- 3) estabelecer um elenco de prioridades;
- 4) recorrer a uma outra pessoa competente para a avaliação dos riscos psicológicos do trabalho;
- 5) criar um registro;
- 6) informar a todas as pessoas interessadas;
- 7) controlar continuamente o respeito às normas.

O documento europeu supracitado adentra maiores detalhes quanto ao modo de recolher informações, quanto ao conteúdo da pesquisa a ser realizada e ao modo de sua própria realização; e explica em detalhes todos os demais itens acima, aqui mencionados a título meramente ilustrativo.

A diretiva deu origem ao “Acordo voluntário europeu entre as partes sociais sobre o tema do *stress* no trabalho”, de 27 de maio de

2004², que indica critérios para diagnósticos sofisticados, que discriminam o que é subjetivo (personalidade, relações familiares etc.) do que é tributável à organização do local de trabalho (grau de conflituosidade, controle de sobrecarga de responsabilidade e trabalho, de quotas e outras exigências). O diagnóstico das novas doenças do trabalho está ligado ao modo com que cada ser humano enfrenta o *stress*.

É preciso lembrar que sem conflito não há crescimento e, portanto, certa dosagem de *stress* é necessária para a evolução da organização empresarial (*eustress*), pois nele está o fundamento para que se possa obter os melhores resultados em termos de eficácia produtiva e, muitas vezes, em termos de realização pessoal. Com efeito, ao lado do *stress* negativo existe o *stress* positivo, associado ao sucesso no trabalho e à dedicação excessiva ao trabalho, estimulada pelo sucesso.

Assim, por paradoxal que seja, uma mesma realidade pode ser percebida como ameaça ou como estímulo, dependendo da pessoa. Entretanto, o que os novos estudos revelam é que para qualquer pessoa há um limite a partir do qual o nível de *stress* se torna intolerável.

O problema não está mais na existência do *stress*, nem na descoberta sobre sua origem, quer objetiva ou subjetiva. Tampouco está na convicção de que a experiência do *stress* determine necessariamente conseqüências patológicas, considerados os aspectos dinâmicos do fenômeno. O problema está agora focado no modo de administrar o *stress* individual e coletivo por parte da organização, para lidar (*coping*) com o *stress*.

Em termos biológicos, cada organismo tem uma condição ideal de relacionar-se com o meio ambiente (temperatura, pressão etc.), e qualquer alteração nesse ambiente faz com que o organismo procure mecanismos de adaptação. Mudanças freqüentes, inesperadas, perigosas, que obrigam a um processo incessante de readaptação, podem gerar um *stress* além do suportável pelo organismo.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o *stress* nasce de um desequilíbrio entre as demandas externas e a efetiva capacidade de adaptação (recursos disponíveis). Quando em relação a qualquer es-

² Disponível em: <www.626.cisl.it>. Acesso em: 24 ago. 2005.

tímulo externo entram em jogo valorações de tipo cognitivo-afetivo (pensamento e emoção), entram em jogo também todos os nossos conhecimentos sobre a natureza do estímulo e isso faz com que seja determinante a ressonância emotiva relacionada à vivência afetiva de cada pessoa. Conforme Pellegrino:

O sistema endócrino, o sistema nervoso vegetativo e o sistema imunológico, que são estritamente interdependentes, representam os principais agentes de resposta biológica ao *stress*.

[...]

A adaptabilidade do organismo tem limites que não podem ser superados. Todas as pesquisas demonstram que a resistência aos agentes estressantes chega somente até certo ponto. O *stress* é o grande equalizador das funções biológicas, mas quando se torna crônico ou particularmente intenso, quando o sistema é intensa ou continuamente ativado, quando o indivíduo não consegue mais adaptar-se, entra-se na área do “risco psicossomático” que torna o indivíduo vulnerável ao desenvolvimento de doenças com variadas modalidades expressivas³.

O *burn-out*

O *stress* decorrente do trabalho apresenta uma dimensão transversal que compreende todas as profissões e todos os níveis profissionais. A *síndrome do “burn-out”* não acrescenta nada do que se leu até agora sobre o *stress*, mas ajuda a focalizar a atenção dos estudiosos sobre algumas categorias profissionais específicas.

Médicos, enfermeiros, psicólogos, terapeutas de reabilitação, assistentes sociais, policiais, sacerdotes, advogados, professores, estão entre as categorias mais expostas a condições de *stress*, já que são *categorias ou profissões de ajuda* nas quais é muito grande a carga emotiva

³ PELLEGRINO, Ferdinando; ABATE, Simona; DELLA PORTA, Domenico. *Burn-out, mobbing e malattie da stress: come valutare il rischio psicologico e organizzativo-sociale*. Verona: Positive Press, 2005. p. 17 e 18 (tradução livre do original italiano).

de responsabilidade em relação ao cliente ou usuário, pois do próprio trabalho pode depender o bem-estar ou a ruína dos outros.

Esse mal pode atingir também os empresários, pois ainda que se pense que o único objetivo para um empresário seja ganhar dinheiro, em realidade, na tabela das pesquisas, ter a consciência de que do seu próprio trabalho pode depender o futuro da empresa e também o dos dependentes acaba sendo um fator extremamente condicionante e estressante.

Assim, por exemplo, enquanto um médico pode não suportar um erro que leve alguém à morte, um investidor pode sentir-se exasperado em razão das contínuas mudanças de mercado e da incerteza dos investimentos que ele deve realizar para outras pessoas e empresas, cujo sucesso depende do seu próprio sucesso; da mesma forma, um assistente social pode ter de enfrentar uma angústia extrema em razão do sentimento de impotência ante a impossibilidade de administrar com eficácia os problemas sociais que ele enfrenta cotidianamente. Isso sem falar nas categorias submetidas a extremo risco, que importam no *stress* adicional, como os que assistem pacientes terminais com doenças supercontagiosas, ou que trabalham em ambiente de guerra ou guerrilha, que não estão ainda abordados na literatura sobre o *burn-out*.

O *burn-out* exprime com extrema eficácia o novo risco profissional, o risco emergente, como definido no Plano Sanitário Nacional 2003-2005 italiano, uma vez que envolve um comprometimento emotivo forte, em um mundo de emoções fortes que podem colocar à prova a capacidade individual de gerir fortes pressões emocionais.

Tais emoções não dizem respeito somente à relação com os clientes, usuários, pacientes, pessoas a quem se destina o trabalho, mas também à relação com colegas de trabalho e com superiores. Em um ambiente de trabalho carregado de tensão, até mesmo pequenas questões podem se transformar em motivo de inquietude e dar origem a conflitos que, no tempo, tendem a estruturar-se em barreiras interpessoais que alimentam outros conflitos e se tornam importante fator de desmotivação profissional. Por outro lado, um clima de trabalho de recíproco respeito torna-se protetor do indiví-

duo contra sua exposição a condições danosas, exatamente em virtude da divisão das responsabilidades quotidianas.

O *burn-out* pode ser definido como o resultado de uma inadequada gestão do *stress* laborativo, como um processo ineficaz de adaptação a um *stress* individual excessivo, uma condição de desadaptação, nascida de um processo transacional que representa uma solução de acomodamento, uma negociação com a própria consciência perante situações de trabalho não administráveis de outra forma.

Trata-se de um processo no qual um profissional, anteriormente empenhado, se desinteressa do trabalho em resposta ao *stress* e à alta tensão experimentada no trabalho. É caracterizado pelo exaurimento emotivo, pela despersonalização, pela reduzida realização pessoal. É uma síndrome em que há uma progressiva perda de idealismo, de energia, de objetivos; uma perda de motivação e de expectativas para ser eficiente no fazer o bem; um estado de cansaço ou frustração originário da devoção a uma causa.

Nesse sentido o *burn-out* é considerado como o último passo de uma progressão de tentativas sem sucesso para enfrentar uma série de condições negativas e estressantes. Esse processo dinâmico de acomodação, entretanto, é um sinal de alarme, que solicita maior atenção da organização, podendo revelar-se uma ocasião para melhorar a performance laborativa.

Entretanto, se, ao contrário, não acolhido na justa dimensão, o *burn-out* torna-se motivo de profundo sofrimento; torna possível o desenvolvimento de quadros psicopatológicos de maior gravidade e difíceis de administrar, com um conseqüente dano para o indivíduo, para sua família, para a sociedade e para a organização em que trabalha.

Dentre os sintomas elencados por Cary Cherniss⁴, recordamos: alta resistência para ir ao trabalho todo dia, sensação de falência, raiva e ressentimento, sentimento de culpa e desestima, desencorajamento e indiferença, negativismo, isolamento e retiro, sentimento de cansaço e exaurimento o dia todo, notável fadiga depois do

⁴ Cf. PELLEGRINO, F. *La síndrome del burn-out*. Torino: Centro Scientifico Editore, 2000.

trabalho, perda de sentimentos positivos em relação aos usuários, incapacidade de concentrar-se ou de escutar aquilo que o cliente está dizendo, cinismo, problema de insônia, preocupação consigo mesmo, freqüentes dores de cabeça e distúrbios gastrintestinais, rigidez de pensamento e resistência a mudanças, conflitos conjugais e familiares e elevação do nível de ausência no trabalho.

Algumas manifestações do *burn-out* podem exprimir-se em nível comportamental, serem percebidas por observadores externos (amigos, colegas ou usuários), ou serem reconhecidas por sinais indiretos, como o erro profissional ou a irritabilidade no ambiente de trabalho.

Dentre as causas mais freqüentes de *stress* do trabalho são indicados⁵: o exercitar a atividade em setores não afins com os próprios interesses ou as próprias competências, a sobrecarga de trabalho, trabalhar em estruturas administrativas mal gerenciadas, não ter relações satisfatórias com os colegas de trabalho, falta de autonomia decisória, não ter boas relações com superiores, presença de problemas pessoais de tipo familiar ou de relacionamento, pouca retribuição, impossibilidade de colaborar e de mudar idéias com os colegas, de não ter espaço e tempo institucionalmente prefixados para o próprio crescimento profissional, baixa atenção à valorização dos recursos humanos, presença de sistemas de incentivos injustos, falta de perspectivas de carreira, presença de um clima de trabalho carregado de tensões, ambigüidade de papéis, ter incertezas em relação à estabilidade do trabalho, estar submetido a excessiva burocracia.

A presença de uma baixa auto-estima, de experiências de inadequação, de tratos de dependência e de escassa assertividade, o insuficiente desenvolvimento de competências psicológicas individuais e relacionais, a presença de marcados traços obsessivos, a tendência ao perfeccionismo, à excessiva dedicação ao trabalho, à excessiva ambição e a presença de uma vida pessoal insatisfatória, estão entre as características de personalidade que mais implicam uma menor resistência ao *stress* em geral.

As condições de marginalidade psicopatológica podem ser

⁵ Idem, *ibidem*.

consideradas importantes sistemas de alarme que devem estimular o indivíduo, a empresa, o responsável pelo serviço médico ou quem administra os recursos humanos em uma empresa a ministrar estratégias eficientes de intervenção precoce; ignorar tais situações de alarme pode configurar, no tempo, a estruturação dos sintomas em patologias mais graves, complexas e difíceis de administrar.

O *mobbing*

O fenômeno *mobbing* tem tido expressão nos últimos anos. O trabalho deixou de destinar-se simplesmente à satisfação de necessidades primárias próprias e da família, para tornar-se o lugar de afirmação de *status* social, já que o trabalhador se tornou um “sócio” da empresa, devendo vestir a camisa da organização e defender seu posto de trabalho da concorrência, seja externa ou interna à organização. Assim, em cada organização há numerosos estímulos para que o indivíduo busque satisfazer suas necessidades de segurança, reconhecimento e afirmação, que variam segundo o equilíbrio individual e a dinâmica do grupo ao qual pertence. Nesse panorama, o local de trabalho pode transformar-se na pior fonte de frustração ou insatisfação e tornar-se causa de variados problemas psíquicos.

O termo *mobbing* deriva da língua inglesa, do verbo *to mob*, que era usado para indicar uma agressão coletiva contra um, no sentido do linchamento, de modo que a vítima fosse perseguida e atingida por uma coletividade, até a sua eliminação.

Na Europa, o Estado do *Welfare State* levou à conquista da estabilidade no local de trabalho. Na Itália, por exemplo, empresas com mais de 16 empregados não podem dispensar senão por justa causa, ou aceitando a demissão do empregado. A estabilidade entretanto é incompatível com os novos tempos, é inimiga do *downsizing*, da reestruturação produtiva necessária na revolução tecnológica, que permite à empresa promover uma redução dos seus custos e manter-se competitiva no mercado global.

Desenvolveu-se assim, nesses países altamente industrializados, um *mobbing* vertical, ou ascendente. O vertical acontece quando é a própria empresa a adotar o *mobbing* como política para forçar o empregado a pedir demissão. O ascendente é quando o *mobbing* é adotado pela chefia imediatamente superior ao empregado, com maior

ou menor participação e conhecimento da direção da empresa.

Assim, falar em *mobbing* tem muito mais sentido quando existe estabilidade no trabalho, e não quando a empresa pode dispensar e pagar módicas indenizações, como e quando queira, como é o caso do Brasil e de tantos outros países em desenvolvimento. Na Europa o *mobbing* vertical ou ascendente acontece em 60% dos casos de *mobbing*⁶.

O *mobbing* horizontal, que é aquele que acontece entre colegas, tende a ocorrer também onde há estabilidade, como forma de disputa de poder dentro de uma organização. Ele é menos habitual que o vertical ou ascendente, pelo menos na Europa, onde responde por 30% dos casos de *mobbing*. Mas pode ocorrer mesmo onde a estabilidade não exista, se da articulação de um grupo depender a manutenção do posto de trabalho. Um grupo busca aliados em nome sempre da instituição ou empresa, mas o interesse pessoal subjacente está em fazer-se melhor e mais competitivo que o outro grupo ou pessoa: uma situação competitiva e eliminatória tipo *big brother* ou “salve-se quem puder”.

Entre inumeráveis outras propostas de conceituação, o *mobbing* pode ser definido como “uma forma de violência moral e psíquica no trabalho – promovido pelo empregador ou outros empregados – em relação a um trabalhador”⁷. Caracteriza-se por uma série de atos, ações e comportamentos, diversificados e repetidos no tempo, de modo sistemático e habitual, tendo conotação agressiva, denegrante e vexatória, de modo tal que leve a uma degradação das condições de trabalho, que por sua vez pode comprometer a saúde, a profissionalidade ou a dignidade do trabalhador no âmbito da sua repartição, ou de modo tal que possa levar à exclusão dele, daquele determinado contexto laborativo.

Situações centradas sobre disputas, controvérsias, descortesias no ambiente de trabalho estão na ordem do dia. Se, entretanto, um conflito aumenta de maneira desproporcional ao evento, passando

⁶ PELLEGRINO; ABATE; DELLA PORTA, op. cit., p. 17 e 18 (tradução livre do original italiano).

⁷ Definição extraída do C.C.N.I. (Contratto Collettivo Nazionale Integrativo) 2002-2005, de 28 de fevereiro de 2003.

do plano objetivo ao plano pessoal, pode transformar-se facilmente em um caso de *mobbing*, no qual o nódulo central não é mais o problema na origem do conflito, pois o indivíduo é atacado no plano pessoal, reprovado, repellido, desacreditado e colocado à margem da comunidade.

Quando o conflito no local de trabalho se transforma, aqueles que estão envolvidos vão à procura de cúmplices na lógica de afastar os elementos turbadores e fingindo ou acreditando atuar no interesse da organização.

No Plano Sanitário Nacional italiano 2003-2005, relativamente à temática de saúde e segurança no ambiente de trabalho, o *mobbing* e seus efeitos estão inseridos no grupo das patologias de riscos emergentes ligados a fatores psicossociais, ao lado da síndrome do *burn-out*.

Na Circular n. 71 da INAIL⁸, de 17 de dezembro de 2003, estão definidas as condições de incongruência empresarial cuja nocividade pode determinar distúrbios psíquicos, adentrando diretamente nas possíveis causas de moléstias profissionais. Tais condições relativas à vítima, por parte da organização, ou seja, que caracterizam o *mobbing* vertical ou ascendente, são: 1) marginalização do trabalho; 2) esvaziamento das funções; 3) falta de distribuição de trabalho, com inatividade forçada; 4) falta de consignação de instrumentos para o trabalho; 5) transferências repetidas e injustificadas; 6) prolongada atribuição de tarefas desqualificadoras em relação ao perfil do profissional; 7) prolongada atribuição de deveres exorbitantes ou excessivos também em relação a eventuais condições de *handicap* psicofísicos; 8) impedimentos sistemáticos e estruturais de acesso a informações; 9) inadequação estrutural e sistemática das informações inerentes à atividade ordinária de trabalho; 10) exclusão reiterada do trabalhador em relação a iniciativas formativas de requalificação e atualização profissional; 11) exercício exasperado e excessivo de formas de controle.

O *mobbing* é um processo em contínua evolução, tanto que Heinz Leymann⁹, o estudioso que fundou esse novo ramo da Psico-

⁸ INAIL – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

⁹ LEYMANN, Heinz. *Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Reinbek: Rowohlt, 1995. Inventor dos termos “terror psicológico” no

logia do Trabalho, elaborou um modelo descritivo do fenômeno, adaptado à realidade trabalhista italiana e adotada pela “Associação Italiana contra o *Mobbing* e o *Stress* Psicossocial de Bologna”, que descreve o fenômeno mediante a sucessão de seis fases, às quais precede uma fase chamada “condição zero”.

A condição zero constitui o pressuposto indispensável para o desenvolvimento dos aspectos exigidos para o *mobbing*. A condição zero é caracterizada pela presença de generalizada conflitualidade no interior da organização em que, todavia, não existe ainda nenhuma vontade de atacar um indivíduo específico, mas sim o desejo de alguns indivíduos de se elevar sobre os outros, por meio de uma competitividade maledicente.

Mas como saber identificar essa condição se, como dito anteriormente, sem conflito não há progresso ou modificações para efeito da eficácia da organização? A pergunta que se deve fazer nesse momento é se existe *realmente interesse em achar uma solução ou se o interesse é fazer prevalecer a própria opinião*.

Nas relações humanas, exprimir crítica, impor opiniões e pretensões está nos aspectos comuns com os quais é necessário aprender a conviver, como também é preciso aceitar o fato de poder ser protagonista, espectador ou vítima, em qualquer momento da vida, de humilhação, injúria e maledicência desagradáveis.

No enfrentamento da conflituosidade comum a todos os ambientes de relacionamento é imprescindível afinar a capacidade de autocrítica, sobretudo analisando as situações e focalizando a atenção sobre problemáticas reais de caráter profissional, no intento de salvaguardar o envolvimento pessoal. Conforme a descrição de Pellegrino e outros¹⁰, as fases são as seguintes:

A primeira fase é chamada de “fase do conflito alvejado”, na qual é escolhida uma vítima e contra ela é dirigida a conflituosidade generalizada descrita na condição precedente.

O conflito assim se canaliza em uma determinada direção, com o objetivo de atingir um adversário designado. Se um conflito

trabalho e *mobbing*, com diversos livros e artigos publicados em diversas línguas, após ser *best-seller* na Alemanha.

¹⁰ PELLEGRINO; ABATE; DELLA PORTA, op. cit., p. 56-59.

dá azo ao *mobbing*, na maior parte dos casos o chefe participa do jogo, de modo ativo ou passivo. Nessa fase é ainda possível uma solução, antes que a situação assuma caráter de continuidade.

Na segunda fase tem início o verdadeiro e próprio *mobbing*, no qual os ataques do *mobber* não causam ainda sintomas na vítima, mas nela suscitam um início de sentimento de desconforto e tensão. A vítima é colocada sob pressão e constringida a colocar-se na defensiva.

Na terceira fase emergem, no sujeito “mobizado”, os primeiros sintomas psicossomáticos, acompanhados por um generalizado sentimento de insegurança, insônia e problemas digestivos. Frequentemente o “mobizado” não dorme bem, acorda assustado com pesadelos, sente tremores quando vai ao trabalho, entrando em leve estado depressivo. A vítima mostra uma evidente incapacidade de desenvolver as suas funções laborativas e termina na lista dos candidatos à dispensa.

Na quarta fase, as ausências ao trabalho pelo “mobizado” tornam-se constantes e reiteradas, sendo encaminhadas ao setor competente, que emite os provimentos disciplinares correspondentes, o que acaba por agravar o fenômeno em andamento. Na maior parte dos casos, a vítima se fecha em si mesma, paralisada pela ansia, ou mesmo obcecada pela exigência de justificar-se.

Na quinta fase observa-se a piora da saúde psicofísica da vítima, com o exórdio de síndromes psicopatológicas de variadas origens.

A última fase consiste na saída da vítima do local de trabalho, mediante demissão voluntária, dispensa, recurso à aposentadoria, ou mesmo fins dramáticos, como o suicídio ou a vingança sobre o *mobber*. Quem viveu uma experiência desse gênero leva consigo o trauma por toda a vida.

A passagem de um sentimento normal de raiva ao *mobbing* é um processo flutuante, velado e dificilmente identificável; quando, de fato, se reconhece estar sendo submetido à vexação sistemática, frequentemente a situação já chegou a um ponto em que não há retorno.

Os traços de personalidade dos protagonistas envolvidos na dinâmica de *mobbing* demonstram certa constância: o perseguidor é frequentemente um indivíduo portador de distúrbio narcisista de

personalidade, impermeável à existência do grupo social, absorvido por fantasias ilimitadas de poder, incapaz de reconhecer os sentimentos e as necessidades dos outros. Esse indivíduo acredita ser especial e pretende admiração; uma característica sua prevalente é uma aparente indiferença ao que acontece no local de trabalho, enquanto, intensa e continuamente, permanece a propensão à maledicência e à perseguição. Enfim, é oportuno sublinhar a presença, na personalidade do *mobber*, de escassa gratificação na própria vida pessoal e conseqüente tentativa de descarregar sobre os outros as próprias frustrações. O conflito interior, vivido pelo *mobber*, nasce da contradição entre aquilo que ele é e aquilo que ele queria ser.

Todavia, não se pode afirmar que quem apresenta esse ou aquele traço de personalidade torna-se um instigador ao *mobbing*, mas quem quer que seja a despertar o fenômeno é alguém que atormenta e terroriza uma vítima em plena consciência e lucidez, e apresenta alguns traços distintivos de caráter.

O indivíduo sádico tem em si as características principais que o predispõem a encontrar prazer em atormentar o outro. O invejoso, ao invés, que por natureza quer sempre ter aquilo que os outros têm, adota freqüentemente a intriga e a maledicência para alcançar os próprios escopos. Todavia, mesmo indivíduos pacíficos podem tornar-se elementos agentes de *mobbing* na intenção de serem aceitos pela comunidade, exatamente para satisfazer um estruturado servilismo.

Quem desperta o *mobbing* freqüentemente não se considera culpado, mas sim vítima de alguma coisa da qual é constrangido a defender-se, mediante a atuação de *mobbing*. Em boa parte dos casos o autor do *mobbing* projeta os próprios medos e encontra na vítima uma ameaça, por isso não se sente culpado e justifica suas ações como um ato de defesa. Em muitos casos é exatamente o temor de um confronto pessoal que desperta o *mobbing* por obra de pessoas pouco dotadas no plano da dialética, na intenção de submeter aqueles que se mostram mais persuasivos.

Quem é atacado tem duas possibilidades: a reação ou a fuga. Ambas as respostas aumentam os níveis de *stress*: de fato, se por um lado há quem aumente a sua produtividade para não perder o trabalho, por outro, aquele que decide combater vai de encontro a uma longa série de conflitos e tensões extenuantes.

Em geral, mesmo as observações mais banais têm o poder de despertar ira; se, depois, se percebe um plano estruturado por trás das ofensas e das agressões, a reação torna-se muito mais angustiante e estressante.

O *stress* é uma condição que experimentamos quotidianamente quando, por qualquer motivo, sentimos prevalecer um estado de agitação, um sentimento de pressa que ameaça o nível de calma e de paciência, tornando-nos frenéticos e mais facilmente expostos a cometer erros de avaliação.

O *stress* no trabalho pode configurar-se como causa do *mobbing*, sendo ao mesmo tempo seu efeito. O autor do *mobbing* pode ser uma pessoa muito solicitada e estressada, com poucos recursos de *coping* para desabafar, distribuir ou compartilhar a própria sobrecarga emotiva, provocando assim uma forma de *stress* no “mobizado”. O “mobilizado” entra em um círculo de relações no qual não está em condições, pelo menos de início, de identificar o que está acontecendo.

As organizações sustentam notáveis custos por causa dos dias de trabalho perdidos por doenças, aos quais se acrescentam os erros causados pelo escasso rendimento e as eventuais despesas legais a cobrir. De resto, também o tempo que é dedicado ao *mobbing* comporta um custo enorme.

O tratamento do *burn-out* e do *mobbing*

O tratamento do *burn-out* e do *mobbing* é desenvolvido após a longa fase do diagnóstico, que comporta tanto sessões de terapia quanto aplicação de inúmeros testes de personalidade, envolvendo tanto a aplicação de medicamentos quanto medidas judiciais, além de um contínuo acompanhamento psicoterapêutico destinado a evitar recaídas e a possibilitar o enfretamento da reintegração no ambiente de trabalho.

Ser portador de um comportamento vitimista, negativista, predispõe à autodesignação de vítima do *mobbing*, portanto, conhecer a si mesmo é o primeiro passo necessário e propedêutico para a estratégia do tratamento. Conhecer os aspectos familiares da época infantil também é útil, pois a tendência a reproduzir esquemas de

comportamento é evidente, sobretudo perante fenômenos de expressiva desvantagem.

Ânsia e temor fazem parte da vida, nos ajudam à defesa de um perigo, mas provocam desvantagem quando se tornam excessivos, tornando-nos inseguros e inadequados. O medo de colocar-se à mostra, pelo temor de ser repellido, ou julgado pouco culto aos olhos dos outros, acaba com a possibilidade de concorrer nos desafios da vida. O contrário, ou seja, ter uma sã consciência do próprio valor, ter os nervos sãos e um justo posicionamento para enfrentar esses temores nos predispõem a aceitar melhor uma crítica ou uma recusa e a projetar-nos com mais força no mundo das relações profissionais.

Em geral, com efeito, quem tem medo de cometer erros o faz mais do que quem enfrenta um problema com cuidado destacado, assim como, quem tem medo de não ser bem quisto no seu ambiente acaba por tornar-se impopular, preparando terreno fértil do *mobbing* contra si mesmo.

O orgulho que nasce da consciência do próprio valor, a segurança em si, os bons contatos e o bom rendimento no trabalho são elementos fundamentais para a prevenção do *mobbing*; de fato, se um *mobber* verifica que a vítima não se vitima, encontrará dificuldades e provavelmente voltará a sua atenção para outra pessoa.

Leyman¹¹ propôs algumas perguntas para identificar se alguém está submetido ao *mobbing*:

- 1) A qual tipo de vexação você está exposto?
- 2) É limitada a sua capacidade de participar da vida da repartição?
- 3) Os colegas se dirigem a você com descortesia?
- 4) Seus colegas não prestam atenção quando você fala e em geral o ignoram?
- 5) O seu trabalho, ao qual até agora ninguém tinha prestado atenção, agora é criticado sempre mais?
- 6) Os erros que você comete são colocados em relevo?

¹¹ LEYMAN, H. *Mobbing: Psycoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck: Rowohlt, 1993, apud LEYMAN, H. The Content and Development of *Mobbing* at Work. In: ZAPF; LEYMAN (Ed.). *Mobbing and victimizations at work. European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, 1996. Special Issue.

- 7) Alguém manipula as suas atividades?
- 8) Procuram apresentá-lo como uma pessoa incapaz?
- 9) Os colegas murmuram às suas costas?
- 10) Experimenta uma certa arrogância?
- 11) Não recebe mais todas as informações necessárias para o seu trabalho?
- 12) Ouviu fazerem alusão ao seu passado que lhes parece obscuro ou incompreensível?
- 13) Você se sente marginalizado (ninguém começa uma conversa com você; se você faz uma pergunta, não recebe resposta; ninguém toma café com você ou vem almoçar quando você convida, ou te convida para almoçar)? Os colegas te ignoram regularmente, não prestando atenção em você (p. ex., não te cumprimentam mais)? O seu espaço de trabalho é modificado (ambiente novo, sem telefone; encargos novos para os quais não foi contratado e não tem predisposição; pedem-lhe um empenho muito prolongado, excessivo, ou, ao contrário, muito brando)? A você são endereçadas tarefas muito aquém das suas qualificações?
- 14) Você sofre ataques pessoais (as suas características peculiares são objeto de brincadeiras; murmuram ou riem-se de você; espalham-se calúnias também sobre sua vida privada; fazem-se piadas pesadas sobre seu passado; ou você sofre até mesmo molestamento no plano sexual)?
- 15) Você recebe telefonemas anônimos (no trabalho ou em casa)?
- 16) Procuram arruiná-lo (p. ex., ordenam material de escritório em seu nome, sem que se possa encontrar o responsável)?

Segundo Leyman, um maior número de respostas afirmativas ao elenco de perguntas propostas indicará se a pessoa está mais ou menos envolvida em uma situação de *mobbing*. A melhor coisa a fazer, aconselha o autor, se realmente se trata de *mobbing*, é aceitar a realidade e planejar a melhor estratégia para enfrentar o problema na sua totalidade. Mesmo se idealizada uma ótima estratégia, é igual-

mente necessário preservar a justa lucidez para aplicá-la, mostrar aos adversários um novo modo de se relacionar consegue suscitar neles uma inicial desorientação, da qual se pode partir para planificar as ações sucessivas.

Conclusão

O novo modo de produção, pós-taylorista, pós-fordista, que teve início nos anos 1980, com a revolução tecnológica, a competitividade e a globalização, criou uma nova organização empresarial, que reclama estudos e regulamentação sobre a responsabilidade pelo meio ambiente psicossocial do trabalho e não mais somente do meio ambiente do trabalho, compreendendo as condições físicas da organização: insalubridade, periculosidade, penosidade. As primeiras normas da normatização nesse novo campo já foram lançadas. Sua chegada ao Brasil é uma questão de tempo.

Referências

- LEYMANN, Heinz. *Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote*. Reinbek: Rowohlt, 1995.
- . *Mobbing: Psycoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck: Rowohlt, 1993, apud LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. In: ZAPF; LEYMANN (Ed.). *Mobbing and victimizations at work. European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, 1996. Special Issue.
- PELEGRINO, Ferdinando. *La sindrome del burn-out*. Torino: Centro Scientifico Editore, 2000.
- PELEGRINO, Ferdinando; ABATE, Simona; DELLA PORTA, Domenico. *Burn-out, mobbing e malattie da stress: come valutare il rischio psicologico e organizzativo-sociale*. Verona: Positive Press, 2005.