

Domingo, 06 de Setembro de 2026

Assédio moral e riscos psicossociais

Nas últimas semanas e meses, muitas pessoas viram vídeos, postagens, comentários e opiniões sobre riscos psicossociais nas organizações. O tema ganhou espaço no mundo corporativo e institucional diante da necessidade de tratar fatores capazes de contribuir para adoecimentos relacionados ao trabalho dentro da lógica do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e do Programa de Gerenciamento de Riscos.

Como ocorre com todo tema novo, surgiram dúvidas legítimas, mas também interpretações apressadas. Alguns passaram a dizer que agora “tudo será assédio”. Outros afirmaram que a norma é inaplicável. Há quem trate o assunto como mera burocracia. Há quem o veja apenas como ameaça. Há também quem diga que ninguém mais poderá cobrar metas, exigir desempenho ou exercer liderança.

Mas talvez o primeiro cuidado que precisamos ter seja este: não decidir sobre um tema complexo a partir de uma leitura simples demais.

Daniel Kahneman, ao lado de Amos Tversky, demonstrou que grande parte das nossas decisões não nasce de uma análise profunda, lenta e cuidadosa. Muitas vezes, decidimos por atalhos. Usamos aquilo que já conhecemos. Repetimos interpretações familiares. Procuramos respostas rápidas porque pensar com profundidade exige energia.

Diante de um tema novo, o cérebro humano tende a perguntar: “com o que isso se parece?”. E, a partir daí, tenta encaixar o novo dentro de uma gaveta antiga.

O problema é que nem todo fenômeno novo cabe bem em gavetas antigas.

Durante muito tempo, aprendemos a olhar para o adoecimento mental no trabalho quase sempre como problema individual. A conclusão rápida era: “a pessoa não aguentou a pressão”. Em outras situações, olhamos apenas pela lente do conflito pessoal: “isso é problema entre chefe e subordinado”.

Pela lente jurídica, reduzimos tudo a reparação individual e responsabilização do agressor. Pela lente administrativa, surgem respostas como: “isso é exagero”, “isso não se aplica aqui”, “é mais uma obrigação” ou “agora ninguém pode cobrar nada”.

Todas essas leituras podem enxergar uma parte do problema. Mas nenhuma delas, sozinha, enxerga o fenômeno inteiro.

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho exigem uma mudança de pergunta. Não se trata de negar a responsabilidade individual, nem de transformar toda cobrança em assédio moral. Trata-se de compreender que a forma como o trabalho é organizado, liderado, comunicado, cobrado e controlado pode aumentar ou reduzir riscos de sofrimento, conflito, adoecimento, afastamento e perda de desempenho.

A evolução da proteção no trabalho sempre exigiu essa mudança de olhar. Durante muito tempo, quando acontecia um acidente, a pergunta mais comum era: “o trabalhador errou?”. Depois, aprendemos a fazer perguntas melhores: o equipamento era seguro? Havia treinamento?. Havia manutenção?. A meta era compatível com o tempo disponível?. A equipe era suficiente?. A liderança pressionou de modo inadequado?. O ambiente permitia uma decisão segura?.

Com os riscos psicossociais acontece algo semelhante.

Pensem nos carros.

Hoje, um motorista pode ser excelente. Pode ter experiência, atenção, responsabilidade e domínio da direção. Mesmo assim, ninguém diria que, por ele ser bom motorista, o carro não precisa de freios eficientes, cinto de segurança, airbag, controle de estabilidade, pneus adequados, revisão periódica e sinalização no painel.

A indústria automobilística evoluiu porque entendeu uma coisa essencial: segurança não pode depender apenas da habilidade do motorista. O sistema precisa ser desenhado para reduzir danos, prevenir falhas e proteger vidas, inclusive quando o ser humano está cansado, pressionado, distraído ou diante de uma situação inesperada.

A organização do trabalho se parece muito com esse carro.

O trabalhador pode ser competente. O servidor pode ser comprometido. O gestor pode ser experiente. O RH pode ser responsável. A equipe pode ter vocação pública, senso de entrega e compromisso com resultados.

Mas, se o sistema organizacional opera com metas incompatíveis com os recursos disponíveis, comunicação hostil, liderança baseada no medo, ausência de escuta, jornadas excessivas, conflitos ignorados, assédio moral normalizado, insegurança sobre papéis, falta de apoio ou retorno ao trabalho mal conduzido, a organização está circulando sem dispositivos adequados de proteção.

Quando algo acontece, não basta perguntar apenas: “por que esse trabalhador adoeceu?”.

A pergunta mais estratégica é outra: o que no modo de organizar, liderar, cobrar, comunicar e responder aos sinais de sofrimento está aumentando o risco de adoecimento?.

Uma organização madura não espera o acidente para revisar o carro. Não espera o afastamento para olhar a carga de trabalho. Não espera a denúncia para discutir assédio moral. Não espera a perícia para perceber que a cultura está adoecendo pessoas. Não espera a ruptura para construir canais de escuta.

E talvez esta seja a pergunta que deve acompanhar gestores, lideranças, RH, órgãos de controle, sindicatos, instituições públicas e empresas privadas nos próximos anos: que tipo de sistema de trabalho estamos colocando as pessoas para dirigir todos os dias?.

Valdiney A. de Arruda é administrador, especialista em Políticas Públicas e Questão Ambiental, MBA em ESG. Atua com Direito do Trabalho, Saúde e Segurança Ocupacional, e desenvolve estudos em Neurociência, Desenvolvimento Humano e Comunicação Não Violenta