

**FACULDADE PATOS DE MINAS**  
**DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**SILVANA FERREIRA DA SILVA CAETANO**

**ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES DE  
TRABALHO**

**PATOS DE MINAS**

**2015**

**FACULDADE PATOS DE MINAS**  
**DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**SILVANA FERREIRA DA SILVA CAETANO**

**ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES DE  
TRABALHO**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Psicologia. Para finalidade de obtenção do título de Bacharel em Psicologia, podendo gozar dos direitos de Psicólogo.

Orientadora: Profa. Ma. Constance Rezende Bonvicini

**PATOS DE MINAS**

**2015**

FACULDADE PATOS DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
Curso Bacharelado em Psicologia

SILVANA FERREIRA DA SILVA CAETANO

**ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Psicologia, composta em \_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_ de 2015.

Orientador: Profa. Ma. Constance Rezende Bonvicini  
Faculdade Patos de Minas

Examinador 1: \_\_\_\_\_  
Faculdade Patos de Minas

Examinador 2: \_\_\_\_\_  
Faculdade Patos de Minas

**DEDICO** este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu me tornasse o ser humano que sou hoje. De forma especial para os meus pais, cujos exemplos de honestidade e generosidade procurarei levar por toda a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me permitido nascer na família em que nasci, a viver na época certa, cercada de pessoas maravilhosas.

Aos meus pais, Vítor Ferreira da Silva e Helena Maria de Jesus por todo amor e dedicação que tiveram por mim.

A todos os meus familiares, pelo encorajamento e pela amizade.

Ao meu marido Diomasio Junior Caetano, por todas as vezes que se resignou a ficar sozinho para que eu realizasse esse sonho.

À minha filha Maira Ferreira Caetano, pela compreensão e incentivo.

Aos meus professores de todos os tempos, sem os quais nada disso seria possível. Especialmente aos professores do curso de Psicologia da Faculdade Patos de Minas, por todo o profissionalismo com que o conduziram.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Ma. Constance Rezende Bonvicini pela paciência e dedicação com que me auxiliou.

Ao Coordenador do Curso de Psicologia, Prof<sup>o</sup> Me. Gilmar Antoniassi Júnior, pela competência e pela capacidade demonstrada durante esses anos de convivência.

E a todos que, mesmo não tendo sido citados aqui, foram imprescindíveis para minha formatura.

Sintam-se abraçados. Recebam meu reconhecimento.

O principal objetivo da Terapia Psicológica não é transportar o paciente para um impossível estado de felicidade, mas sim ajudá-lo a adquirir firmeza e paciência diante do sofrimento. A vida acontece no equilíbrio entre a alegria e a dor. Quem não se arrisca para além da realidade jamais encontrará a verdade

*Carl Gustav Jung*

# ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

## BULLYING IN LABOUR ORGANIZATIONS

Silvana Ferreira da Silva Caetano<sup>1</sup>

Graduanda do Curso de Psicologia. Faculdade Patos de Minas

Constance Rezende Bonvicini<sup>2</sup>

Mestre em Administração. Faculdade Patos de Minas

### RESUMO

Tão antigo quanto o trabalho, o assédio moral caracteriza-se por condutas que evidenciam violência psicológica contra o empregado. Desta forma, expor o colaborador a situações degradantes, como xingamentos ou exigir metas inalcançáveis, negar folgas enquanto outros colaboradores são dispensados, atribuir apelidos a funcionários, é alguns exemplos que podem configurar o assédio moral. Tais condutas tornam o ambiente de trabalho desgastante para o funcionário, causando-lhe danos psicológicos e até físicos, como as doenças provocadas devido ao estresse. Nesse sentido, estabeleceu-se como objetivo deste artigo o de identificar o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Assédio Moral. Trabalhador. Organizações. Ambiente de Trabalho.

### ABSTRACT

As old as work, bullying is characterized by behaviors that demonstrate psychological violence against the employee. Thus, exposing the employee to degrading situations, such as name-calling or require unreachable goals, deny clearances while other

---

<sup>1</sup> Orientanda

<sup>2</sup> Professor Orientador. Docente do DPGPSI/FPM

employees are exempted, assign nicknames to employees, are some examples that may constitute bullying. These procedures make the stressful work environment for the employee, causing him psychological and even physical damage such as diseases caused due to stress. In this sense, has established itself as the purpose of this article to identify the phenomenon of bullying in the workplace. As a methodological procedure used to achieve it, a nature survey was conducted applied, descriptive, qualitative approach. The result that was reached is unusual enough that the psychological damage inflicted to officials, there is also the damage to the organization, which is faced with a very high turnover of staff, which leads to loss of competitiveness on the market for failing to improve or maintain their standard of quality. The conclusion of this study is that organizations should seek to prevent bullying as a way to make the healthy working environment and thus ensure the health worker and a good provision of service to its customers.

**Keywords:** Bullying. Worker. Organizations. Desktop.

## INTRODUÇÃO

Para Souza (2011), o assédio moral trata-se de um assunto que ainda é considerado tabu sobre o qual poucas pesquisas foram realizadas a fim de se descobrir os fatores que provocam a eclosão no fenômeno e suas consequências para os assediados.

Heloani e Guimarães (2004) também concordam que o tema tem sido pouco discutido, mas lembram, no entanto, que o assédio moral é uma prática tão antiga quanto são as relações de trabalho. Entretanto, a mídia tem relatado casos frequentes, o que demonstra que o assédio tem ocorrido de forma muito mais repetida do que se possa imaginar.

Compreendem-se como assédio moral as ações de violência psicológicas que são destinadas aos empregados. No ambiente de trabalho, apresenta-se como uma situação vexatória, que humilha e abaixa a estima, podendo adoecer suas vítimas, levando-as, em casos extremos, até mesmo ao suicídio (SILVA, 2013). Suas consequências impactam diretamente na qualidade de vida dos trabalhadores, desordenam o processo organizacional devido à elevação das taxas de absenteísmo e rotatividade e são a causa de inúmeros processos trabalhistas (SILVA, 2013).



Como hipótese infere-se que o Assédio Moral interfere na produtividade dos colaboradores de uma organização. Cabe aos supervisores investigar o desgaste entre os funcionários e o que gera desmotivação e queda da produtividade.

Se esse conjunto de fatores não fosse suficiente para justificar a escolha do tema, poder-se-ia acrescentar ainda, a necessidade de se discuti-lo, trazendo-o à luz para contribuir para inibir uma prática tão agressiva e que ocorre na maioria das vezes de forma tão dissimulada que a vítima se sente incapaz de se defender.

A realização desse estudo se deu, com o objetivo de identificar o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho, investigar como acontece e porque acontece; quais as repercussões para suas vítimas; quais as consequências para as organizações.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida obedeceu aos métodos a seguir. Observando-se os objetivos da pesquisa, conclui-se que o método mais adequado para o estudo é o método hipotético - dedutivo. Para Lakatos e Marconi (2007, p. 106) “Os métodos de procedimento seriam etapas concretas da investigação, com a finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas.”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi aplicada, pois se caracteriza por estudar fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira (LAKATOS; MARCONI, 2007) E, quanto à natureza, foi descritiva. Como explica Bonat (2009, p. 12) este tipo de pesquisa não tem como objetivo a proposição de soluções, mas sim a descrição de fenômenos. Quanto ao conceito operativo foi bibliográfica. Para Bonat (2009), sua principal característica é a utilização de documentos e de materiais bibliográficos suficientes que contribuam para responder o problema da pesquisa. Portanto, o levantamento bibliográfico foi realizado em livros e artigos científicos publicados em português, disponibilizados pela Internet.

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa, uma vez que seu objetivo é o de identificar os aspectos do assedio moral. A pesquisa qualitativa é aquela onde os

dados não são quantificáveis, ou seja, não podem ser expressos em números. Esta abordagem é utilizada quando não existe preocupação com a “[...] representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009,).

Foi utilizado o método de pesquisa de documentação indireta. Por documentação indireta, entende-se como sendo pesquisa através de livros, trabalhos acadêmicos que cite o fenômeno do assédio moral nas organizações, suas causas, consequências e formas de evitá-lo. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### ASSÉDIO MORAL: um breve histórico

As primeiras pesquisas realizadas sobre o tema assédio moral no trabalho surgiram na Escandinávia na década de 1980. Para Siqueira e Martiningo Filho (2008), as primeiras evidências de problemas relacionados com assédio moral foram encontradas na Escandinávia e nos países de línguas alemã, e os primeiros casos foram relatados na Suécia e posteriormente na Noruega e na Finlândia.

Segundo os autores citados anteriormente, houve um grande interesse por pesquisas relacionadas ao grande número de pessoas com estresse no ambiente organizacional. Estas pesquisas foram realizadas devido ao reconhecimento da importância da saúde das pessoas no ambiente de trabalho.

Para Soboll (2008), o primeiro estudo sobre o tema foi desenvolvido pelo sueco Hens Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho, e teve destaque no ano de 1996. Heinz Leymann, psicólogo alemão radicado na Suécia, utilizou o termo *mobbing* para descrever comportamentos agressivos do grupo no sentido de excluir um dos seus membros.

Para Garbin (2009), em 1996, na Itália foram desenvolvidos os primeiros estudos sobre assédio moral pelo pesquisador alemão, Harald Ege, lá radicado. Foi fundada em 1996 a Associazione contro Mobbing e Stress Psico-Social –(PRIMA) a

qual se trata da primeira Associação Italiana contra Mobbing e Estresse Psicossocial. Na Alemanha atualmente, na Universidade de Frankfurt, foram realizadas pesquisas sob a tutela do professor Dieter Zapt.

Segundo a autora, este fenômeno tem sido descrito em diferentes países com as seguintes denominações: harcèlement moral, na França; molestie psicologiche, na Itália; bullying, bossing, harassment (tiranizar), na Inglaterra, Austrália e Irlanda; mobbing (molestar), nos Estados Unidos, Países nórdicos, bálticos e da Europa Central; murahachibu (ostracismo social), no Japão; coação moral, em Portugal; acoso moral, acoso psicológico ou psico-terrorismo, nos países hispânicos e assédio moral, assédio psicológico, mobbing, no Brasil.

Para Garbin (2009), Siqueira e Martiningo Filho (2008) o tema assédio moral ganha visibilidade a partir da dissertação de mestrado de Barreto (2000), intitulada 'Uma jornada de humilhações', na qual realizou ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas de grande e médio porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similar, de São Paulo e região.

Barreto (2000) lança, em 2003, o livro Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações e, em 2005, defende o doutorado intitulado: Assédio moral: a violência sutil – análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Estas obras constituem referências obrigatórias para o estudo do tema no Brasil. Soboll (2008) ainda menciona o artigo: Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso das organizações de Freitas (2001), para inaugurar a produção acadêmica, no Brasil, referente ao assédio moral nas organizações.

A partir de tais publicações o tema assédio moral no ambiente de trabalho passa a ser mais estudado, surgindo os primeiros conceitos sobre o tema dentro da literatura brasileira, como se vê adiante.

Soboll (2008) concorda com Garbin (2009) e ainda acrescenta que o tema passou a ser discutido no Brasil com relevância social apenas no início de 2000, com a tradução do livro de Marie-France Hirigoyen, psiquiatra francesa, e a defesa da dissertação de mestrado, em Psicologia Social (PUC/SP), da médica Margarida Barreto.

Esses dois estudos são citados nacionalmente como marcos para a compreensão do tema. Autores de referência em estudos de outros países a exemplo de Leymann, Einarsen, Hoel, Zapt, Cooper, Di Martino- estão sendo

utilizados apenas recentemente em muitas pesquisas e discussões no contexto brasileiro.

Nesse sentido, o conceito de assédio moral passa a ficar mais conhecido no mundo acadêmico. Já para Siqueira e Martiningo Filho (2008), assédio moral trata-se de situações de grande desgaste físico, e psicológico, podendo levar o trabalhador a um estado doentio. Para os autores, este desgaste psicológico chega a ser desumano.

Embora o conceito esteja sendo difundido no Brasil devemos considerar que:

Embora exista um movimento de divulgação e de conscientização, este ainda é um tema recentemente abordado de forma sistemática em nosso país, não podendo ser comparado com a realidade de locais como Itália, França, Noruega, Espanha, no que diz respeito ao reconhecimento social e ao suporte para o combate a essa prática. Discutir o assédio moral em sociedades que, ainda na década de 1980, iniciaram este estudo e desenvolveram um aparato de conceitos e estratégias é muito diferente de abordá-lo no contexto brasileiro. (SOBOLL, 2008, p. 18).

Na mesma direção, Siqueira e Martiningo Filho (2008) afirmam que apenas recentemente as teorias sistematizadas no mundo, sobre esta problemática, estão sendo consideradas nos estudos brasileiros.

Caetano (2008) menciona que se uma organização não tiver estabelecido normas claras e específicas para o comportamento profissional de todos os colaboradores, não terá como prestar um serviço de qualidade para seu cliente e conseqüentemente estará fora do mercado. Neste aspecto, segundo Soboll (2008) a empresa que não estabelece critérios de comportamento profissional entre seus colaboradores, passa a ser palco de violência, cujo objetivo é prejudicar, excluir ou anular o trabalhador que se transforma em *persona non grata*.

Os aspectos conceituais e históricos, assim como os comportamentos típicos e as fases de evolução do assédio moral, apontados na literatura são muito úteis para a melhor compreensão dessas situações no cotidiano de trabalho.

## SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Heloani (2004) afirma que o indivíduo é produto de uma construção sócio histórica, isto é, ele é sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio-ambiente social, com suas leis e regras. Tais leis e regras funcionam como diretrizes que funcionam dentro de uma determinada lógica macroeconômica, a qual subentende e incorpora relações de poder (HELOANI, 2004). Dentro desta lógica é que, segundo o autor, surgem às figuras daqueles chamados dominadores e os dominados devido a grande concorrência que se estabelece no ambiente de trabalho.

Nessa nova lógica pós-moderna ou pós-fordista, como queiram, que legitima uma ampla reestruturação produtiva, onde os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo. O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho; surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados. (HELOANI, 2004, p. 3).

Para Freitas (2001) nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. O autor citado anteriormente concorda que essa lógica descrita e perpetrada em algumas organizações permite uma expansão do assédio moral de forma cada vez mais violenta.

Nas organizações, na concepção de Heloani (2004), surge um paradoxo que se torna um campo fértil para a geração e nascimento do assédio moral: a fomentação do trabalho em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho.

Freitas (2001) destaca que com isso a violência se torna algo corriqueiro, em que gerentes, a pretexto de conseguirem bons resultados para a organização,

passam a cometer abusos e humilhações em relação aos colaboradores que lhe são subordinados.

Paula e Pinto (2013) corroboram a fala dos autores anteriores, ao afirmarem que o cotidiano organizacional hodierno, competitivo e conflituoso tende a impactar nas relações que se estabelecem nesse espaço, propiciando perseguições e manifestações diversas de violência.

O resultado disso, segundo Heloani (2004), é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado. Para o autor, tal prática concretiza o fenômeno do assédio moral nas organizações.

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. (HELOANI, 2004, p. 5).

Paula e Pinto (2013) avançam e acrescentam que muitas vezes o assédio se apresenta ou é confundido com brincadeiras de mau gosto ou situações jocosas que em sua grande maioria não são relatadas. Segundo os autores, a tendência desse comportamento é se avolumar e o ambiente de trabalho se tornar insalubre e desinteressante para o trabalhador.

Geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a não relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto. Isso provavelmente acontece justamente por que as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo do "revide" que poderia ser a demissão ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixaria ainda mais constrangidas e envergonhadas. (HELOANI, 2004, p. 5-6).

Assim surge o assédio moral no ambiente de trabalho, fruto de uma competitividade para se manter no trabalho e conseguir uma promoção e a

fomentação do trabalho em equipe, em que os gerentes procuram sugar de seus colaboradores a pretexto de manter a organização em ponto de destaque no mercado. Tal fenômeno traz sérias consequências para o colaborador assediado, as quais serão demonstradas e discutidas na próxima seção deste trabalho.

## ASSÉDIO MORAL

Soboll (2008) afirma que o ambiente organizacional é considerado um local onde se estabelece diversas relações interpessoais. Sendo assim, o ambiente de trabalho gera alguns conflitos que desencadeiam processos de assédio moral, os quais trazem sérios transtornos, tanto para o trabalhador quanto para a organização.

A violência psicológica traz prejuízos para as empresas, dentre os quais se destacam: redução da capacidade produtiva e da eficácia dos grupos; redução da qualidade e da quantidade de trabalho; desintegração do clima de trabalho; acentuada crítica à empresa ou aos empregadores; aumento do absenteísmo e da rotatividade; desmotivação no trabalho; custos com processos judiciais; custos com substituições e falta de pessoal; custos com tempo de trabalho perdido; deterioração da imagem da empresa; diminuição da qualidade do produto ou do atendimento. (SOBOLL, 2008, p. 147).

A autora destaca ainda que a saúde do trabalhador é amplamente afetada, podendo inclusive influenciar no planejamento financeiro do trabalhador. “As repercussões da violência psicológica para a vida do trabalhador agredido atingem tanto a esfera emocional, social, familiar, quanto a saúde e a estrutura financeira.” (SOBOLL, 2008, p. 147).

Araújo (2006) complementa e afirma que o trabalhador assediado moralmente apresenta um declínio em sua condição social o que chega a provocar no trabalhador uma debilidade produtiva. Para a autora, essa debilidade é a maior consequência para a vítima de assédio moral, pois a leva a uma permanente situação de desemprego. Soboll (2008) concorda e ainda acrescenta que a vítima do assédio moral passa por um processo de perda de sua identidade no ambiente de trabalho, local em que a violência se concentra em maior nível, que faz com que o trabalhador, ou seja, submisso ou entre em um processo de profunda depressão, repercutindo inclusive em sua vida pessoal.

A miséria social vivida no local de trabalho é estendida ao convívio familiar e social, com a vítima apresentando um quadro de maior agressividade em sua vida privada, quando não também a tendência ao isolamento por força de depressão. A vítima, debilitada física e emocionalmente, aumenta o seu absenteísmo na empresa e na grande maioria das vezes vê-se afastada do trabalho. (ARAÚJO, 2006, p. 27).

Souza (2011) menciona que as consequências do assédio moral para os trabalhadores traduzem-se em prejuízo indiscutível, tal como: depressão, perda da identidade, desmotivação, dificuldade de se relacionar com a família. Menciona ainda que o trabalhador pode chegar até a cometer suicídio devido à pressão sofrida no ambiente de trabalho. Por fim, destaca que o desrespeito à pessoa do trabalhador, deixa marcas, ainda que não manifestadas sob a forma de distúrbios físicos e mentais, são profundas e permanentes.

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e a paixão pela vida. (SOUZA, 2011, p. 6).

Para Hirigoyen (2001), apud Souza (2011), a experiência do estresse e da violência no trabalho pode ocasionar a perda de produtividade por parte dos funcionários assediados, dos que presenciam o assédio e daqueles afetados pelos incidentes, o que, com certeza, afetará os níveis de produtividade como um todo, especialmente porque esses indivíduos tendem a perder prematuramente suas habilidades para realizar o trabalho.

Outra consequência danosa da prática de assédio moral no trabalho refere-se ao desgaste da organização. Nos dizeres de Araújo (2011), nas empresas em que o assédio moral está presente, ocorre uma grande rotatividade de funcionários, absenteísmo e conseqüentemente mais despesas com recrutamento e seleção de profissionais, o que gera baixa produtividade e competitividade no mercado de trabalho. Araújo (2011) menciona ainda um estudo realizado sobre o tema, o qual demonstra a diferença de lucratividade entre empresas que adotam o assédio moral como prática rotineira na organização e empresas que não adotam tal prática, conforme se pode observar:



Antonio Ascenzi e Gian Luigi Bergagio preconizam o uso do marketing social para o combate ao assédio moral e uma das frases recomendadas tem o seguinte teor: “Assédio moral: como perder 60% de produtividade na empresa. Convém-te?”. Outro estudo, realizado por Marcos Piccini da consultoria Hay Group em 185 empresas brasileiras, constatou que “o lucro das 35 empresas que melhor tratavam seus funcionários era 38% maior que o da média”.

Souza (2011) chama a atenção para outro aspecto a ser observado. É o gasto público com o trabalhador que se encontra vitimado pelo assédio moral. Há que se mencionarem os gastos públicos com o sistema de saúde pública, previdência, dentre outros. Araújo, (2011) complementa e afirma que em estudo realizado pela Universidade de Brasília constatou-se que as doenças mentais atingiam 48,8% dos trabalhadores afastados do trabalho pela Previdência Social por mais de 15 dias, os quais alegavam serem vítimas de assédio moral.

Essa comprovação insere o questionamento do prejuízo financeiro de todo o grupo social com o assédio moral fomentado por uma determinada organização produtiva. Será que os custos advindos desse comportamento devem ser totalmente absorvidos pelo Estado (o que ocorre em caso de aposentadoria por invalidez)? A empresa não deve também sofrer a sanção do Estado, por meio de multas ou até mesmo a intervenção, em caso de existência ou reincidência de assédio moral organizacional em seus quadros, de maneira a ser diretamente responsabilizada pelos danos ocorridos? (ARAÚJO, 2011, p. 128).

Percebe-se o assédio moral dentro das organizações é algo bastante nefasto que vai além dos muros da empresa. Gera grandes transtornos para a vida profissional e pessoal do trabalhador, levando-o a casos de desmotivação para o trabalho até a profunda depressão que pode levá-lo à morte. Há que se ressaltar que os prejuízos chegam também a toda a sociedade que, em alguns casos, tem que custear o tratamento do trabalhador doente que utiliza o sistema público de saúde e a previdência social nos casos de aposentadoria por invalidez decorrente dos casos de assédio moral. Assim nota-se a importância de um ambiente de trabalho saudável, no qual se deve prevenir os casos de assédio moral e intervir onde ele existe.

## FORMAS DE PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO

Para Molon (2005), a educação no ambiente de trabalho é requisito fundamental para se prevenir os casos de assédio moral. Para o autor, a empresa deve e pode contribuir com uma gestão voltada primeiramente a um ambiente saudável, com a finalidade de transformar o trabalho em uma atividade prazerosa, não desgastante, não penosa, provendo relações harmoniosas entre trabalhadores e entre estes e empregadores.

Botelho (2007) afirma que o assédio moral pode ser prevenido duas formas: de forma interna e externa. A forma interna consiste em ter dentro das organizações um mediador interno, tal como os sindicatos. Para Botelho (2007), os sindicatos tem a função de fiscalizar as condições de trabalho e intervir em casos de abusos manifestos. Nesse ponto, Molon (2005) complementa e afirma que os sindicatos devem ser mais eficientes e combater qualquer conduta que anule direitos dos trabalhadores.

A prevenção do assédio moral pelos sindicatos no interior da empresa deve ser uma arma para combater toda e qualquer conduta que vise anular direito essencial dos trabalhadores. Como disse Márcia Novaes Guedes, deve haver uma espécie de "marketing social" dos sindicatos em torno do fenômeno. Antonio Ascenzi e Gian Luigi Bergagio elaboraram frases para serem usadas objetivando o marketing social: "Tratar mal as pessoas é sempre perigoso, no trabalho pode ser mortal", ou "O assédio moral faz mal duas vezes: à empresa e ao Estado" e ainda "Assédio Moral: como perder 60% de produtividade na empresa. Convém-te?" (MOLON, 2005, p. 55).

Molon (2005) destaca por fim que a empresa deve, para prevenir o assédio moral, criar um ambiente de trabalho que seja harmônico, agradável, que não transforme o trabalho como algo penoso e desgastante para o trabalhador.

Já as formas externas, segundo Botelho (2007), são aquelas que devem ser procuradas quando as formas internas não foram suficientes para conter a situação.

Em 35% dos casos, foi solicitada a ajuda de um advogado, que só pode ser útil em 18% dos casos; Em 32% dos casos, houve a procura da fiscalização do trabalho, que somente teve êxito em 10% dos casos; 65% dos consultados falaram com seu médico generalista, que os ajudou em 42% dos casos; Enfim 52% das respostas foram de pessoas que recorrem a um psiquiatra, o que serviu de ajuda em 42% dos casos. (BOTELHO, 2007, p. 13).

Botelho (2007) esclarece, por fim, que o percentual demonstrado na pesquisa mostra claramente a repercussão do assédio moral sobre o psiquismo. Pois quando este problema não é resolvido pela empresa vai recair sobre o empregado, fazendo que este problema se torne médico ou até psiquiátrico.

Marazzo e Merinõ (2011) citam que em meio às competências da área de Gestão de Pessoas, merece destaque a valorização das formas de expressão e pensamento das pessoas, seja no plano individual, coletivo ou organizacional. Essa deve estimular a comunicação entre os funcionários, com base no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas.

A área de Gestão de Pessoas não precisa nem deve atuar sozinha no processo de prevenção e combate ao assédio moral. Ela pode fazer uso de informações e a cooperação de outros setores da empresa como as áreas de controle interno e até as áreas de medicina do trabalho e, para além de atuar como intermediadora, deve se preocupar em convencer a alta administração da importância de se instituir a cultura do mapeamento, modelagem e processo para determinar normas claras sobre o que é o assédio moral no trabalho e qual é a posição da empresa sobre o assunto. (MARAZZO; MERINÕ, 2011, p. 11).

Ainda como forma de prevenção, Marazzo e Merinõ (2011) sugerem a discussão do tema assédio moral com todos os gestores das organizações, a fim de que seja elaborado um discurso e plano de ação preventivo. Entretanto, afirmam que o discurso deve ser aliado a prática sob pena da estratégia preventiva não funcionar. Para os autores, tal prática contribui para se estabelecer um ambiente harmonioso que minimize a agressividade e conseqüentemente dificulte o surgimento do assédio moral no ambiente de trabalho.

Para Molon (2005), jamais se deve minimizar relatos de casos de assédio moral; deve ficar alerta a forma de convivência cotidiana, deve exigir um tratamento

respeitoso no ambiente de trabalho de forma imperativa para combater o assédio moral.

Manter acesa a luta contra o preconceito e a discriminação; além de ficar atento aos limites da obediência, pois cumprir ordens que comprometem a integridade física e mental agride a garantia constitucional; e por fim, divulgação das informações sobre o assédio moral. (MOLON, 2005, p. 54).

Marazzo e Merinõ (2011) vão além e destacam que a boa comunicação, o clima organizacional e o reconhecimento do trabalho executado pelos indivíduos são de fundamental importância para impedir o assédio moral no ambiente corporativo.

Como forma de prevenção do assédio moral sugere-se o seguinte:

- a empresa deve fomentar seus canais de comunicação com o intuito de promover ações educativas e estimular o ambiente de trabalho saudável em todos os aspectos;
- informar aos colaboradores sobre seus direitos, sejam eles trabalhistas ou no âmbito dos direitos humanos universais;
- criar um comitê interno para monitorar possíveis casos de mobbing na empresa;
- elaborar um planejamento estratégico que deixe claro qual é missão, visão e o negócio da empresa;
- elaborar um código de ética, o qual disporia disposições para prevenir e reprimir casos de assédio moral;
- realização de palestras para os colaboradores sejam executores ou gerentes, com a finalidade de se discutir a questão do assédio moral nas organizações;
- incentivar os colaboradores a denunciar os casos de assédio moral junto ao departamento de recursos humanos;

## **DISCUSSÃO**

Para Souza (2011), o fenômeno Assédio Moral é caracterizado por comportamentos hostis, em um ambiente insalubre. Corroborando Siqueira e

Martiningo Filho (2008), o autor menciona que o ambiente de trabalho se torna pernicioso ao ponto de se identificar situações como fofocas, isolamento do trabalhador por sua chefia, cobranças sem fundamentos, falta de informações, as quais não são repassadas devidamente aos seus funcionários, podendo chegar até a agressão verbal.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi exposto, nota-se que o assédio moral não se trata de um fenômeno atual. Pelo contrário, o assédio moral está presente no ambiente de trabalho e muitas vezes não é percebido ou denunciado pelos trabalhadores. O assédio moral, quando se manifesta no ambiente organizacional carrega consigo uma carga muito negativa, tanto para o trabalhador quanto para a organização e para tanto precisa ser evitado pela empresa a fim de que todo o conjunto (empresa e trabalhador) possa atingir seus objetivos, o que confirma a hipótese deste trabalho.

De todo o exposto pode-se concluir o objetivo desse trabalho foi atingido, uma vez que o assédio moral configura um problema importante, em primeiro lugar, para a própria empresa, que é instada a identificá-lo e a apresentar os meios e os remédios para preveni-lo e evitá-lo. Em segundo lugar, constitui sério problema para os colaboradores da empresa, tendo em vista as pressões sofridas no ambiente de trabalho, as quais ocasionam perdas psicológicas para os trabalhadores e consequentemente grandes prejuízos para as organizações em que estão inseridos.

Por fim, os autores concluem que para suprimir o assédio moral no trabalho as empresas têm que ir além do discurso da multiplicidade e começar a aceitar a diferença das pessoas como uma riqueza, pois ao recusar as especificidades dos indivíduos estão desperdiçando criatividade e talento. Em algumas empresas os funcionários são simplesmente recursos que lá estão para realizar um trabalho, não tendo o direito de expor suas ideias, cumprimentar ou fazer qualquer coisa fora da sua competência profissional; excetuando sua utilidade prática, o funcionário não é percebido, o que compromete a saúde do trabalhador e a produtividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio moral organizacional**. 2006. 231 f. Tese de Mestrado em Direito, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BONAT, Débora. Metodologia de pesquisa. **IESDE Brasil**, Curitiba, v. 3, p.01-132, 2009.
- BOTELHO, Silvane Prisco Corrêa. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 35, p.01-10, dez. 2006. Âmbito Jurídico.
- CAETANO, Diomásio Junior. **A Importância das Relações Interpessoais para os Tenentes da PMMG na Área do 22º Batalhão**. 2008. 82 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Rae – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 41, p.08-19, jun. 2001.
- GARBIN, Andréia de Conto. **Representações na mídia impressa sobre o assédio moral no trabalho**. 2009. Dissertação. (Mestrado em Saúde Pública USP-SP). São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AndreiaGarbin.pdf>> Acesso em: 01 abr. 2015.
- GERAHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 2009. 1 v. Curso de Graduação Tecnológica e Gestão Para o Desenvolvimento Rural, SEAD, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.
- HELOANI, José Roberto Montes. ASSÉDIO MORAL – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho: assédio moral – **Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.02-08, 15 set. 2003.
- MARAZZO, Lucy Moraes de; MERINO, Marcelo Jasmim. Assédio Moral no Trabalho. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, São Paulo, p.1-13, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, MARCOS V.S. Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 9, n. 5. São Paulo, 2008
- MOLON, Rodrigo Cristiano. Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. p. 568, 26 jan. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/6173>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

PINTO, Renata de Almeida Bicalho. **Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma Empresa Júnior**. 2013. 340 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutoranda em Administração Pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração/face-UFMG; Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora - MG, Brasil, 2013. PAULA, Ana Paula Paes de.

SILVA, Sílvio Soares. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho Bancário**. 2013. Monografia. (Curso de Direito). Centro Universitário de Patos de Minas. Patos de Minas: UNIPAM, 2013.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio Moral Organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 238 p.

SOUZA, Claudia Sofia Pereira de. Assédio moral no local de trabalho. **Portal dos Psicólogos**, Lisboa, Portugal, p.01-11, 2011.