
ASSÉDIO MORAL NAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICAS E CONSEQUÊNCIAS**Carolina Corrêa do Amaral RIBEIRO^{1*}; Tânia Maria Leão DAMASCENO¹***I. Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, Brasil.***Autor Correspondente: carolina.ribeiro@saolucas.edu.br**Recebido em: 31 de julho de 2017 - Aprovado em: 30 de agosto de 2017*

RESUMO: O presente trabalho tem como tema o assédio moral nas empresas, apresentando como objetivo geral as características e as consequências do fenômeno estudado, com uma abordagem voltada para as organizações, principalmente quanto à gestão de pessoas, e para os indivíduos assediados, como sujeitos de direitos. Visto que, no atual contexto, existem fatores organizacionais que facilitam a ocorrência do assédio moral e ainda por ser tema de extrema importância aos administradores, foi realizada, além de revisão de literatura, pesquisa de campo com dezesseis administradores docentes de cursos de Administração de três instituições de Ensino Superior do Município de Porto Velho - RO, profissionais estes que influenciam na formação dos acadêmicos e nos egressos, futuramente inseridos no mercado. O assédio moral trata-se de um processo complexo e interdisciplinar, incluindo não apenas aspectos que envolvem o trabalhador, mas também aspectos sociais, interpessoais, organizacionais e jurídicos. A partir da revisão de literatura, confirmada pelos resultados da pesquisa de campo, pode-se conceituar o assédio moral, distinguindo-o de outros fenômenos e meios de violência assemelhados, bem como, constar diversos resultados negativos de sua ocorrência para a saúde do trabalhador, para o ambiente corporativo, para as empresas e, ainda, para a sociedade. Asseverou-se, por fim, que fatores organizacionais, mormente uma rígida e inflexível pressão para o alcance de metas, sob o argumento de aumento de produtividade, em sendo aliada a fatores individuais de maus gestores, se torna decisiva à ocorrência do assédio moral e seus nefastos impactos às vítimas.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio moral. Organizações. Gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

O assédio moral é um assunto complexo e interdisciplinar, o qual repercute sobre diversas áreas do saber científico e envolve uma gama variável, sem esquecer que depende ainda de inúmeros fatores interpessoais, organizacionais e sociais.

Haja vista a magnitude e a complexidade do assunto, a presente pesquisa houve por bem analisá-lo sob uma perspectiva organizacional, tendo como objetivo principal a correta identificação e caracterização do que seja o assédio moral e as principais consequências para o trabalhador, como sujeito de direitos, sem omitir algumas consequências, embora a essas não se limitando, para o ambiente organizacional.

Para tal, foram pesquisados conceitos e definições do tema, sobretudo para delimitá-lo e diferenciá-lo de outros fenômenos e modos de violência assemelhados.

Neste sentido, mediante revisão da literatura, foram pesquisados conceitos explicativos do tema, os quais interagem com os aspectos citados e que ocasionam na ocorrência utilizando autores como: Margarida Barreto (2002), Roberto Heloani (2003;2005), Maria Ester de Freitas (2001;2005) e Lis Andrea Soboll ([2007?]¹; 2008) estudiosos do tema,

¹Texto sem indicação do ano de publicação - Disponível em: <<http://goo.gl/HleYdL>> Acessado em: 5 de nov,2015. as 15:10:08h.

que por sua vez tomam como base pesquisas de pioneiros no assunto como a autora francesa Marie-France Hirigoyen e o psicólogo alemão Heinz Leymann.

No Brasil, a primeira pesquisa realizada foi da doutora Margarida Barreto que em 2000 entrevistou 2.072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, de portes variados, dentro da região da grande São Paulo. Outros autores, por sua vez, defendem o tema sobre a luz organizacional, mas especificamente sobre o nível hierárquico e o poder envolvidos em tais relações, ressaltando as prováveis causas que levam o agressor a praticar o assédio moral e as consequências decorrentes de sua prática.

Destaca-se que a escolha do tema foi justificada em sua importância e no crescente número de casos de prática de assédio moral, advertindo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) que 42% dos brasileiros já sofreram assédio moral.

O tema merece atenção, ademais, em razão dos potenciais malefícios causados aos trabalhadores, em especial à saúde e à autoestima destes. A ocorrência do fenômeno causa ainda impactos na empresa, posto que um funcionário pressionado, normalmente não realiza a contento suas atividades, diminuindo a produtividade e determinando o absenteísmo. Altos índices de estresse no ambiente laboral, resultando em danos para o empregado, empregador e até mesmo para a sociedade.

Diante deste contexto, em complementação à apresentação dos aspectos e dimensões do assédio moral no trabalho através da revisão na literatura, especialmente os fatores organizacionais que contribuem para a ocorrência do mesmo, assim como a complexidade e estratégias utilizadas no assédio, foi realizada pesquisa de campo com administradores docentes do curso de Administração, buscando a visão crítica destes diante de tal fenômeno.

MATERIAL E MÉTODO

O presente artigo pautou-se em pesquisa de campo, qualitativa e quantitativa, mediante método indutivo. O instrumento para coleta utilizado foi a aplicação de formulário misto, encaminhado através do endereço eletrônico (*e-mails* para oito entrevistados) e entrevistas presenciais (oito entrevistados), baseadas no mesmo formulário.

As entrevistas, presenciais ou via *e-mail*, ocorreram entre os dias 23 de abril e 07 de maio de 2015, a amostra contou com dezesseis administradores (sendo 10 homens e 6 mulheres) e docentes, em cursos de Administração, de três instituições de Ensino Superior da cidade de Porto Velho - RO. A escolha da amostragem justificou-se pela influência que os

citados profissionais exercem sobre os acadêmicos egressos, futuros empreendedores e/ou colaboradores no mercado.

Ainda, foi realizada revisão da literatura através de artigos publicados em revistas e veículos acadêmicos de primeira linha e *websites* que tratam exclusivamente do tema proposto, utilizando-se de estudiosos no assunto, advindos de várias áreas do saber científico, a exemplo da Psicologia, da Administração e do Direito, visando uma abordagem interdisciplinar e complexa do tema.

Em razão do material bibliográfico utilizado para a pesquisa, cumpre mencionar que apesar de o assédio moral não ser algo novo no meio do trabalho, no Brasil só começou a ter repercussão nas mídias e no ambiente acadêmico a partir de 2000, mediante a publicação da pesquisa da Dra. Margarida Barreto, e sucedida por Freitas e Heloani, sendo, atualmente, as referências nacionais sobre o assunto (SOBOLL, 2008). Após quinze anos da divulgação dos estudos pioneiros, da intensidade com que o assunto vem sendo abordado pela imprensa, e a ampla repercussão no meio acadêmico e jurídico, ainda é muito comum, pessoas que sofrem tal agressão, não saberem identificá-la ou denominá-la, ou então, confundi-la com outros tipos de agressões (FREITAS, 2007; SOBOLL, 2008).

Barreto (2002) conceitua o assédio moral como atos e comportamentos maldosos velados com astúcias, agressivos frequentes e praticados por um superior hierárquico contra uma pessoa ou um grupo de pessoas, com objetivo de alcançar seu desempenho profissional, tornando o ambiente de trabalho hostil e, em relação à vítima, desestabilizando-a emocional e moralmente, forçando-a desistir do emprego, inclusive desestruturando suas relações em família, aumentando a ansiedade e isolamento social, sendo que, principalmente nos homens, verifica-se ainda a violência, a agressividade e o uso de drogas. É algo emocional, subjetivo, que altera comportamentos, adocece, agrava doenças pré-existentes, inclusive podendo levar ao suicídio.

Algumas organizações, ao visarem a maior produtividade, acabam por traçar estratégias e, até mesmo em sua própria cultura, permitem e estimulam certas condutas que culminam em constrangimentos para seus colaboradores. Neste contexto, Freitas defende o termo “assédio organizacional”, evidenciando que se o assédio moral ocorre em um ambiente corporativo, com pessoas que representam as organizações e com o aval destas, torna-se evidente a clareza de um fato organizacional e não apenas individual, assumindo assim as organizações, o papel de palcos para “[...] estabelecer formas de estimular, coibir ou eliminar [...]” as ações do assédio moral (FREITAS, 2007, p.2).

Para Lubit (2002), “[...] muitas organizações se concentram principalmente nos lucros em curto prazo, e dão pouca ou nenhuma atenção ao custo humano decorrente da forma como os gestores atingem resultados financeiros” (p.73). Algumas empresas, possivelmente, não atribuem relevância ou levam em consideração as falhas de seus gestores em desenvolver os subordinados, incentivar o trabalho em equipe, dar apoio moral e tratar bem pares e subordinados (LUBIT, 2002). No entanto, tais gestores são recompensados por atingirem as metas, independentemente do modo como as alcançam, isto é, o ponto de atenção são os resultados organizacionais, ignorando o *modus* para atingi-los.

Verbera Heloani (2005) que o discurso de cooperação e trabalho em equipe traz à tona um paradoxo histórico: junção de capital e trabalho. Para o autor, tais elementos são desiguais em sua base, eis que, por um lado, há a necessidade de formar um espírito de equipe e, por outro lado, a competição por metas e manutenção de cargos. Em muitas organizações há uma cultura organizacional em que os colaboradores são estimulados a utilização de métodos duvidosos para cumprimento de metas, se utilizando até mesmo de violência no ambiente de trabalho, reflexo de muita pressão, exigências exacerbadas por partes de superiores, estímulo a uma constante competitividade, gerando insegurança e certo grau de ansiedade, fatos bastante propícios à ocorrência de comportamentos impetuosos e violentos.

Importante ainda esclarecer a confusão existente do instituto assédio moral com outras modalidades de conflitos interpessoais isolados, a exemplo do assédio sexual, dano moral, estratégias inadequadas de gestão, práticas discriminatórias, dentre outros. Trata-se de confusão justificável e até compreensível, visto serem todas espécies de violências, que atingem a dignidade humana, trazendo desgastes ao bem (jurídico) saúde do trabalhador.

Todavia, nem todas as demonstrações de violência caracterizam-se como assédio moral, o que causa preocupação entre os estudiosos do assunto (SOBOLL[2007?]; FREITAS,2007). Freitas (2007) alerta para a necessidade da exata delimitação e compreensão do tema “[...] para não banalizar o assunto e torná-lo mais um tema-moda que morre na irrelevância e na esterilidade prática.” (p.2).

Apesar de o termo assédio moral remeter ao assédio sexual, Freitas (2001) adverte que o assédio moral pode ser causa ou consequência de uma situação de assédio sexual, mas com este não devendo ser confundido. O assédio sexual é conduta típica, prevista como crime no artigo 216-A, do Código Penal, após a inclusão da Lei n.º 10.224/2001 (JESUS, 2002). Para Nascimento (2011) assédio sexual “[...] é ato de constranger alguém com gestos,

palavras ou com emprego de violência, prevalecendo-se de relações de confiança, de autoridade ou empregatícia, com o escopo de obter vantagem sexual.” (p.106).

Ainda, o assédio moral deve ser diferenciado dos conflitos interpessoais. Ora, os conflitos entre pessoas em uma organização é algo normal e certo grau de competitividade é saudável, não sendo saudável, todavia, pessoas amedrontadas, ameaçadas, isoladas. [...] criar um clima nas empresas de intensa hostilidade e conflitos como forma de produção (BOCK, 2011). Freitas (2001) afirma que, diferente dos conflitos inerente às empresas e que fazem parte do ambiente organizacional, essas humilhações, agressões veladas afetam diretamente a vítima, que sofre uma queda em sua autoestima. Corroborando tal entendimento, Barreto (2002) afirma que uma ofensa em um dado momento de explosão ou mau humor, por si só, não constitui o assédio moral, especialmente se vem seguida de desculpas pelo seu excesso. É a sistematização, a repetição deste tipo de atitude, constrangendo e humilhando o colaborador, sem nenhuma explicação que caracteriza segundo a autora o “fenômeno destruidor”.

O assédio moral igualmente diferencia-se do dano moral. Para Pamplona Filho (2006), este é uma consequência, algo que pode ser gerado pelo assédio, tanto moral quanto sexual, que geram danos tanto materiais como extrapatrimoniais, podem ser gerados pelo assédio moral uma vez que viola o direito a personalidade, mas que definitivamente não pode ser confundido com aquele. Nascimento (2011) explica que no dano moral há responsabilidade civil, com responsabilidades objetivas e subjetivas, configurando “lesão a bens juridicamente tuteláveis: patrimoniais ou extrapatrimoniais”, diferindo, pois, da hipótese da responsabilidade civil pela prática de assédio moral.

Acerca das possíveis características e causas do assédio moral, Freitas (2001, p.9) entende que o assédio moral começa como abuso de poder, seguido de um poder narcísico podendo chegar ao abuso sexual e tende a culminar com uma fria manipulação do agressor, “[...] que tende a reproduzir o seu comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida: local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, etc.” Ainda na visão da autora (2007, p.2), o assédio moral é uma conduta além de intencional, abusiva e frequente, com intenção de desestabilizar a vítima através de constantes humilhações e constrangimentos “[...] atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional.”. Como principal característica do assédio moral, pois estabelece a violência psicológica, tal como a perversidade no local de trabalho. Heloani (2003; 2005); Freitas (2005;2007), Soboll (2008), Barreto (2002).

No que diz respeito às imposições profissionais, principalmente na cultura brasileira (baseada no coronelismo e escravidão) e considerando os principais fatores organizacionais, Heloani (2003) atribui como causa ao assédio moral “a excessiva competição, relacionada ao processo de globalização”, um agravante facilitador para práticas nocivas que alguns gestores adotam, como por exemplo, humilhar colaboradores, se valendo de poderes atribuídos ao cargo de hierarquia. Freitas (2005) alerta para que “[...]o ambiente organizacional vem se tornando progressivamente mais predatório, com consequentes relações humanas mais degradantes[...]” (p.15).

Para melhor elucidação do tema, cumpre trazer breves considerações acerca dos tipos de assédio moral.

Sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e sem simetrias, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas, o assédio moral pode ser classificado em vertical, quando ocorre do superior hierárquico contra o subordinado.

Também, pode ser horizontal, entre colegas do mesmo nível hierárquico. Barreto (2002), atribuí diversas causas para o assédio horizontal, como o medo do desemprego e receio da humilhação, levando os pares a serem hostis uns com os outros, como também, sentimentos como indiferença, individualismo ou mesmo cumplicidade com o chefe superior. Existe também o assédio moral do tipo ascendente, que embora raro, acontece do subordinado contra o superior hierárquico, sendo mais comum e presente na esfera do serviço público. O misto, que é o assédio praticado pelo superior(es) e colega(s) contra um ou mais indivíduos.

Finalmente, defendido por inúmeros autores como Barreto (2002), Freitas (2007), Soboll (2008), Nunes e Tolfo (2013), há o assédio moral organizacional, que são estratégias coletivas adotadas pelas empresas com o objetivo de levar o empregado a pedir demissão, com o único intuito de diminuir custos, ou até, mesmo de livrar-se de empregado(s) indesejado(s).

No que tange às consequências do assédio moral no trabalho são diversas e variáveis, podendo atingir os níveis individual, organizacional e social (FREITAS, 2007). Os custos causados com situações de assédio moral são múltiplos, podendo ser diretos e indiretos, de valor alto e pagos por todos. Nas vítimas de assédio os efeitos mais comuns são a ansiedade, depressão e o pedido de demissão e, em casos mais graves, até mesmo o suicídio. (BARRETO, 2002).

Há uma estigmatização de que vítimas de assédio moral são pessoas fracas, ou que são pessoas que se melindram facilmente e tendem a se vitimizar. Heloani (2003, p.59) aponta

que “o assédio ou violência moral no trabalho costuma gerar patologias em suas vítimas, na medida em que faz com que elas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam que sejam”, acrescenta ainda que as vítimas não costumam ser “doentes” ou frágeis, pelo contrário, muito embora aja a tentativa de desqualificá-las, são indivíduos que conscientes ou não reagem, enfrentam, por vezes até “questionando privilégios ou situações injustas” (HELOANI 2005, p.105).

Freitas (2007) conclui que, para a vítima, todos esses efeitos geram o afastamento do trabalho, a perda de emprego, descrença e apatias e, eventualmente, como efeito colateral, dependência de álcool ou drogas.

Nunes e Tolfo (2013) defendem que algumas organizações são coniventes com práticas de assédio moral, pois tem em sua cultura a estratégia da gestão por medo, para alcançar suas metas. Barreto (2002) confirma tais argumentos ao declarar que alguns chefes despreparados, pressionados em uma cultura burocrática e hierarquizada, acabam “revelando-se pequenos déspotas, indiferentes ao sofrimento e dificuldades alheias”. Estes, agem também de forma autoritária, ameaçando e humilhando, e se inseguros, espalham terror e fofocas para esconder suas fraquezas (BARRETO, 2002, p.22).

Freitas (2001) esclarece que, apesar do assédio moral ser algo antigo, foi apenas nos anos noventa que passou a ser identificado como algo realmente destrutivo para o ambiente do trabalho, porque não só diminui a produtividade como também aumenta o absenteísmo. Ainda segundo Freitas (2007), atribui -se a isto os custos organizacionais, o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho; aumento dos casos de estresse e depressão; *turnover* com custo de reposição; custos de imagem para os clientes; e, ainda, os custos com demandas judiciais.

No plano jurídico, mormente na seara da Justiça do Trabalho, o assédio moral caracteriza-se como descumprimento pelo empregador de obrigação de contrato de trabalho, sendo causa de pedido de rescisão indireta contratual, conforme o artigo 483 da Consolidação das Leis Trabalhistas-CLT (p.162, 163). Em regra, pois, o empregado pode pleitear perante o Estado-juiz a rescisão do contrato de trabalho e pleitear a devida indenização quando, a título de exemplo, houver a exigência de serviços além de suas forças, contrários aos bons costumes, ao contrato e à lei, ou ainda quando for tratado com excessivo rigor por seus superiores hierárquicos ou sofrer ato lesivo da honra e boa fama.

Ainda, autoriza o empregador a dispensar por justa causa outros colaboradores e pares da vítima, sejam chefes, gerentes e/ou diretores assediadores, pelo ato ilícito ou abusivo

praticado contra a vítima, em atendimento ao artigo 482, alínea “b”, também da CLT. Por fim, havendo prova de danos efetivos à vítima, a assediador e a própria organização ficam compelidos a reparar tais prejuízos, nos termos dos artigos 186 e 187, do Código Civil.

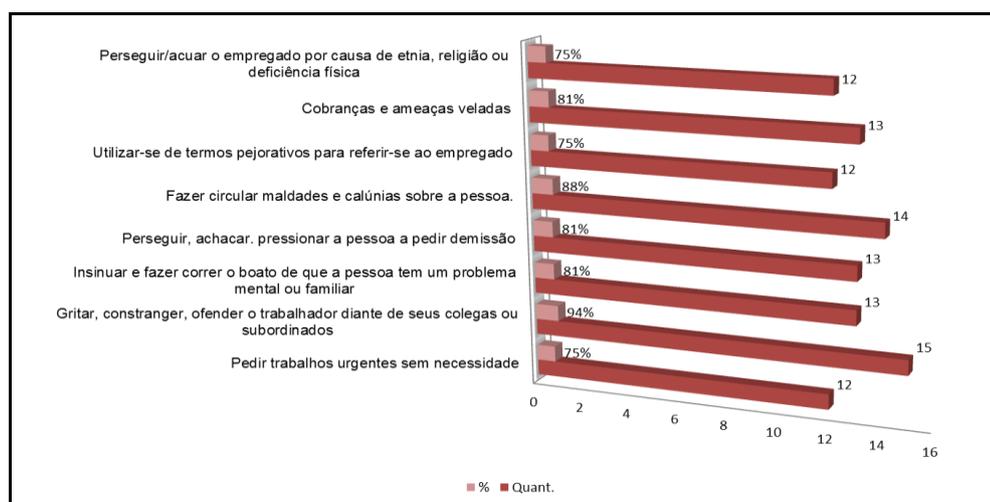
Não se olvide ainda que, diante da independência das esferas judiciais, a vítima assediada pode, conforme a peculiaridade do caso, buscar a tipificação da conduta do agressor como inserta nos crimes contra a honra (a exemplo da injúria e difamação, mais comuns) e, até nos crimes contra a liberdade, nas hipóteses de ocorrência de constrangimento ilegal ou ameaça.

Acerca das consequências para a sociedade, Freitas (2007) cita os acidentes de trabalho, as aposentadorias precoces, o aumento de despesas médicas e de benefícios previdenciários, a elevação no nível de suicídios, as destruições familiares e a perda de investimento social feito na educação dos assediados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizada a pesquisa proposta, verificou-se que dos sujeitos entrevistados, quando perguntados sobre a caracterização do assédio moral, todos (100% - 16 entrevistados) apontaram como principais características situações de humilhações e constrangimentos. Dentre esses, 75% (12 entrevistados) concordam com o objetivo de caracterizar o assédio moral como atitudes agressivas havidas principalmente dos chefes para com os subordinados.

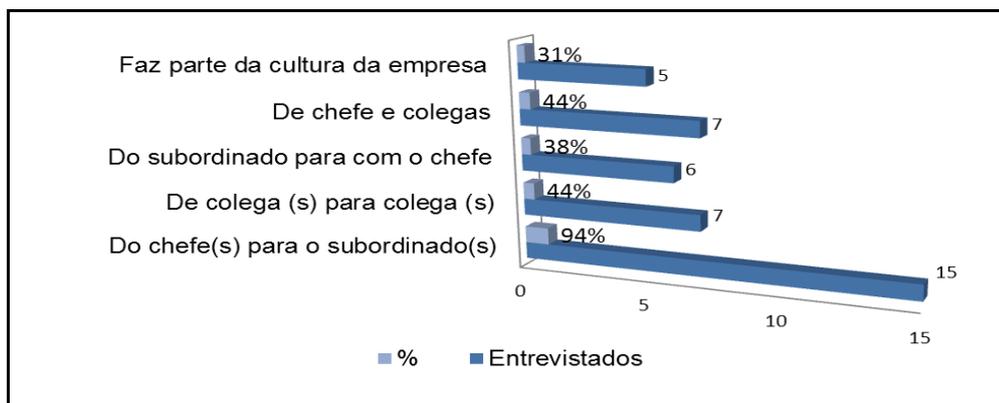
Figura 01 - Atitudes de Assédio Moral.



Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

No que concerne aos tipos de assédio moral, a figura a seguir é elucidativa das opiniões das entrevistas.

Figura 02 - Tipos de Assédio Moral.

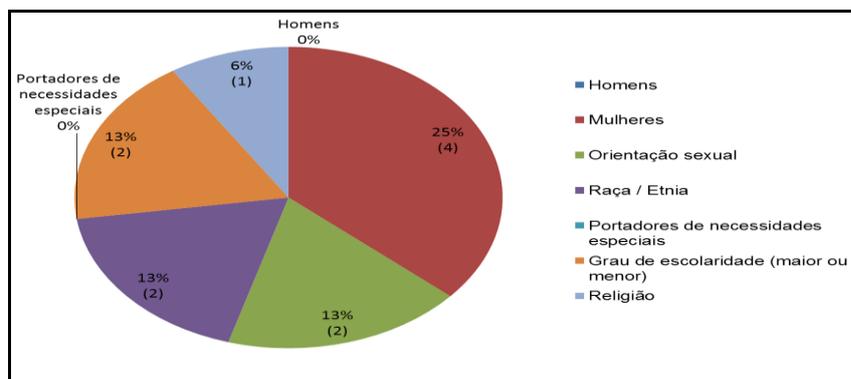


Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

Dentro da amostra pesquisada, muitos advertiram encontrar dificuldades para delimitar adequadamente as atitudes que caracterizam o tema. Destaca-se que, 66,7% dentre os entrevistados que conceituaram o assédio moral de acordo com os aspectos teóricos encontrados, ao longo da entrevista e quando solicitados a exemplificar atitudes típicas do assédio moral, acabaram por eleger atitudes que definem conflitos individuais, assédio sexual, dano moral e a discriminação. Tal constatação reforça a afirmação da literatura quanto à dificuldade para caracterizar e individualizar as condutas de assédio moral.

Outro aspecto verificado, se refere à (in)existência de um grupo alvo preferencial para ocorrência do assédio moral. A título elucidativo, transcreve-se as respostas: 62,5 % (10) dos entrevistados entendem pela inexistência de um grupo alvo preferencial. Ao passo que, 37,5% (6) deles afirmam a existência de tal grupo. Verificou-se que, dentre os 6 entrevistados que afirmaram a existência de um grupo preferencial alvo, no questionamento seguinte, ao individualizarem tal grupo, optaram por mais de uma alternativa, tendo destaque, pois, o grupo mulheres com 4 votos (25%).

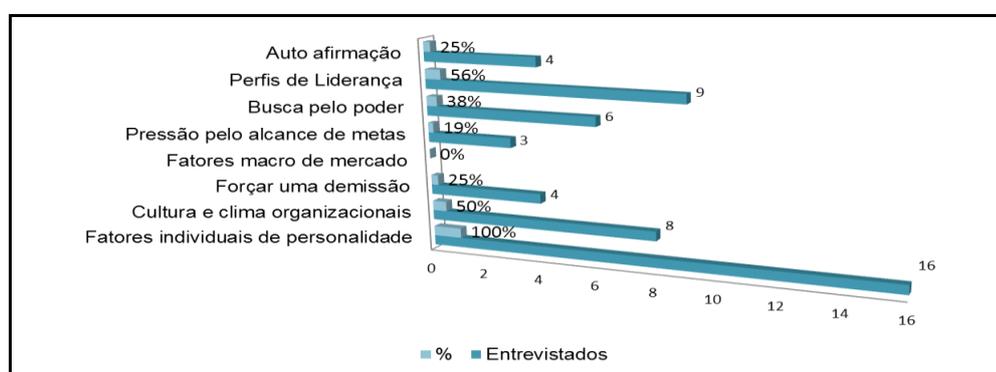
Figura 03 - Grupo Alvo Preferencial.



Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

Faz-se mister comentar que no transcorrer das entrevistas algumas respostas mostraram-se em desacordo com respostas interligadas. Isto é, quando perguntados sobre haver algum tipo de perfil ou fator que caracterize o assediador ou a vítima, cinco entrevistados (31,25%) afirmaram não haver, 13% (2) não quiseram ou souberam opinar e apenas 56,25% (9) disseram que sim; porém, todos entrevistados (100%) atribuíram fatores individuais de personalidade como possíveis causas à ocorrência do assédio moral. As análises são ratificadas pelo gráfico abaixo.

Figura 04 - Possíveis Causas.



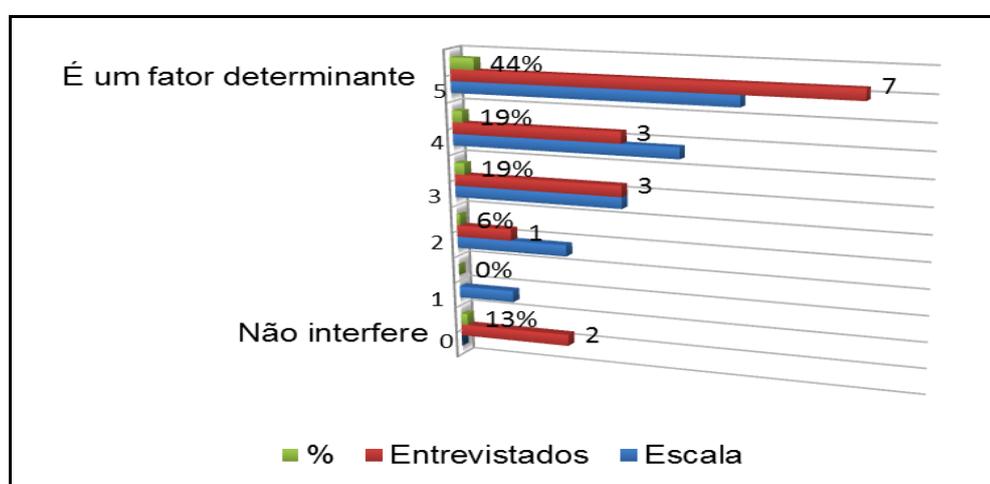
Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

Constatou-se ainda que fatores de competitividade e de desemprego seriam campos férteis para a ocorrência do assédio moral. Ou seja, 68,75% (11) dos entrevistados afirmaram ser possível que o receio do desemprego seja um fator para que a vítima aceite alguma forma de abuso; já quanto à competitividade, dentre os mesmos 11 entrevistados, 25% (4) discordaram do fator competitividade e 37,5% (6) dos entrevistados entenderam que competitividade relacionada à personalidade do assediador são causa do assédio. Porém, 37,5% (6) associaram competitividade ao fator macro e apenas um único entrevistado afirmou: *A competitividade acirrada trazida pela economia globalizada traz, para grande parte das organizações, uma mentalidade de 'sobrevivência a qualquer custo', fazendo com que gestores com pouca (ou nenhuma) ética se prevaleçam de mais absurdas práticas para manter a organização competitiva. A longo prazo, o resultado dessas práticas escusas, no entanto, tem mostrado que as consequências para a organização costumam ser nefastas* (E15).

A análise dos dados da pesquisa revela que, na avaliação sobre a pressão por metas, alguns gestores são induzidos à práticas que geram o assédio moral. Neste gráfico aplicou-se uma escala de 0 (não interfere) a 5 (fator determinante), a grande maioria dos entrevistados

afirmou que as metas por si só (visto que toda empresa precisa de metas para o alcance de seus objetivos) não determinam o assédio moral, mas concordaram ser um fator potencial, algo altamente propício à sua ocorrência caso associada a um mau gestor. Oportuno a transcrição de resposta de um entrevistado: *A pressão por metas podem contribuir para que alguns gestores tomem atitudes que culminam com assédio moral. Devido a pressão que também vem da competitividade poder afetar a personalidade e pode vir a usar esses tipos de atitudes que acabam em assédio moral.* (E7)

Figura 05 - Pressão por Metas x Perfil do Gestor.

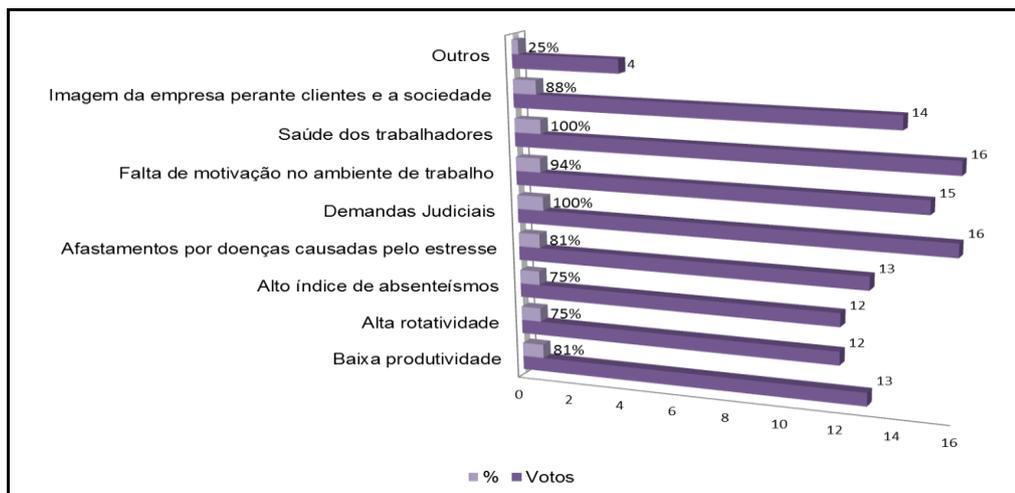


Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

Quando questionados se a competitividade pode afetar a forma de liderança de um gestor, 56,25% (9) dos entrevistados apontaram que sim; e 31,25% (5) disseram não interferir, apenas 12,5% (2) deles não quiseram opinar.

Quando perguntados acerca dos impactos e consequências do assédio moral, tanto para os trabalhadores como para as organizações, disponibilizou-se nove possíveis alternativas aos entrevistados, as quais seguem citadas no gráfico abaixo. Verifica-se que houve empate entre saúde do colaborador e demandas judiciais, como sendo os maiores impactos e consequências da prática do assédio moral. Já 25% dos entrevistados optaram pela assertiva “outros” e destacaram como impacto maior a má reputação à imagem da empresa; e, por fim, os entrevistados que optaram por “outros” ainda atribuíram além dos impactos previstos no formulário de entrevista, prejuízos moral à imagem do indivíduo bem como para à empresa, sua má reputação.

Figura 06 - Consequências e Impactos do Assédio Moral.



Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

Através da presente pesquisa proposta não é possível identificar as consequências do assédio moral para a saúde do empregado (por se tratar de algo subjetivo), pelo que se utilizou da pesquisa de Dra. Margarida Barreto para elucidar a opinião dos entrevistados. Em sua pesquisa, a autora citada consultou 42.000 trabalhadores e constatou que os reflexos são muitos e significativos principalmente para saúde mental e física do trabalhador.

Quadro 01 - Resultado de Pesquisa Dra. Margarida Barreto.

Raio X da Violência		
Quando Acontece	Quem Pratica	Consequência
50% várias vezes por semana	90% chefe	82,5% perda de ânimo e memória
27% uma vez por semana	6% chefes e colegas	75% sensação de enlouquecer
14% uma vez por mês	2,5% colegas	67,5% baixa autoestima
9% raramente	1,5% subordinado contra chefe	60% depressão

Fonte: Pesquisa professora Margarida Barreto adaptada de Florindo, 2013.

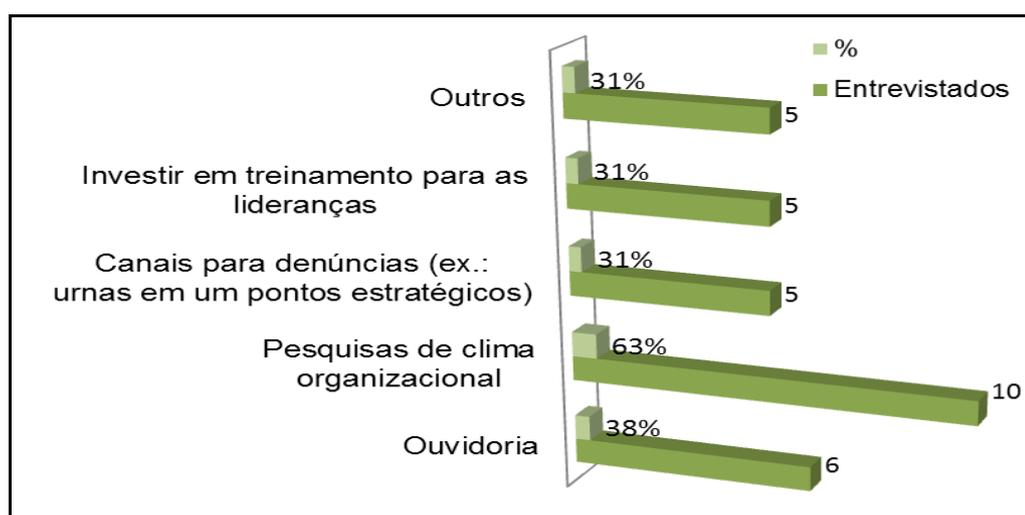
Quando indagados acerca do papel do administrador no combate ao assédio moral, os entrevistados disseram que cabe ao administrador a constante vigilância. O líder deve manter seu discurso alinhado à prática, ou seja, ter atitudes e comportamentos saudáveis em uma gestão íntegra e junto a equipe; deve agir de forma ativa e preventiva. Os entrevistados

ressaltaram que a organização também tem seu papel, na melhor qualificação e treinamento de seus líderes.

Para os entrevistados, as medidas de prevenção vêm da informação, do esclarecimento, seja através de reuniões, palestras e até mesmo cursos sobre o tema. Enfim, necessita-se de maiores orientações sobre as consequências nocivas desse tipo de comportamento, para quem as pratica, para as vítimas e principalmente para as organizações.

Os entrevistados atribuíram ao departamento de Recursos Humanos - RH um significativo papel de prevenção do assédio moral, sugerindo recrutamentos seletivos e mais rigorosos, com o alinhamento estratégico bem definido do perfil com os valores da empresa, principalmente dos líderes, reforçando missão, visão e valores. Disseram ainda que o RH deve estar alinhado aos colaboradores, zeloso com o clima organizacional e atento ao diálogo franco e aberto, tendo papel ativo na prevenção e resolução dos conflitos.

Figura 07 - Ferramentas (inclusive de gestão).



Fonte: Ribeiro; Damasceno, 2015.

A visão dos administradores entrevistados é de que o assédio moral é fenômeno que, embora existente em algumas empresas, deve ser combatido com rigor e banido das organizações.

Interessante destacar trecho dos dizeres de um entrevistado: *Assédio moral é um comportamento altamente nocivo à administração, porque a administração é a ciência das pessoas, de melhorar “as coisas” e o assédio moral fere tudo isso... O assédio moral fere o indivíduo, [...] sua auto visão, portanto, o assédio moral fere a própria administração. (E4)*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a caracterização e identificação das consequências do assédio moral, objeto desta pesquisa, conclui-se que o tema assédio moral ainda requer estudos mais detalhados e profundos, pois observou-se que ainda há dificuldades em delimitar o tema, o que causa confusões. A discussão e análise dos resultados identificaram relevantes aspectos e percebeu-se que, apesar da maioria dos entrevistados, em perguntas pontuais, discordarem em caracterizar o assediador, um grupo alvo ou uma determinante para o assédio, nas falas de vários sujeitos acabou pontuando, fatores individuais de personalidade, perfis de liderança, e metas como requisitos para sua configuração e as mulheres como as maiores vítimas.

Ainda, verificou-se no decorrer da pesquisa que um aspecto interessante foi a atribuição das metas como fator determinante (gatilho) para práticas de assédio moral. Constatou-se que os entrevistados que discordaram da competitividade como determinante para ocorrência do assédio moral entendeu-a como macro de mercado, ao passo que os que concordaram com tal, entenderam a competitividade como comportamento interpessoal. Todos os entrevistados concordaram que os maiores prejuízos causados pelo assédio moral para as empresas são materiais (custos financeiros) e, para os profissionais que são vítimas de tal abuso, os maiores prejuízos são psicológicos.

Sugere-se a prevenção, mediante reciclagens periódicas dos líderes; realização de palestras informativas, que envolvam os níveis operacional, tático e estratégico; o reforço constante da missão e valores da empresa; criação de canal de comunicação, no qual o colaborador assediado sinta-se seguro para realizar denúncias. Além desses, fomento aos investimentos no setor de RH para lhe dar maior autonomia, podendo agir tanto na prevenção como na solução dos conflitos também desta natureza.

Contudo, como na ciência nada está acabado e toda pesquisa é apenas base para outras futuras, sugere identificar formas eficazes para esclarecer, informar e assim combater tal violência, de modo a proporcionar local de trabalho saudável e harmonioso.

É possível ainda que se pesquise de que forma esse profissional vítima de assédio moral pode ser amparado e a melhor forma de sua recuperação e retorno ao mercado de trabalho.

MORAL HARASSMENT AT ORGANIZATIONS: CHARACTERISTICS AND CONSEQUENCES

ABSTRACT: This study has as its theme the moral harassment at organizations, presenting as general objective its characteristics and consequence, with an approach focused on the organizations, mainly regarding the management of people, and for the individuals harassed, as subjects of rights. Aware that there are organizational factors that facilitate the occurrence of moral harassment and that the subject is extremely important to administrators, this study was based on literature review and outside research with sixteen administrators of three Business Courses from Higher Education Institutions of Porto Velho – RO, all professionals who will influence in the formation of the academics. Moral Harassment is a complex and interdisciplinary process, including not only aspects involving the worker, but also social, interpersonal, organizational and legal aspects. From the literature review, confirmed by the results of the field research, it was possible to conceptualize moral harassment, distinguishing it from other similar phenomena and similar means of violence, as well as to record several negative results of its occurrence for workers health, corporate environment, companies and even for society. Finally, it was pointed out that organizational factors, especially a rigid and inflexible pressure to achieve goals, on the grounds of increased productivity, being allied to individual factors of bad managers, becomes decisive for the occurrence of moral harassment and its negative influences on the victims.

KEYWORDS: Moral harassment. Organization. Human resource management.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho*. p.18-28. In: **Jornal da Rede Feminista de Saúde** n. 25, junho de 2002. Disponível <<http://www.redesaude.org.br/home/conteudo/biblioteca/biblioteca/jornal/009.pdf>> Acesso em: 10 out. 2016, 11:34:25.

BOCK, Ana Mercês Bahia. *Psicologia Fácil*, São Paulo, Saraiva, 2011.

FLORINDO, Valdir. Ambiente de trabalho + prevenção= - assédio moral. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, São Paulo, v. 79, n. 4, p. 245-259, out./dez. 2013. Disponível em: <http://biblioteca2.senado.gov.br:8991/F/?func=find-&find_code=SYS&request=987750> Acesso em: 15, abr.2016, 23:48:38.

FREITAS, Maria Ester de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, art. 12, p. 1-7, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30054/quem-paga-a-conta-do-assedio-moral-no-trabalho-/i/pt-br>> Acesso em: 15 set. 2014, 12:10:00.

_____. Existe uma saúde moral nas organizações?. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23023/existe-uma-saude-moral-nas-organizacoes-/i/pt-br>> Acesso em: 25 set. 2016, 13:02:18.

_____. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE*, São Paulo, vol. 41, n. 2, p. 8-19, abr/jun 2001. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11590/assedio-moral-e-assedio-sexual--faces-do-poder-perverso-nas-organizacoes/i/pt-br>> Acesso em: 15 set. 2016, 12:12:46.

HELOANI, Roberto. Violência invisível. *RAE executivo*. Vol. 2, n. 3, ago/out 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34968/33750>> Acesso em: 17 set. 2016, 17:45:38.

_____. Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, Canoas, n. 22, dez, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 08 out. 2016, 12:36:24.

JESUS, Damásio E. de; GOMES, Luiz Flávio (coord.). *Assédio Sexual*. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. jul./set. 2002 São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a06> Acesso em: 17 set.2015, 12:13:06.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. *Assédio Moral*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NUNES, Tiago Soares. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p 90-113, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/161/#.VCXK-fldXqs>> Acesso em: 26 set. 2016, 20:35:41.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 11, n. 1149, 24 ago. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8838>>. Acesso em: 30 set. 2016, 21:07:00

SOBOLL, Lis Andrea. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: <http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/18885/Assedio_moral_e_organizacional.pdf> Acesso em 16 mar.2015, 23:38:13.

_____. *Delimitar para não banalizar: diferenças e semelhanças entre assédio moral e outras formas de violência no trabalho*. [recurso eletrônico[2007?]]. Disponível em: <<http://goo.gl/HleYdL>> Acesso em: 5 nov.2015, 15:10:08.