

Assédio Moral: uma análise na gestão de pessoas



Valdirene Leal de Lima; Marcelo Augusto Loenert

Faculdade Educacional de Araucária

RESUMO

O presente artigo aborda o assédio moral no ambiente de trabalho conhecido também como mobbing, sendo este um tema multidisciplinar que possui diferentes níveis de consequências para o indivíduo, organização e sociedade, capaz de atormentar e depreciar as relações humanas. Trata-se de uma reflexão acerca da importância da prevenção e amenização do assédio moral nas relações de trabalho, uma contribuição da área de gestão de pessoas para a prevenção e a caracterização do assédio moral, a fim de, não ser confundido com situações de conflitos pontuais no ambiente de trabalho. Considerou-se a regulamentação jurídica do assédio moral no ambiente de trabalho, e a importância de uma legislação específica. Observou-se que área de gestão de pessoas exerce papel fundamental para a prevenção do assédio moral, uma vez que o assédio moral é normalmente causado pelo superior hierárquico, não sendo esta a única forma de assédio moral. Constatou-se que embora, as organizações estejam cientes do tema assédio moral no ambiente de trabalho e suas implicações, estas atribuem pouco grau de importância para a prevenção, que poderia ocorrer com a criação de comissões de ética e código de ética empresarial.

Palavras chave: Assédio Moral. Prevenção. Gestão de pessoas. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The present article deals with bullying in the known work environment also like mobbing, this being a multidisciplinary subject that has different consequences levels for individual, organization and society, able to harass and disparage as human relations. It is a reflection about the importance of prevention and mitigation of moral harassment labor relations, a contribution of people management department for the prevention and characterization of bullying, an end of, not be confused with occasional conflict situations any work environment. Considered a legal regulation of bullying in the work environment, and the importance of a specific legislation. It was noted that people management area plays a role paragraph fundamental to prevention of bullying, since bullying is usually by a caused superior, not this being a single form of bullying. It was found that though as organizations are aware of the issue of bullying at work environment and its implications, they attach little importance for a degree of prevention, that could occur with the creation of ethics committees and corporate ethics code.

Key Words: Moral Bullying. Prevention. People management. Working environment.

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

1. INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho existe desde os primórdios das relações humanas no trabalho, transformando-se em uma forte preocupação social e organizacional.

O contexto econômico de globalização e informatização direciona as empresas em busca de um desenvolvimento constante, causando o aumento na competição por espaço no mercado nacional, internacional e pela própria sobrevivência da organização. Essas mudanças de comportamento, podem estimular a prática inadequada de condutas e adoção de procedimentos moralmente reprováveis, sem que se leve em consideração os elementos humanos como centro e medida de valores (HIRIGOYEN, 2003 *apud* THOME, 2009, p. 25).

Os empregadores de modo geral vêm transformando as relações de trabalho, mudanças que se propiciam na busca incessante por lucros e reduções de custo, através da organização do trabalho com sua estruturação hierárquica, divisão de tarefas, jornadas de trabalhos em turnos intensos, monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva. Esses fatores contribuem para desencadear uma série de distúrbios ao trabalhador, sejam elas físicas ou psíquicas. Em consonância a isso, a busca desenfreada pelo poder, influencia algumas pessoas a tornar o ambiente de trabalho um lugar de competição e conflitos. As diferenças sociais, étnicas, psicológicas, políticas, dentre outras, também podem ser fatores desencadeadores de assédio moral (AVANSI, 2009, p.1).

O assédio moral pode causar consequências para o assediado comprometendo sua saúde, desestruturação familiar e social, como também, pode acarretar prejuízos indiretos a sociedade e para as organizações, na produtividade. (AVILA, 2008, p. 2).

Assim sendo, todas as áreas de gestão devem considerar o tema assédio moral importante, com o objetivo de reconhecer, prevenir e combater a incidência no ambiente de trabalho. Cabe a área de gestão de pessoas, encontrar as soluções e intervir, pois, há situações em que o assediador é o superior imediato e o assediado fica impossibilitado de recorrer a outro superior dentro da escala hierárquica (FILHO A. 2007, p.29).

2. ORIGEM E CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral, comportamento mais antigo que o próprio trabalho, tem sua nomenclatura atual derivada do “assédio sexual” (*sexual harassment*). Heinz Leymann,

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

psicólogo alemão, introduziu o conceito de *mobbing*, caracterizando o assédio moral no âmbito das empresas. *Mobbing* vem do verbo inglês *to mob*, que significa perseguir, atacar, maltratar etc. (SOUZA, 2011, p. 31).

Ainda segundo Barreto, Freitas e Heloani (2009, p. 18), Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, em seu livro ele utiliza os termos *mobbing* e *psicoterror* (terror psicológico) no ambiente de trabalho para o fenômeno do assédio moral.

Para Rufino (2007, p. 18), foi com a ocorrência da revolução industrial, que se iniciou a conscientização de proteção do estado em relação ao trabalhador, decaindo a ideia do poder econômico da grande indústria, e do poder total e absoluto do senhor feudal sobre seus servos, originando a história do direito do trabalho.

O assédio moral possui denominações diferentes e traz sutis diferenças de acordo com a cultura de cada país. Algumas terminologias destacadas são: *Mobbing*, *Bullying*, *Harassment*, *Whistleblowers*, *Ijime*. No Brasil, embora seja conhecido como terror psicológico ou assédio psicológico, o uso da expressão “assédio moral” tornou-se corrente (BARROS et. al. 2008, p. 30).

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2005 pag.17).

Segundo Barreto et al. (2009, p.37), o assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que tem por objetivo diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal, social e profissional.

Destaca-se que o assédio moral não pode ser confundido com situações de conflitos pontuais no ambiente de trabalho, afinal o ato de viver em sociedade pode gerar conflitos, que podem ser solucionados sem maiores consequências e sem atos de violência recíprocos (THOME, 2009, p. 45).

O principal aspecto que diferencia o assédio moral das agressões pontuais é a frequência e a repetição dos comportamentos hostis. Nas agressões pontuais a conduta ofensiva e humilhante não é repetitiva, nem é processual, podendo inclusive ser uma reação impulsiva diante de determinada situação, como num desentendimento, por exemplo. No assédio moral essas condutas e comportamentos hostis tornam-se repetitivos e sistemáticos, com o objetivo de disciplinar, prejudicar, ou excluir o trabalhador. Usando um recurso de comparação por imagem o assédio moral pode ser representado como um filme, enquanto que as agressões pontuais podem ser representadas como uma foto, com caráter pontual (GOSDAL et al. 2009, p.43).

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

2.1. A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Lima e Pereira (2009, p. 41) “independente do meio e do estilo empregado, o assédio moral sempre está associado a discriminação, a inveja, ao ciúme, a rivalidade e ao medo.”

Existem distinções quanto ao assédio moral no ambiente de trabalho, sendo classificados em: assédio moral horizontal quando o assediador é um colega do mesmo nível hierárquico da vítima, assédio moral vertical descendente quando o assediador é o superior hierárquico em relação ao subordinado e o assédio moral vertical ascendente onde o assediador é o subordinado em relação a seu superior hierárquico. (HIRIGOYEN, 2005, p. 112).

Na prática o assédio moral no ambiente de trabalho tem dois principais envolvidos: o assediador e o assediado.

Não existe um perfil psicológico específico para pessoas que são assediadas, mas sim pessoas portadoras de uma patologia particular (frágeis de alguma maneira), e situações propícias em que essas pessoas tornam-se visadas (HIRIGOYEN, 2005, p. 219).

Segundo Souza (2011, p. 52), não é muito fácil definir as características que geralmente apresentam-se entre perpetradores do assédio moral no trabalho. O autor retrata os tipos mais encontrados: sádico, autoritário, arrogante, estressado, medroso, invejoso, vingativo, professor equivocado, consolador, produtor e o corporativo.

Os assediadores sempre negam o que fazem, justificam seus comportamentos pela incompetência dos outros, nunca reconhecem os próprios erros e nunca pedem desculpas. O mundo do trabalho está se tornando cada vez mais implacável, os perpetradores do assédio moral são estratégicos, frios, calculistas, desprovidos de crises de consciência. De um modo geral são indivíduos que sabem construir a própria carreira por utilizar de seu interesse exclusivo junto ao vínculo da subordinação (HIRIGOYEN, 2005, p. 280).

2.2. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no ambiente de trabalho traz consequências para todos, de modo que afeta as pessoas assediadas, a organização e a sociedade de modo geral (FILHO A., 2007, p. 88).

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

Soares (2008, p. 111) subdivide as repercussões do assédio moral no trabalho para o assediado, em quatro grandes grupos, que apresentam contínua interligação: físicas, afetivas, cognitivas e sociais:

- (a) Físicas – sintomas nervosos (como palpitações, sudoração, hipertensão arterial, sensação de falta de ar e sufocamento etc.), distúrbios psicossomáticos (como gastrites, colites, úlceras de estômago, problemas de tireóide, falta de apetite, vertigens, náuseas, vômitos, diarreias etc.), fraqueza, fadiga crônica, tremores, repercussões na saúde músculo-esquelético, transtornos de sono, desmaios, dores diversas, entre outras;
- (b) Afetivas – melancolia, apatia, sociofobia, hostilidade, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico, ansiedade, sentimentos de cólera e de insegurança, desamparo, desespero, sentimentos de vitimização, insônia, entre outras;
- (c) Cognitivas – dificuldade de concentração, perda de memória, entre outras;
- (d) Sociais – frente aos adversos danos psíquicos provocados pelas práticas de assédio moral, é compreensível que esse transcenda à esfera individual e produza danos colaterais na vida relacional do assediado, quer seja no tocante à família, ao cônjuge, aos colegas de trabalho ou aos amigos; redução da “empregabilidade” do assediado; prostração econômica advinda das dispensas continuadas, do abandono voluntário do emprego, entre outras. (SOARES, 2008, p.111).

Alguns fatores devem ser considerados quando se fala dos custos gerados pelo assédio moral no trabalho para a organização como: o afastamento por doenças, absenteísmo, horas-extras ou reposição de funcionário, aposentadoria precoce, rotatividade de pessoas, rescisão e contratação de novos funcionários. Devem ser considerados também, os custos adicionais no período de treinamento quando o novo funcionário ainda não trabalha na sua capacidade total; perda de equipamento e produção, pois o indivíduo fragilizado pode ter ampla propensão a acidentes e a cometer erros e gerar custos adicionais a organização com reposição de equipamentos e produtos danificados (FILHO A. 2007, p.18 *apud* COOPER et. al., 1996).

O nível social tem sido praticamente ignorado, mas a todos na sociedade diz respeito. Os acidentes de trabalho e incapacitação precoce, aumento de despesas médicas e de benefícios previdenciários (licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos médicos), suicídios, aposentadorias precoces, desestruturação familiar e social das vítimas, perda do investimento social feito em educação e formação profissional, custo do potencial produtivo do profissional afastado por invalidez ou redução do seu potencial empregatício. As questões de natureza médica e trabalhista se juntam a outras relacionadas aos custos dos processos judiciais, e a sobrecarga do sistema judiciário com causas que poderiam ter sido evitadas ou ser solucionadas na esfera organizacional. (BARRETO; FREITAS; ELOANI, 2009 p, 43).

2.3. ASSÉDIO MORAL E SEUS EFEITOS JURÍDICOS

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

A falta de uma legislação específica sobre assédio moral no trabalho não impede que tal atentado seja coibido e seus danos ressarcidos, mas a existência de uma legislação específica é importante para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho e reconhecimento pelo ordenamento jurídico (THOME, 2009, p.106).

No entanto para que seja combatido o assédio moral, não basta o ressarcimento dos danos morais sofridos, é necessário que haja a normatização em nosso ordenamento jurídico e a conscientização da sociedade, quanto a importância de um ambiente de trabalho saudável, que representa um dos valores inerentes á dignidade da pessoa humana (SILVA, 2007, p. 88 *apud* LIMA E PEREIRA, 2009, p. 21).

Em relação à coibição, cabe á vítima o ônus de comprovar a violência sofrida intrinca a defesa de seu direito.

Segundo Oliveira, de nada vale alegar se não for devidamente provado nos autos, nesse sentido o juiz não pode decidir sem fundamentar o porquê chegou à determinada conclusão o que o motivou (OLIVEIRA M., 2007, p.43).

Hirigoyen (2005, p. 188), acrescenta que diante da ausência de uma legislação, cabe a doutrina e a jurisprudência a formação de critérios norteadores que, ainda que tenham por escopo o auxílio ao magistrado, não devem afastar os critérios subjetivos das indenizações, cabendo sempre a utilização de sensatez, equilíbrio e imparcialidade do poder judiciário.

Segundo Oliveira M. (2007, p. 43), a Consolidação das Leis do Trabalho estabelece em seu art. 818 que “a prova das alegações incumbe a parte que os fizer”. O art.769 da Consolidação das Leis do Trabalho autoriza que nos casos omissos que houver compatibilidade, poderá haver a utilização do direito processual comum. Portanto, recorre-se ao Código de Processo Civil, que trata em seu art. 333 a questão do ônus da prova. Sendo assim, o art. 333 do Código do Processo Civil, distribui da seguinte maneira o ônus da prova: Art. 333. “O ônus incumbe: I – ao autor, quanto ao fato constitutivo de seu direito; II – ao réu, quanto a existência de fato impeditivo, modificativo ou extintivo do direito do autor”.

Segundo Hirigoyen (2005, p. 347), como as ocorrências de assédio moral são por sua natureza muito sutis e ocultas, não é fácil apresentar provas. Por isso, é essencial buscar o quanto antes, ajuda de natureza jurídica. Se o assediado irá obter provas, é preciso ter testemunhas que possam falar sem correr risco.

2.4. A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E A PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas exerce papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho, pois é a área que, primeiramente, tem condições de detectar o problema e os riscos da ocorrência do fenômeno no nível de organização (FILHO A., 2007, p. 34).

Consciente da realidade do assédio moral no ambiente de trabalho, a gestão de pessoas deve estar treinada e preparada para fazer análise de incidentes e acidentes de gestão que possam conduzir ao assédio moral (HIRIGOYEN, 2005, p. 298).

O melhor caminho para a prevenção é o estímulo ao debate em todos os espaços sociais, com o fim de se atingir a conscientização dos limites legais adotados para as relações interpessoais do trabalho. A solução, portanto, deve ser encontrada em procedimentos empresariais transparentes, sujeitos a fiscalização externa, de modo a não permitir o ingresso de pessoas conhecidas por sua conduta abusiva nos órgãos criados para esse fim (GOSDAL et. al. 2009, p. 69).

As medidas que sumarizam a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho são a formação e informação dos trabalhadores e gestores por meio de treinamentos, participação efetiva na vida da empresa, definição de tarefas, funções e das condições de trabalho. A organização deve deixar claro de que não tolera condutas abusivas de poder ou riscos psicossociais, impondo limites morais através de seu código e de ética e conduta (NASCIMENTO, 2011, p. 143).

Para ajudar na conscientização e prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho à área de gestão de pessoas pode solicitar apoio de intervenientes como, por exemplo: os sindicatos, comitês de higiene segurança e condições de trabalho, médicos do trabalho (HIRIGOYEN, 2005, p. 291).

Segundo Rufino (2007, p. 106), essas medidas devem afastar, ou pelo menos, mitigar a responsabilidade do empregador pelo evento danoso. Porém, a ausência destas medidas poderá responsabilizar o empregador, não importando se o mesmo conhecia, ou não, a prática do assédio dentro da empresa.

3. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como principal tema a análise da relevância a cerca do assédio moral do ambiente de trabalho, descrever as principais características do assédio moral e as principais contribuições da gestão de pessoas com relação á prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho.

Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa qualitativa, longitudinal, no qual, não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, a fim de

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

descrever a complexidade do assédio moral no ambiente de trabalho e analisar a interação de certas variáveis através de pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e explicativa.

Observou-se que as mudanças organizacionais por influência da globalização, podem favorecer o surgimento de situações geradoras do assédio moral no ambiente de trabalho. Sendo que, o assédio moral no ambiente de trabalho se caracteriza pelo acometimento contínuo, de um conjunto de ações abusivas, que atente por sua repetição contra a dignidade de um indivíduo.

Qualquer pessoa pode ser vítima do assédio moral no ambiente de trabalho, e todas as organizações estão sujeitas a ter esse tipo de situação. O que ocorre com mais frequência, são casos de assédio moral de um nível hierárquico superior para o inferior.

O assédio moral no ambiente de trabalho possui diferentes níveis de consequências, sendo que estas envolvem o assediado, recaindo sobre a sua saúde, as relações interpessoais, sociais e os direitos a dignidade. A organização recai sobre a queda de produtividade, aumento de gastos com acidentes de trabalho e a alta rotatividade de funcionários e também causando consequências indiretas para sociedade, com questões previdenciárias e desestruturação social.

Com base nas entrevistas com os gestores, detectamos que as organizações têm conhecimento dos prejuízos que o assédio moral no ambiente de trabalho pode causar para o assediado e para a organização, de modo que possuem algumas medidas de prevenção básicas. No entanto, não possuem nenhum procedimento ou protocolo específico para tratar de uma situação de assédio moral no ambiente de trabalho.

De acordo com as pesquisas realizadas com os trabalhadores, muitos acreditam que as empresas estão atribuindo pouca importância quanto à prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho porque não possuem canais adequados para comunicação, treinamentos, palestras, ouvidoria, políticas claras e preparação dos gestores e trabalhadores a cerca do tema.

Com base nas bibliografias utilizadas, a melhor forma de prevenir a ocorrência do assédio moral é a adoção de medidas que prezem a qualidade de vida do indivíduo. A área de gestão de pessoas é fundamental para a adoção e acompanhamento das medidas de prevenção, de modo que, é uma área que intermedia as expectativas do indivíduo e os objetivos da organização, visando um ambiente de trabalho saudável.

Embora a literatura sobre o tema ainda seja muito concentrada em relato de vítimas, não impede que este fenômeno seja coibido e seus danos ressarcidos, o combate ao assédio moral no âmbito trabalhista vem tomando espaço na doutrina e na jurisprudência nacional.

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

Para combater a incidência do assédio moral no ambiente de trabalho é preciso a adoção de soluções coletivas de prevenção, que devem ser impostas não apenas pelas organizações, mas, por todas as pessoas e sociedade, trabalhadores que devem zelar pela dignidade humana.

4. REFERÊNCIAS

AVANSI, Euclides Luis; CAMPOS, Erika Paula de. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2009. TCCP (Especialização em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

AVILA, Rosemari Pedortti de; **As conseqüências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. (Dissertação de Mestrado de Pós-Graduação em Direito), Universidade de Caxias do Sul. 2008

BARRETO, Margarida; FREITAS Maria Ester de; HELOANI, Roberto. **Assédio moral no trabalho**. 1ª Edição. São Paulo, 2009.

BARROS, Alice Monteiro et. al. Assédio moral. **Revista síntese trabalhista Administrativa e previdenciária**, São Paulo, v. 16, n. 184, p. 136-159, out. 2004.

BARROS, Alice Monteiro et. al. O assédio moral nas relações de empresa. **Revista IOB trabalhista e previdenciária**. São Paulo, v. 20, n. 230, p. 28-48, ago. 2008.

FILHO, Antonio Martiningo. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. 2007. (Dissertação de Mestrado ao Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade de Brasília UnB, 2007.

GOSDAL, Thereza Cristina et. al.; **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo, 2009.

GUIMARÃES, Cerise Dias; TARCITANO, João Sérgio de Castro. **O Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2004. (TCC Tecnologia em Recursos Humanos). Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá de Juiz de Fora. 2004.

HIRIGOYEN, Maria France. **Mal-Estar no Trabalho**. 2ª Edição, Rio de Janeiro, 2005. Editora Bertrand Brasil.

LIMA, Amarildo Carlos de; PEREIRA, Simone. **Aferição do Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. São Paulo, 2009. Editora LTR.

NASCIMENTO, Sonia Mascaro. **Assédio Moral**. 2ª Edição, São Paulo, 2011. Editora Saraiva.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, 2001. Editora Pioneira.

ASSÉDIO MORAL: UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE PESSOAS

OLIVEIRA, Máisa Climeck de; VILLATORE, Marco Antônio César. **Assédio moral no ambiente de trabalho e seus reflexos**. 2007. TCCP (Especialização em Direito do Trabalho) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2º Edição. São Paulo, 2007. Editora LTR.

SOARES, Leandro Queiroz. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**. São Paulo. 2008.

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras**. 2º Edição. São Paulo, 2011. Editora Novo Século.

THOME, Candy Florencio. **O assédio moral nas relações de emprego**. 2º Edição. São Paulo, 2009. Editora LTR.