

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: cerco de humilhações e constrangimentos

Claudia Maria da Silva Oliveira¹

Gustavo Lacerda²

Júnia Hudson Coutinho Dutra Espíndola³

Juliana de Melo Franco Murari⁴

RESUMO

Este artigo apresenta o conceito de assédio moral, sua classificação, condutas dos agressores, consequências na saúde física e psicológica do assediado, a necessidade de uma lei para responsabilizar cada qual pela maneira de se comportar em relação ao outro no ambiente laboral. Tem por finalidade responder a seguinte questão: o que os gestores de recursos humanos podem fazer para que o fenômeno assédio moral possa ser amenizado no ambiente interno da empresa? Foi utilizada a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa verificando-se que a identificação, a informação e a utilização de práticas administrativas eficazes irão orientar o comportamento do indivíduo e dos seus grupos para criação de um clima organizacional saudável.

Palavras chaves: Assédio Moral, Vitimologia, Humilhação, Constrangimento, Recursos Humanos, Legislação

¹ Policial Militar do Estado de Minas Gerais. E-mail: claudiam_oliveira82@yahoo.com.br, aluna do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH, graduada em Gestão de Segurança Privada.

² Coordenador de Treinamentos no Wal-Mart. E-mail: gustavolacerda@bol.com.br, aluno do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH, graduado em Relações Públicas.

³ Gerente de Recursos Humanos na Farinelli Nutrimentos Ltda. E-mail: junia_coutinho@yahoo.com.br, aluna do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH, graduada em Gestão de Recursos Humanos.

⁴ Professora da Disciplina Relações Trabalhistas do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário de Belo Horizonte - UNIBH. E-mail: juliana.murari@unibh.br. Mestre em Administração, especialista em Direito Público, graduada em Direito.

INTRODUÇÃO

A produção de bens e serviços, nos primórdios da história, era feita pela exploração da mão de obra escrava, os mais fracos serviam os mais fortes. E, com a abolição da escravatura as pessoas passaram a vender sua força de trabalho, realizando tarefas baseadas em contratos, com salário acordado e direitos previstos em lei, sendo a partir de então chamada de trabalhador.

Ao trabalhador foi assegurada jornada determinada de trabalho, previdência, descanso e lazer, integrados de modo a garantir-lhe qualidade de vida. Políticas de incentivos buscam reconhecer-lhe o mérito e dar-lhe prestígio integrando-o cada vez mais na organização.

Contudo, nos últimos anos, a competitividade empresarial a qualquer custo, muitas vezes sem limites éticos, atrelada ao paradigma criado pela globalização de que homem produtivo é aquele que consegue não apenas alcançar, mas, ultrapassar as metas fixadas, nem que para isso tenha que lutar contra sua própria condição humana, desprezando seu semelhante, tornando-se um sujeito insensível e sem condicionantes éticas, vem constituindo um cenário perfeito para a disseminação de práticas abusivas contra o trabalhador.

Alguns empregadores ou chefes dotados por condutas antiéticas, aliados aos seus comportamentos abusivos, reiterados e prolongados, transformam negativamente o ambiente de trabalho atingindo diretamente a saúde física e psicológica do trabalhador, causando-lhes sentimentos de humilhação, tristeza e sofrimento.

A Carta Magna de 1988 atribuiu à dignidade humana a categoria de princípio fundamental, instituindo os chamados direitos e garantias fundamentais que preservam a dignidade humana, protegendo os atributos inerentes à vida, liberdade, igualdade, intimidade, privacidade, trabalho, saúde, educação, propriedade, meio ambiente, não pairando dúvida de que o trabalho é direito fundamental bem como a defesa dos direitos da personalidade do empregado, além de pertencer à categoria dos direitos sociais (CF/88 art. 6º).

Com o aprofundamento das políticas neoliberais que põem o lucro acima de tudo, pessoas dotadas de comportamento com características narcisistas ou perversas consideram sempre as outras pessoas como se fossem inimigas. Vivem numa interminável competição, na qual terão de sair vencedoras, e utilizam-se do assédio moral para atingir seus objetivos.

Dentro deste contexto, justifica-se a escolha do tema em questão devido ao grande número de ocorrências no ambiente empresarial. Sendo assim, o objetivo principal deste artigo consiste em responder a seguinte questão: O que os gestores de recursos humanos podem fazer para que o fenômeno assédio moral possa ser amenizado no ambiente interno da empresa? Acredita-se que o assédio moral ocorre porque alguns gestores se omitem perante os aspectos desencadeadores deste fenômeno, pela falta de informação e utilização de práticas administrativas eficazes. Para tal foi utilizada a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente são apresentadas a definição do conceito geral de assédio moral e sua contextualização jurídica e social. Em seguida características definidoras da vitimologia e do perfil do assediador, bem como as conseqüências do assédio moral para o trabalhador (vítima) e para as organizações. Por fim são apresentadas sugestões de políticas de gestão de pessoas para amenizar a incidência do assédio moral no ambiente laboral.

O QUE É O ASSÉDIO MORAL?

A respeito da definição do assédio moral, serão aqui apresentados conceitos na visão de alguns teóricos.

O dicionário Aurélio define que "assédio" significa, entre outras coisas:

Insistência inoportuna junto a alguém, com perguntas, propostas e pretensões, dentre outros sintomas. "Assediar", por sua vez, significa perseguir com insistência, que é o mesmo que molestar, perturbar, aborrecer, incomodar e importunar (FERREIRA, 1975, p.147).

O termo “assédio moral” ganhou destaque no ano de 1998, quando a psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen lançou o livro Assédio Moral – A Violência Perversa no Cotidiano. Nele, ela definiu o assédio moral como,

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN⁵, 2002a, p. 65 apud YOKOYAMA, 2005, p. 26).

Mais tarde Hirigoyen lança o livro Mal-Estar no Trabalho – redefinindo o assédio moral (2002, p.17), como sendo uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva.

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Na visão de Barreto (2002) assediar significa uma operação ou um conjunto de sinais que estabelecem um cerco com a finalidade de exercer o domínio.

Já para Soboll (2008, p.21) assédio moral, pode ser definido como,

Situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros, com o propósito de destruir, prejudicar, anular ou excluir o alvo escolhido.

Cunha (2010) afirma que assédio moral é a manipulação psicológica continua de um empregado com o fim consciente e determinado de forçá-lo a desistir do emprego.

Observa-se dos conceitos acima descritos que o assédio moral caracteriza-se principalmente pela freqüência, sistematização e intencionalidade da conduta, de forma variável e proporcional a dimensão sócio-cultural do fenômeno. Portanto, não se pode confundi-lo com desavença esporádica ou isolada no ambiente laboral.

⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: editora Bertrand do Brasil: São Paulo, 2002, p. 65.

O ASSÉDIO MORAL SOB A ÓTICA JURÍDICA

O termo assédio moral vem ganhando destaque não só na medicina, psicoterapia, sociologia jurídica, como também no ramo da doutrina jurídica, e despertando interesse dos gestores do departamento de recursos humanos das empresas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), no uso de suas atribuições para elaborar normas internacionais atinentes às questões do Direito do Trabalho, editou, em 2002, um informe sobre algumas formas de configuração do assédio moral, elencando várias condutas que se mostraram mais típicas ou comuns. O mesmo estabelece que o assédio moral consiste em: medida destinada a excluir uma pessoa de uma atividade profissional; ataques persistentes e negativos ao rendimento pessoal ou profissional sem razão; manipulação da reputação pessoal ou profissional de uma pessoa através de rumores e ridicularização; abuso de poder através do menosprezo persistente do trabalho da pessoa, fixação de objetivos com prazos inatingíveis, atribuição de tarefas impossíveis; controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa (NASCIMENTO, 2004).

Apesar do Brasil não possuir legislação criminal específica que tipifique o assédio moral como crime, nem sequer ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), segundo informações do sítio 'assédio moral'⁶ há no país, atualmente, mais de 80 projetos de lei, em diferentes regiões que visam combater a prática do assédio moral no trabalho, e outros que já foram aprovados e/ou estão em tramitação. A especificidade para o tema, sob o aspecto legal, vem ocorrendo em projetos de lei nos âmbitos federal, estadual e municipal.

No âmbito federal cumpre mencionar o Projeto de Lei (PL) nº 4.742/2001, apresentado pelo deputado Marcos de Jesus do Partido Liberal de Pernambuco (PL-PE), substituído pelo PL 4.960/2001, que introduz o artigo 136-A no Código Penal, tipificando o assédio moral como crime, tendo a seguinte redação:

⁶ www.assediomoral.org

Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica. Pena - detenção de um a dois anos.

Nos âmbitos estaduais e municipais existem leis complementares e projetos de lei, sendo interessante mencionar que o estado do Rio de Janeiro aprovou uma lei que veda o assédio moral no trabalho, trata-se da lei número 3.921 de 23 de agosto de 2002, oriunda do PL 2.807/2001 tendo em seu artigo 1º a seguinte redação:

Artigo 1º - Fica vedada, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia mista, do Poder Legislativo, Executivo ou Judiciário, inclusive concessionárias ou permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, o exercício de qualquer ato, atitude ou postura que se possa caracterizar como assédio moral no trabalho, por parte de superior hierárquico, contra funcionário, servidor ou empregado e que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes.

No âmbito da Administração Pública Federal existe o PL 5.970/2001 que altera o artigo 483 do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que se aprovado passará a vigorar acrescido da alínea "g", com a seguinte redação:

Art. 483 g) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele, coação moral, através de atos ou expressões que tenham por objetivo ou efeito atingir sua dignidade e/ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade que lhe conferem suas funções.

Alguns países como a França, Suécia, Noruega, Finlândia e Austrália já possuem em seu ordenamento normatização específica para coibir o assédio moral no ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2004).

Para Barros (2005) o assédio moral não se confunde com outros conflitos, que são esporádicos, nem mesmo com más condições de trabalho, pois pressupõe o comportamento (ação ou omissão) por um período prolongado, premeditado, que desestabiliza psicologicamente a vítima.

A informação, conforme Delgado; Ribeiro; Silva (2007) poderá ser a principal e mais eficaz forma de prevenção: dar conhecimento do fenômeno a gestores e empregados, exigir dos legisladores que incluam de forma inequívoca o assédio moral no trabalho nas leis trabalhistas, conscientização dos gestores dos prejuízos decorrentes do fenômeno: tanto materiais (produtividade) e imateriais (clima organizacional), abordagem do tema em ambientes acadêmicos e associativos (sindicatos, associações etc.).

Salvador (2008) defende a utilização da expressão “dano pessoal”, para englobar todos os tipos de dano moral, já que esta expressão é mais abrangente, podendo referir-se a uma gama maior das diversas espécies de danos: psicofísico, intelectual, moral e social. Por isso, se faz necessário a existência de uma legislação que trate do assunto.

Algumas medidas já estão sendo tomadas no que diz respeito ao julgamento procedente de ações contra o assédio moral no ambiente de trabalho. Em Minas Gerais o Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região (TRT) analisa a questão do assédio moral e reconhece que a violação à dignidade da pessoa humana dá direito à reparação pelos danos decorrentes, incluindo o dano moral, com a seguinte ementa:

ASSÉDIO MORAL – REPARAÇÃO POR DANOS MORAIS. Cabe às empresas estabelecer normas de conduta não só para os empregados que estão na base da sua estrutura organizacional, mas também para aqueles que detêm poderes próprios da administração do empreendimento, que devem ser preparados para um convívio social saudável. Producente, sim, mas com um nível mínimo de urbanidade e respeito ao próximo, sobretudo em relação aos subordinados. TRT - 3ª Região – Acórdão, processo número 01172-2008-037-03-00-6 RO, Turma Recursal de Juiz de Fora, 11/02/2009, DJMG, Rel. Juiz JOSÉ MIGUEL DE CAMPOS. BASES Jurídicas – Acórdãos. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/bases/acordaos/numero.htm> – Acesso em 22 out. 2009

Da mesma forma:

ASSÉDIO MORAL – RESPONSABILIDADE DA EMPRESA - INDENIZAÇÃO JUSTRABALHISTA – RESPEITO À DIGNIDADE, À HONRA, À MORAL E À SAÚDE DO TRABALHADOR - A identificação do assédio moral nas relações de trabalho constitui tarefa extremamente delicada, revestida que é a sua tipificação de ingredientes de natureza jurídica e de ordem psicológica. De qualquer maneira, necessário se torna que a dignidade do trabalhador não seja violada por condutas abusivas desenvolvidas dentro do ambiente profissional, durante a jornada de trabalho e no exercício das funções. Por se

tratar de um instituto novo, com sua tipificação ainda em aberto, inúmeras variações de comportamento do sujeito ativo podem se enquadrar na sua moldura. O assédio moral viola a dignidade da pessoa humana, princípio em que se fundamenta todo o ordenamento jurídico, devendo, por isso, ser reprimido, pois causa sofrimento físico e psicológico ao empregado, com reflexos na produção, na saúde do trabalhador e ônus para toda a sociedade. TRT - 3ª Região – Acórdão, processo número 00137-2008-025-03-00-0 RO, Quarta Turma, 23/03/2009, DEJT, Rel. Juiz Adriana Goulart de Sena. BASES Jurídicas – Acórdãos. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/bases/acordaos/numero.htm> – Acesso em 22 out. 2009

O assédio moral pode ser classificado, na visão de Amaral (2006) em vertical descendente, vertical ascendente, horizontal e misto, como se verifica no Quadro 1 adiante.

Vertical descendente	Vertical ascendente	Horizontal	Misto
Superior hierárquico contra subordinado	Subordinado contra superior hierárquico	Entre Pares	Superiores hierárquicos e pares.

Quadro 1. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. Fonte: AMARAL, Deborah. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/assedio%20moral%20no%20ambiente%20de%20trabalho.pdf>>.

A Cartilha elaborada pelo Núcleo de Combate à Discriminação e Promoção de Igualdade de Oportunidades (Nucodis) da Delegacia do Ministério do Trabalho do estado de Santa Catarina indica as condutas mais comuns que caracterizam o assédio vertical descendente: a) dar instruções confusas e imprecisas ao trabalhador; b) bloquear o andamento do trabalho alheio; c) atribuir erros imaginários ao funcionário; d) pedir-lhe, sem necessidade, trabalhos urgentes ou sobrecarregá-los de tarefas; e) ignorar a presença do (a) trabalhador(a) na frente dos outros e/ou não cumprimentá-lo(a) ou, ainda, não lhe dirigir a palavra; f) fazer críticas ao trabalhador (a) em público ou, ainda, brincadeiras de mau gosto; g) impor-lhe horários injustificados; h) fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre o trabalhador e/ou insinuar que ele tem problemas mentais ou familiares; i) forçar a demissão do trabalhador e/ou transferi-lo do setor para isolá-lo; j) pedir-lhe execução de tarefas sem interesse e/ou não lhe atribuir tarefas; k) retirar seus instrumentos de trabalho; l) agredir o assediado somente quando o assediador e a vítima estão a sós; m) proibir colegas de falar e almoçar com o trabalhador.

CONTEXTOS SOCIAIS DO ASSÉDIO MORAL

Os estudos realizados por Marie-France Hirigoyen⁷ (2002) apontam que o assédio moral existe em toda parte, porém com abordagens diferentes devido às culturas e aos contextos sociais nos quais o profissional está inserido.

Dentro deste contexto, sua pesquisa aborda o fenômeno conforme descrito a seguir:

- a) *Mobbing*: o termo mobbing vem do verbo inglês *to mob* (maltratar, atacar, perseguir, sitiar) e segundo Marie-France Hirigoyen citando Heinz Leymann⁸ consiste em perseguições hostis frequentes e repetidas no local de trabalho, focando sistematicamente a mesma pessoa;
- b) *Bullying*: em inglês, *to bully* significa tratar com desumanidade, grosseria; e *bully* é a pessoa grosseira e tirânica, que ataca os mais fracos. O termo bullying tem aceção mais ampla que o mobbing e refere-se mais a ofensas ou a violência individual do que a violência organizacional;
- c) *Harassment*: o termo foi introduzido, em 1990, pelo artigo *Violence and victims*, de Heinz Leymann, nos EUA, porém o tema já vinha sendo estudado desde 1976, pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky, no livro *The harassed worker*, onde ele descrevia o assédio como ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la;
- d) *Whistleblowers*: é aquele que aperta a campainha do alarme ou que desfaz o estopim, ou seja, é um denunciador. Destina-se a silenciar quem não obedece às regras;
- e) *Ijime*: o termo significa assédio em japonês. É utilizado tanto para descrever as ofensas e humilhações infligidas às crianças no colégio, como para descrever as pressões de um grupo com o intuito de formar os jovens recém-contratados ou reprimir os elementos perturbadores, nas empresas.

⁷ HIRIGOYEN, M.F. Op. cit., p. 76-87.

⁸ LEYMANN, Heinz. *Mobbing La Persécution au Travail*, 1996, Seuil Trad. Fr, Paris, 1986.

Definir a abordagem sócio-cultural do assédio moral se fez necessário devido à polissemia e abrangência do termo.

VITIMOLOGIA e PERFIL DO ASSEDIADOR

Apesar de o assédio moral ser um tema pouco explorado pela literatura brasileira, este foi alvo de estudo no passado por Mendelsohn⁹ (1947) apud Yokoama (2005) nos Estados Unidos, onde o fenômeno ganhou espaço acadêmico e constituiu área de estudo denominada “vitimologia”. A expressão consiste no estudo da vítima desde o momento do crime, sua ocorrência e conseqüências, com o objetivo de evidenciar a importância da vítima sua conduta e medidas para reduzir o dano.

“Vitimologia” conforme Hirigoyen (2002) consiste na análise das razões que levam um indivíduo a tornar-se vítima em seus diversos planos. Sendo assim, a autora descreve em sua obra diversas situações em que as pessoas correm maior risco de se tornarem vítimas:

- a) Pessoas atípicas ao grupo: diz respeito a diferenças perceptíveis, tais como o sexo ou a cor da pele;
- b) Pessoas excessivamente competentes ou que se destacam, por fazer sombra ao superior ou a um colega;
- c) Pessoas que resistem à padronização: aquelas extremamente honestas, excessivamente éticas, dinâmicas;
- d) Pessoas que fizeram as alianças erradas ou não têm a rede de comunicação certa;
- e) Os trabalhadores protegidos: representantes dos empregados, pessoas com mais de 50 anos, grávidas, empregados do setor público;
- f) Pessoas menos “produtivas”;
- g) Pessoas temporariamente fragilizadas.

⁹ MENDELSON, Benjamim. Advogado e Professor Emérito de Criminologia da Universidade Hebraica de Jerusalém. Um novo horizonte na Ciência biopsicossocial: a Vitimologia. 1947. Conferência.

Observa-se dos estudos realizados que o agressor também possui um perfil próprio. Geralmente sustenta um sentimento de grandeza excessivo, tem atitudes arrogantes e egocêntricas evitando qualquer afeto.

Schmidt¹⁰ apud Zimmermann et al. (2002), enumera as características que definem o perfil do assediador:

- a) Profeta: acredita que sua missão é demitir sem critérios. Para ele demitir é uma "grande realização". Humilha com cautela, reserva e elegância.
- b) Pit-bull: violento e agressivo, sente prazer em humilhar os subordinados, chegando a ser perverso no que fala e em suas ações.
- c) Troglodita: julga-se sempre ter razão. Implanta regras sem que ninguém seja consultado e os subordinados devem sempre obedecer sem reclamar. É uma pessoa brusca.
- d) Tigrão: possui atitudes grosseiras e quase sempre necessita de público para conferi-las, pois assim sente-se respeitado. Quer ser temido para esconder sua incapacidade.
- e) Mala – babão: controla os subordinados com "mão de ferro" por meio do controle e fiscalização acirrada, pois dessa forma pensa que será reconhecido pelo patrão.
- f) Grande Irmão: finge ser amigo dos trabalhadores, se envolve com os problemas particulares de cada um, para que na primeira oportunidade usar destes para assediá-los.
- g) Garganta: não conhece bem suas funções e vive contando vantagens, não admitindo que seus subordinados saibam mais que ele.
- h) Tasea ("tá se achando"): não sabe como agir em relação às demandas de seus superiores; é confuso e inseguro. Não tem clareza de seus objetivos e dá ordens contraditórias. Apresenta-se para receber elogios dos superiores, entretanto, em situação inversa, responsabiliza os subordinados pela "incompetência".

¹⁰ SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. In O assédio Moral no Direito do Trabalho, Revista de Direito do Trabalho nº 103/2001.

Embora se tenha um perfil da vítima, percebe-se que a mesma está intimamente ligada ao ambiente de trabalho que se encontra, à personalidade do agressor e a capacidade de resistência do assediado aos constrangimentos e humilhações a qual é submetido, pois no âmbito do trabalho a luta pelo emprego e pelo reconhecimento pode favorecer a todos os tipos de comportamentos reprováveis contribuindo ainda mais para a disseminação do assédio moral.

AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL PARA A VÍTIMA

Para Hirigoyen (2002, p. 172-182), as conseqüências específicas que o assédio moral causa na vítima são vergonha e humilhação; perda do sentido; modificações psíquicas; desvitalização; rigidificação; defesa pela psicose. As características de cada tipo de conseqüência podem ser observadas no Quadro 2.

Conseqüências	Características principais
Vergonha e humilhação	Não ter sabido (ou podido) reagir ou fazer o que era necessário para interromper o processo.
Perda do sentido	Os discursos falsos que fazem o assediado acreditar em mentiras podem destruir o trabalhador ou torná-lo paranóico.
Modificações psíquicas	Pode provocar modificações na identidade e influenciar no temperamento da pessoa.
Desvitalização:	A pessoa pode chegar a um estado depressivo crônico.
Rigidificação:	A pessoa torna-se desconfiada, pode ter sentimento de perseguição podendo chegar ao delírio.
Defesa pela psicose:	a pessoa passa a delirar de maneira mais ou menos transitória.

Quadro 2: conseqüências do assédio moral para a vítima. Fonte: própria autoria, 2010.

Diante das conseqüências específicas apresentadas, percebe-se a força que o fenômeno tem no que tange a dignidade e saúde do assediado. Pois o assédio moral mina a esperança do trabalhador no futuro, desintegra seu vínculo social, corrói a cooperação, a confiança e provoca males imensuráveis no psíquico da vítima.

AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Um ambiente laboral seguro e com boas condições é um direito inerente a todos que trabalham, ou seja, zelar pela integridade e saúde dos trabalhadores é o dever de todo gestor. Para alguns pesquisadores o combate ao assédio moral no local de trabalho passa por ampla sensibilização de todos os colaboradores, da mais alta hierarquia ao chão de fábrica, pois o mesmo traz conseqüências não só para os funcionários, mas também para a organização.

Guedes (2003) afirma que:

o terror psicológico no trabalho tem origens psicológicas e sociais [...] e na raiz dessa violência no trabalho existe um conflito mal resolvido ou a incapacidade da direção da empresa de administrar o conflito e gerir adequadamente o poder disciplinar [...] que tanto a administração rigidamente hierarquizada, dominada pelo medo e pelo silêncio, quanto à administração frouxa, onde reina a total insensibilidade para com valores éticos, permitem o desenvolvimento de comportamentos psicologicamente doentes.

De acordo com Tarcitano e Guimarães (2004) para as organizações, ter um ambiente laboral sadio é fruto das pessoas que nele estão inseridas, do relacionamento pessoal, do entrosamento, da motivação e da união de forças em prol de um objetivo comum: a realização do trabalho. Assim, afirmam que a qualidade do ambiente de trabalho, exige integração entre todos os envolvidos. E esta integração, todavia, estará irremediavelmente comprometida quando os empregados se sentirem “coisificados”, despersonalizados, perseguidos, desmotivados, assediados moralmente.

No Quadro 3 visualiza-se como o assédio moral afeta os custos tangíveis e intangíveis das empresas Moura¹¹(2002) apud Yokoyama (2005):

¹¹ MOURA, Mauro Azevedo de. Assédio moral. Disponível em: www.abrat.adv.br/textos/artigos/artigo-026.html e também: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do> – Acesso em 17 de outubro de 2009.

Custos Tangíveis	Custos Intangíveis
Maior <i>turn-over</i>	Abalo na reputação da empresa
Custos elevados com recrutamento	Relações deficientes com o público
Custos elevados com treinamentos e seleção	Sabotagem
Litígios	Resistência entre trabalhadores (as)
Degradação do ambiente de trabalho	Perda da motivação
Menor eficiência	Menor iniciativa
Menor qualidade no trabalho realizado	Clima tenso
Retrabalho elevado	Baixa produtividade das testemunhas
Absenteísmo físico elevado	Absenteísmo psicológico
Acidentabilidade	Estresse
Baixa produtividade	Baixa criatividade

Quadro 3 Assédio moral: Psicoterrorismo que Destroi os Ativos Tangíveis e Intangíveis da Organização, MOURA, Mauro Azevedo de. 2005.

Neste contexto percebe-se que o assédio moral é oneroso para as vítimas porque precisam se tratar, às vezes perdem o emprego e outras vezes precisam recorrer a um advogado para defender seus direitos. Este custo também se estende à sociedade que arca com as despesas das pessoas que ficam doentes e impedidas de trabalhar. É dispendioso para as empresas devido ao problema do absenteísmo associado à desmotivação e perda de produtividade, à degradação do ambiente de trabalho e à deterioração de sua imagem pública. Ou seja, todos são prejudicados com o assédio moral.

AÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS X COIBIÇÃO DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral vem crescendo nos últimos anos devido aos diferentes modelos de gestão.

De acordo com Cunha (SI) o assédio moral como instrumento de gestão é:

Uma forma perversa de exasperar psicologicamente o empregado para torná-lo adequado às metas de produtividade ou aos caprichos de outro empregado, geralmente seu líder.

Por isso, os gestores de recursos humanos devem saber identificar os elementos que configuram o assédio moral, ser mais bem posicionados para enquadrar um assediador, adotar e por em prática condutas de prevenção.

Mas, o que ocorre na maioria das vezes, é que os gestores de recursos humanos oscilam entre a negociação, a banalização e a perplexidade, tomando uma posição de ambiguidade, mesmo que estejam conscientes da realidade do problema.

Em termos práticos, os gestores de recursos humanos quando tomam consciência de um possível caso de assédio, devem primeiramente observar a situação e evitar tomar partido de maneira precipitada; devem tentar identificar o que está em jogo; compreender o sentimento de cada um dos protagonistas, tomando o cuidado de não se confundir com impressões subjetivas; levar em conta as fragilidades de cada um; encontrar um meio de alterar a situação, preservando a suscetibilidade de cada um; não serem excessivamente protetores, mas devem levar em conta a vulnerabilidade da vítima assediada; e colocar de forma evidente a questão da punição ao assediador (HIRIGOYEN, 2002).

Pode-se afirmar que, os gestores de recursos humanos devem atuar como verdadeiros “investigadores”, focando os objetivos para estabelecer as responsabilidades.

Em um estudo coordenado por Margarida Barreto, envolvendo funcionários de empresas públicas e privadas, organizações não-governamentais, sindicatos e entidades filantrópicas, foi constatado que do total de entrevistados, mais de 10.000 afirmaram ter sido vítimas de constrangimento ou humilhação, repetidamente, no ambiente laboral, na maior parte dos casos pelos chefes. Uma das conclusões dessa pesquisa foi que o assédio moral – muitas vezes chamado de tortura psicológica – se transformou em um problema de saúde pública. "A violência moral nas empresas tem contornos sutis [...] coação, humilhação e constrangimento são situações comuns que muitas vezes nem são percebidas pelas vítimas como um ato de violência" (EDWARD, José. Veja, 2005, p.105).

Envolvido na rotina de aumento de produtividade, o trabalhador nem sempre percebe o problema, ou, para piorar, passa a ser cúmplice do aumentando sua jornada, tornando-se um adversário dos colegas para demonstrar suas capacidades e reduzindo prazos e equipes, para não ser apontado como peça discordante do sistema. Na conta final, tem-se, de um lado, pessoas frustradas por não alcançar as metas cada vez mais ambiciosas, e de outro, funcionários que transformam o trabalho em razão única de sua existência, até o dia em que não mais suportarão a pressão e serão substituídos, descobrindo que investiram tudo num falso projeto de vida.

Por isso, a importância dos gestores de recursos humanos em promover políticas que deixem claras as regras e as punições cabíveis para condutas que caracterizem assédio moral.

Os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa da responsabilidade no que tange as consequências do assédio moral, sendo importante o comprometimento de todos para que a empresa possa se orgulhar de fazer o que é correto, economicamente mais barato e legalmente mais justo como afirma Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Segundo ainda Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.112)

Os gestores são responsáveis pela intervenção na organização do trabalho, modificando-a no sentido de torná-la menos indutora de violência e mais geradora de processos colaborativos. Se medidas preventivas iniciais forem tomadas de maneira efetiva, dificilmente chegaremos a situações extremas como a ocorrência de depressão maior e até mesmo o suicídio.

É fundamental que não só os gestores, mas, os médicos do trabalho, sindicatos, e legisladores sejam parceiros para que o assédio moral seja extirpado das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto não houver uma lei federal, o combate ao assédio moral deve ser feito por meio da conscientização e informação da população acerca do problema, seu conceito, características e conseqüências, visto que sempre existiu, mas nunca se rotulou a existência de modo formal.

A existência de uma legislação que regulamente a questão do assédio moral no Brasil é fundamental pois será uma forma de proteger o trabalhador e será um limite claro ao empregador.

As empresas e seus dirigentes não podem ignorar o problema. A ética e a moral estão ligadas à pessoa e sua personalidade. Os gestores de RH devem saber identificar o que é bom ou mal; correto ou incorreto, justo ou injusto, adequado ou inadequado para que possam implementar políticas condizentes com a cultura da empresa, elaborando códigos de ética que descrevam o conjunto de normas de conduta que irão orientar o comportamento do indivíduo e dos seus grupos para criação de um clima organizacional saudável.

As organizações devem analisar sempre o ambiente e as condições que envolvem seus colaboradores como salário, tipo de chefia, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e colaboradores, o cargo que ocupam e as tarefas executadas e outros fatores, que estão extremamente relacionados à satisfação do indivíduo.

O colaborador desenvolve sua motivação quando é ouvido, no sentido de ser escutado e quando tem a liberdade de se expressar pois se sente valorizado, capaz de implementar idéias produtivas. Dessa forma, se sentirá mais responsável, valorizado e motivado diminuindo assim, sentimentos de inferioridade e submissão, fatores estes que contribuem para o crescimento do assédio moral.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Deborah. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/assedio%20moral%20no%20ambiente%20de%20trabalho.pdf>>. Acesso em 18 de outubro de 2009.

ASSÉDIO Moral no Trabalho – Legislação. Disponível em: www.assediomoral.org - Acesso em 10 de novembro de 2009.

BASES Jurídicas – Acórdãos. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/bases/acordaos/numero.htm> – Acesso em 22 out. 2009.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm - Acesso em 20 out. 2009.

BRASIL. **Lei nº 3.921, de 23 de agosto de 2002**. Oriunda do Projeto de Lei nº 2807, de 2001. Rio de Janeiro, RJ: Assembléia Legislativa, 2001. Disponível em www.assediomoral.org. Acesso em 10 nov. 2009.

BRASIL. **Projeto de lei nº 4.960, de 2001**. Disponível em www.assediomoral.org. Acesso em 10 Nov. 2009.

BRASIL. **Projeto de lei nº 5.970, de 2001**. Disponível em www.assediomoral.org. Acesso em 10 Nov. 2009.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. p. 873. LTr. São Paulo, 2005.

BARRETO, Margarida Silveira. **Assédio Moral : Ato deliberado de humilhação ou uma "política da empresa" para livrar-se de trabalhadores indesejados**. Disponível em <http://ser1.cremesp.org.br/?siteAcao=Revista&id=40> acesso em 03 mar.2010

CARTILHA “Assédio Moral” elaborada pelo Núcleo de Combate à Discriminação e Promoção de Igualdade de Oportunidades (Nucodis) da Delegacia do Ministério do Trabalho do estado de Santa Catarina Disponível em : http://www.prt4.mpt.gov.br/pastas/coordenador/cartilha_assediomoral.pdf . Acesso em 22 out. 2009.

CUNHA, Sandra. Assédio Moral pode causar acidentes no trabalho. **Revista Cipa**. Pg 58-71. Disponível em: www.assediomoral.org. Acesso em 03mar.2010.

DELGADO, Marilene da Conceição Siqueira; RIBEIRO, Rita de Cássia Pimenta; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Assedio moral ou situação vexatória: um estudo

exploratório sobre a percepção do fenômeno. **Revista da administração da FEAD-Minas, v.4, Edição Especial (outubro/2007)** – Belo Horizonte: FEAD, 2007.

EDWARD, José. Assédio moral: O lado sombrio do trabalho. Revista **Veja**, edição especial 1913, 13 de julho de 2005. Disponível em <http://veja.abril.com.br/arquivo.shtml> – Acesso em 18 out. 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 1ed. 12ª impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. 1496 p.

FIORELLI, José Osmir. FIORELI, Maria Rosa. MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Assédio Moral: Uma Visão Multidisciplinar**. São Paulo. LTr, 2007. 198p.

FREITAS, Maria Ester de. HELOANI, Roberto. BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho. São Paulo**. Cengage Learning. 2008. 124p.

GUEDES, Márcia Novaes. Mobbing: Violência Psicológica no trabalho. **Artigo - Previdenciário/Trabalhista** - 2003/0096. Disponível em: http://www.fiscosoft.com.br/base/105400/mobbing_-_violencia_psicologica_no_trabalho_-_marcia_novaes_guedes.html. Acesso em 05 mar.2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: editora Bertrand do Brasil: São Paulo, 2002. 352p.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. **O assédio moral no ambiente do trabalho. Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 371, 13 jul. 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433> Acesso em: 22 de Out. 2009.

SALVADOR, Luiz. **Assédio Moral**. Disponível em: www.abract.com.br/artigos/assediomoral. Acesso em 13 nov. 2009.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira: **Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2008, 373p.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio Moral Organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2008, 338p.

TARCITANO, João Sérgio de Castro, GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Disponível em http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/assedio_moral_no_trabalho_no_ambiente_de_trabalho.pdf >. Acesso em 18 out. 2009.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. **Assédio do Moral ao Psicossocial**. Curitiba Juará, 2008, 196p.

YOKOYAMA, Neide. **Assédio Moral: Psicoterrorismo que Destrói os Ativos Tangíveis e Intangíveis da Organização**, 2005, 178p. Disponível em:

<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do> – Acesso em 17 out. de 2009.

ZIMMERMANN, Silvia Maria. SANTOS, Teresa Cristina Dunka Rodrigues dos. LIMA, Wilma Coral Mendes de. **Assédio Moral e Mundo do Trabalho**. agosto/2002. Disponível em <http://www.cnts.org.br/geral/Arquivo/O%20ASS%C3%89DIO%20MORAL%20E%20MUNDO%20DO%20TRABALHO.doc>. Acesso em 01 mar. 2010.