



## ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Lucilene Pires Pinheiro<sup>1</sup>

Orientadora Alessandra Tonelli<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo é o resultado de uma pesquisa que aborda um tema que está atualmente sendo muito discutido tanto por especialistas como por trabalhadores, o Assédio Moral. As consequências e suas implicações, como direitos e deveres e o que caracteriza o assédio Moral bem como a prevenção, tanto do trabalhador como das organizações. Podemos considerar, então, que as empresas nas suas prevenções também não trabalham o “ser mais humano”, mas sim trabalham o que se deve fazer para não ser processado, para não perder dinheiro, deixando de lado a essência de ver o outro com compaixão. As leis servem para serem usadas como corretivas e não punitivas, e os juízes definem valores relativamente simbólicos para empresas que faturam milhões.

**Palavras-chaves:** Assédio Moral. Organizações. Trabalho.

### 1. Introdução

O assédio moral nas organizações ganhou suas definições e seus ganhos judiciais há pouco tempo, mais precisamente nos anos 80 em diante. Porém, as práticas e humilhações e a variedade de fatores que vêm agregados ao assédio moral, como a discriminação de gênero, a sexual, religiosa, étnica, de idade, de nacionalidade, doentes, acidentados e deficientes são muito antigas, bíblicas (CAIXETA, 2010).

O assédio moral decorreu de um estudo científico nascido no âmbito da Psicologia e não do Direito, tendo como referenciais Heiz Leymann, Marie-France Hirigoyen, Harald Hege, entre outros. O primeiro, de nacionalidade alemã,

---

<sup>1</sup> Psicóloga, Universidade do Vale do Itajaí. Curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

<sup>2</sup> Psicóloga, Dra. Em Engenharia de Produção. Centro Universitário Municipal de São José - USJ.

desenvolveu suas pesquisas sobre assédio na Suécia; a segunda, francesa, e o terceiro, italiano, ou seja, aqui se tem três dos principais precursores da tese do assédio moral, os quais são referências indispensáveis (ZANETTI, 2008, p. 16).

Há consenso entre os pesquisadores de que o assédio moral é um problema antigo, porém somente reconhecido na última década do século XX e início do século XXI, em razão de reprovações jurídicas oriundas dos inúmeros processos judiciais que condenaram em indenizações tanto pessoas físicas como jurídicas (CAIXETA, 2010, p.22). O entendimento é de que:

[...] este problema laboral recentemente reconhecido no âmbito das relações de trabalho, entre os integrantes da empresa como instituição, entre o empregador e um trabalhador e entre trabalhadores, seja por parte de superiores e inferiores hierárquicos ou de colegas, tem se expandido notavelmente nos últimos 10 anos, influenciando no meio ambiente laboral (RAMÍREZ, 2003, p. 1).

Inicialmente o conceito de *assédio moral* ou *mobbing*, embora presente nas relações humanas e, inclusive, nas relações laborais, não havia sido estabelecido até a década de 1980. Quando, no campo da Psicologia, o referido termo se populariza, é que passa a receber aceitação no terreno da Psiquiatria, para fins de análise e tratamento das consequências produzidas nas pessoas que dele são vítimas (RODENAS, 2005).

Segundo a cartilha do trabalhador elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE 2013, “assédio moral são atos cruéis e desumanos que caracterizam uma atitude violenta e sem ética nas relações de trabalho praticadas por um ou mais chefes contra seus subordinados”. Trata-se da exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, chamadas de violência moral. Esses atos visam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima com a organização e o ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e o seu emprego.

Marie France Hirigoyen é psiquiatra, psicanalista, psicoterapeuta familiar e foi a primeira a utilizar a expressão “Assédio Moral” para abordar problemas que acontecem tanto no ambiente familiar como nas organizações.

Marie explica que existem diferenças entre a grosseria, nervosismo e mau humor da violência insidiosa e destrutiva que se repete e tem o objetivo de desequilibrar psicologicamente o outro.

Outro ponto importante que a autora ressalta é a necessidade de alguns indivíduos de menosprezar e humilhar por inveja da beleza, da competência ou das relações sociais do outro, por sentirem-se ameaçados, algumas vezes por imaginação. Ao praticar o assédio moral, o agressor sente-se mais poderoso, e essas atitudes tomadas por ele não devem ser consideradas como distúrbios psiquiátricos, mas sim como perversidade (FREITAS, 2008).

Um dos fatores contribuintes que também acabam incentivando a prática do assédio moral é a hierarquia, necessária para algumas organizações, para outras nem tanto, e que tem suas vantagens e desvantagens. Algumas organizações têm seus méritos por não ter chefes, o que não significa que não possa ocorrer o assédio moral entre colegas, o chamado assédio horizontal, mas na maioria dos casos o assédio é vertical, de superiores com subordinados e, mais raramente, dos subordinados com os superiores.

A perseguição moral pode ser vertical e horizontal. A primeira é mais comum de se encontrar num fluxo descendente, em que a pessoa se serve da autoridade formal e, por vezes, do aval da instituição para perpetuar e manter o assédio. A forma ascendente, raramente presente, mas passível de ocorrer, é verificada quando o grupo não aceita um superior que vem de fora ou que pertencia ao próprio grupo e foi promovido. A forma horizontal, de colega para colega, é observada quando não se consegue conviver com as diferenças, especialmente quando essas diferenças são destaques na profissão ou cargo ocupado (TARCITANO; GUIMARES, 2004 *apud* HIRIGOYEN, 2002).

Para os gestores entrevistados na pesquisa de Martiningo Filho e Siqueira (2008), as principais vítimas do assédio moral nas organizações são aquelas que não se adaptam à lógica do grupo e que, geralmente, estão em posições mais baixas na escala hierárquica. Nesses casos, em que o superior é o assediador, as práticas de assédio moral, que, vistas de fora, parecem insignificantes, têm um efeito devastador sobre a saúde física e psíquica das vítimas; todos nós podemos suportar

uma limitada dose de hostilidade, salvo se essa hostilidade for permanente ou repetitiva, ou se estivermos colocados em uma posição que nos impeça de replicar ou nos justificar.

Segundo Hirigoyen (2006, p. 187 *apud* CAIXETA, 2010):

[...] não existe um perfil psicológico definido para as vítimas, mas existem contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem se desenvolver mais livremente. O fato é que o principal fator responsável para a ocorrência do assédio moral são as práticas de gestão pouco claras ou, mesmo, francamente perversas, que, por tal razão, constituem-se em uma autorização implícita às atitudes perversas individuais.

Com base nessa visão psicológica do fenômeno, Hirigoyen (2006, p.17) afirma que o assédio moral no trabalho pode ser definido como toda conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que se configure num atentado por sua repetição ou sua sistematização à dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo seu emprego ou degradando o clima de trabalho (CAIXETA, 2010).

Alguns métodos fazem parte da configuração do assédio moral. Segundo a obra de Freitas (2008), são eles:

**A deterioração proposital das condições de trabalho:** Que consiste em retirar da vítima a sua autonomia, não lhe transmitir as informações úteis para suas tarefas, contestar sistematicamente as suas decisões, criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada, privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho, telefone, fax, computador, retirar-lhe o trabalho que lhe compete, dar-lhe permanentemente outras tarefas geralmente inferiores às suas competências, pressioná-las para que não faça valer os seus direitos (férias, horários, prêmios); impedir promoções, atribuir trabalhos perigosos contra a vontade; atribuir tarefas incompatíveis com a sua saúde; causar danos em seu local de trabalho, dar instruções impossíveis de prazo e execução; não levar em conta orientações médicas e induzir o empregado ao erro.

**Isolamento e recusa de comunicação:** A vítima é interrompida constantemente, superiores hierárquicos não dialogam, a comunicação é por escrito, recusam contato com ela até visualmente, a vítima é ignorada, os outros colegas

também são impedidos de manter contato e seus superiores nunca têm tempo para ouvi-lo.

**Atentado contra a Dignidade:** Fazem gestos de desprezo diante do trabalhador como suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros; os colegas espalham rumores a seu respeito alegando problemas psicológicos, zombam de suas deficiências físicas ou do seu aspecto físico, é imitada ou caricaturada, criticam sua vida privada, zombam de suas origens ou nacionalidade, de suas crenças religiosas ou convicções políticas, atribuindo tarefas humilhantes, injuriada com termos obscenos ou degradantes.

**Violência verbal, física ou sexual:** Ameaças de violência física, agredem a vítima fisicamente, mesmo que levemente, é empurrada, falam aos gritos, invadem a sua privacidade com mensagens, é seguida, espionada, causam estragos materiais, é assediada sexualmente, não levam em conta seus problemas de saúde.

## 2. Danos à Saúde da Vítima

No processo de assédio, os sentimentos da vítima são confusos, indo do medo à vergonha, insegurança, impotência, abatimento e depressão. O prolongamento do processo é fator agravante, uma vez que pode ocasionar problemas graves de saúde à vítima, como redução da autoestima, distúrbios psicossomáticos (por exemplo, emagrecimentos ou ganho de peso e crises de hipertensão), estresse, crises de insônia e angústia, podendo provocar absenteísmo, licenças para tratamento de saúde, pedidos de demissão ou, até mesmo, situações extremas de suicídios e de tentativas neste sentido (HIRIGOYEN, 2006 apud CAIXETA, 2010).

Quando as agressões se multiplicam, a vítima começa a ficar acuada, com baixa autoestima, sentindo-se humilhada, usada e suja, sentimentos que contribuem para o fortalecimento do círculo vicioso do assédio moral (FREITAS, 2008).

Os efeitos nocivos provocados por uma situação de assédio moral, apesar de parecerem inofensivos, quando analisados do exterior, podem ser arrasadores para a saúde dos assediados. Este fenômeno permite destruir a autoconfiança da vítima,

origina sentimentos de culpabilidade, submete a vítima a um estresse permanente e a sensações de solidão e de indefensibilidade, que dão lugar aos mais diversos danos em médio ou longo prazo (PACHECO, 2007, p. 120-121 *apud* CAIXETA, 2010).

Quanto aos efeitos cognitivos, destacam-se: problemas de memória, dificuldade de concentração, depressão, falta de iniciativa, apatia, irritabilidade, cansaço geral, agressividade e insegurança. No plano psicológico, “o trabalhador inicialmente válido ou até mesmo brilhante passa a ser uma sombra do que foi” e, no médio ou no longo prazo, os danos psicológicos podem ser extremos (PIÑUEL; CANTERO, 2002, p. 39 *apud* PACHECO, 2007).

Complementando a lista de efeitos nocivos à saúde do empregado, o assédio moral pode provocar uma espiral de efeitos em nível psicossomático como pesadelos, dores abdominais ou de estômago, diarreia, vômitos, sensação constante de estar adoentado, perda de apetite, nó na garganta, choro, sensação de solidão e incapacidade para o estabelecimento de relações interpessoais. E mais, problemas relacionados à produção dos hormônios corticotropina, adrenalina e noradrenalina, e ao sistema nervoso, que provocam dores no peito, suores, boca seca, palpitações e falta de ar, entre outros efeitos negativos. “Deste modo, é possível vislumbrar a verdadeira dimensão deste fenômeno que, em última análise, pode até mesmo levar ao suicídio um trabalhador” (PACHECO, 2007, p. 127).

### 3. Prevenção

O empregador pode trabalhar na prevenção do assédio moral na sua organização, já que as consequências judiciais do assédio moral não são somente para quem provoca o assédio, mas também para a empresa. Ela pode ser condenada a indenizar a vítima do assédio porque é sua a responsabilidade de escolher seus funcionários e de manter um ambiente de trabalho saudável. Está sujeita a enfrentar problemas trabalhistas, pois se o assediado pedir rescisão indireta, um direito que gera os mesmos efeitos de uma demissão sem justa causa, a empresa tem de pagar todos os direitos trabalhistas.

Não é o excesso de trabalho o responsável pelo assédio moral, pois se pode assediar em trabalhos onde as pessoas estão subempregadas; o que favorece o assédio é, acima de tudo, o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, nem para os comportamentos nem para os métodos; tudo parece permitido, o poder das chefias não têm limites, assim como o que pedem aos subordinados (HIRIGOYEN, 2006, p. 188 *apud* CAIXETA, 2010).

Quanto ao assediador, a empresa pode demiti-lo por justa causa. Mas tudo isso traz não só o aborrecimento de se enfrentar a Justiça, mas também e principalmente a perda de funcionários e o investimento feito nele como treinamentos, por exemplo (CAIXETA, 2010).

O assédio moral detém prerrogativas com base em papéis organizacionais, o que torna a empresa corresponsável judicialmente pelos atos culposos ou dolosos que ocorrem em seu interior (RUFINO, 2006).

Dependendo do perfil do empregado assediado, este pode se tornar absenteísta (tanto física como psicologicamente), improdutivo, doente, acomodado numa situação constrangedora, suportada pela necessidade de se manter no emprego; ou, então, não se sujeita a tal situação, preferindo retirar-se da empresa e postular a reparação do dano na via judicial. De toda sorte, as duas hipóteses deságuam na mesma consequência: prejuízos econômicos para o empregador. Isto sem mencionar o comprometimento da imagem externa da empresa, a sua reputação junto ao público consumidor e ao próprio mercado de trabalho (TARCITANO; GUIMARÃES, 2004).

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo a sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, os quais podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, um risco invisível, porém concreto nas relações e condições de trabalho (RUFINO, 2006, p.62).

O assédio moral também pode gerar o assédio sexual. O contrário também se dá, na medida em que a resistência ao assédio sexual pode evoluir para o assédio moral (FREITAS, 2008, p. 28).



E a maior dificuldade que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua invisibilidade, isto é, o alto grau de subjetividade que envolve essas ações. O nexos causal, que é a comprovação da relação entre a consequência (sofrimento da vítima) e a causa (a agressão), necessária para a questão judicial, nem sempre é fácil de provar (FREITAS, 2008).

O Projeto de Lei nº 2.369/2003 dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho. A primeira cidade brasileira a aprovar lei que condena o assédio moral foi Itacemópolis (SP). A legislação foi regulamentada em abril de 2001. Há atualmente 80 projetos em tramitação ou já aprovados nos âmbitos municipal, estadual e federal (MTE, 2009). Veja-se o que diz tal lei:

O Congresso Nacional decreta: Art. 1º É proibido o assédio moral nas relações de trabalho. Art. 2º Assédio moral consiste no constrangimento do trabalhador por seus superiores hierárquicos ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho e que: I - atente contra sua dignidade ou seus direitos, ou II - afete sua higidez física ou mental, ou III – comprometa a sua carreira profissional.

A lei está diretamente ligada às condições físicas e psíquicas do trabalhador, ou seja, à qualidade de vida no trabalho definida como:

Questões objetivas e subjetivas próprias do cotidiano de políticas práticas organizacionais, em que todas as decisões ou omissões têm impactos importantes, portanto aceitar a violência como algo normal é torná-la ainda mais violenta. Ao ignorarmos, estamos apoiando e fortalecendo essas práticas (FREITAS, 2008).

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. Com isso, podemos afirmar que a qualidade do ambiente de trabalho, sob o aspecto pessoal, muito mais do que relacionamentos meramente produtivos, exige integração entre todos os envolvidos (TARCITANO; GUIMARÃES, 2004).

A violência moral ocasiona desordens emocionais, atinge a dignidade e identidade da pessoa humana, altera valores, causa danos psíquicos (mentais),



interfere negativamente na saúde, na qualidade de vida e pode até levar à morte (MTE, 2013).

Todas essas consequências do assédio moral podem ser amenizadas ou até mesmo não acontecerem se as organizações usarem medidas preventivas e de erradicação do fenômeno.

A empresa que não tem uma organização geralmente não consegue identificar os problemas interpessoais do quadro de colaboradores, ignorando ou incentivando, por vezes, alguns superiores a agirem com perversão (RUFINO, 2006).

O empregador tem o dever de zelar pela proteção da dignidade e pela valorização do trabalho dos seus empregados, garantindo um ambiente laboral saudável para os trabalhadores. Deve valer-se de mecanismos efetivos de veiculação de queixas, garantir o sigilo, boa comunicação, competente averiguação e correta punição, estimular a denúncia de casos e incentivar a solidariedade aos colegas que são vítimas, estimulando os trabalhadores para a busca da erradicação do problema (RUFINO, 2006, p.102).

#### 4. Considerações Finais

Mesmo com inúmeras informações, seminários, palestras e processos acerca do tema *assédio moral*, ele continua ainda muito banalizado pelos empregadores e até por trabalhadores. Somente organizações responsáveis socialmente e preocupadas com a qualidade de vida no trabalho conseguem ter uma visão ampla e preventiva do assunto.

Os trabalhadores que são vítimas, geralmente não conhecem o termo assédio moral; e se conhecem, não sabem suas implicações, porque se soubessem, talvez não deixassem que o assédio chegasse a uma proporção insuportável de degradação física e mental da saúde, e sim apontariam os problemas ou buscariam ajuda na organização ou judicial, talvez.

As vítimas acabam buscando a ajuda quando já estão adoecidas física e/ou psicologicamente e ainda por intermédio de alguém que os orienta, como médicos, advogados, psicólogos, amigos e familiares.

Além de a vítima descobrir que sofreu abuso moral no trabalho, ela precisa coletar provas, que já não tem mais acesso ou lembrança, como anotar dias, horários, nomes, fazer filmagens, gravações de áudio, enfim provas “invisíveis”, como cita Freitas (2008). E mesmo se conseguir essas confirmações, o judiciário pode não aceitá-las porque prioriza a presença de testemunhas, o que é mais impossível ainda, pois os trabalhadores que presenciaram as cenas jamais irão se expor por vários motivos: medo de perder o emprego, medo de ser prejudicado, medo dos colegas, medo de ser também assediado. Talvez os colegas que já não estejam mais trabalhando na organização e que presenciaram os assédios possam querer ajudar, mesmo assim, é uma possibilidade muito remota.

E os trabalhadores que conhecem, estudam, trabalham e orientam as empresas sobre o assunto? Quando acontecem com eles? Como agir? Como denunciar? Parece mais fácil, sabem-se os meios, as pessoas que irão recorrer, os profissionais, todos incentivam, mas de longe, porque você está sozinho. E as testemunhas? Essas somem também, já que os medos são os mesmos. E para quem entende do assunto, pode ser ainda pior, porque luta até o fim por justiça mesmo sabendo que ela pode não acontecer, e isso é o que mais dói.

Será que as pessoas estão um pouco mais orientadas? Os profissionais (psiquiatras, psicólogos, médicos, policiais, advogados, juízes) estão realmente à disposição da população? As empresas estão mais preparadas? As leis estão aí para auxiliar? Se a resposta for afirmativa, resta a dúvida: mas então o que está faltando para que o assédio acabe? Talvez nos tornarmos mais solidários com os outros, mais empáticos, mais unidos, mais amigos, mais humanos, porque, independentemente de termos profissionais “preparados”, as universidades não inserem nas pessoas o cuidado, o carinho, a atenção, o respeito e a humildade que se deve ter com quem passa por essas humilhações. E as empresas nas suas prevenções também não trabalham o “ser mais humano”, mas sim trabalham o que se deve fazer para não ser processado, para não perder dinheiro, deixando de lado

a essência de ver o outro com compaixão. As leis servem para serem usadas como corretivas e não punitivas, e os juízes definem valores relativamente simbólicos para empresas que faturam milhões. Será que esse é o caminho? Será que não é preciso rever tudo e todos que compõem esse sistema? Ou será que é preciso ter estatisticamente um número alto de doentes e de suicídios resultantes do assédio moral? Afinal, o Brasil não tem um histórico de prevenção e sim de correção. Resta esperar pra ver o que acontece!

## Referências

CAIXETA, Ivan Carlos. **O Assédio Moral nas Organizações**: um estudo nos Tribunais Regionais do Trabalho das Regiões Sudeste e Sul do Brasil. Belo Horizonte, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online], vol. 9, n. 5 [cited 2014-04-07], p. 11-34, 2008. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1678-6971. Acesso em: 7 Abril 2014.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no âmbito da empresa**. São Paulo: Ltr, 2006.

TARCITANO, João Sérgio de Castro; GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos)–Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2004. Disponível em:[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/assedio\\_moral\\_no\\_trabalho\\_no\\_ambiente\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/assedio_moral_no_trabalho_no_ambiente_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 7 de Abril de 2014.

# REVISTA EDUICEP

Revista Eletrônica de Educação, v. 1, n. 1, p. 01-18, 2015

[www.icepsc.com.br/ojs/index.php/edu2013](http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/edu2013)

---

ZANETTI, Robson. **Assédio Moral no Trabalho** – E-Book. Disponível em:  
<[http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro\\_robson\\_zanetti\\_assedio\\_moral.pdf](http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro_robson_zanetti_assedio_moral.pdf)>.  
7 de Abril de 2014.

Ministério do Trabalho e Emprego – MTE/ASCOM. **Assédio Moral e Sexual no Trabalho**. Brasília: 2009. Disponível em:  
<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D3CB9D387013CFE571F747A6E/CARTILHAASSEDIOMORALESEXUAL%20web.pdf7v>>. Acesso em: 7 de Abril de 2014.