

# Mobbing: a Toxidade Organizacional

**Agnaldo de Paula Leite Ribeiro Filho**  
**aplerifi@gmail.com**  
UESA

**PAULO TONG (PROFESSOR ORIENTADOR)**  
**professortong@gmail.com**  
UESA

**Resumo:** Este artigo consiste em demonstrar que o ambiente organizacional possui diversas situações de assédio moral. Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e a busca a qualquer custo pela realização profissional e permanência no emprego faz com que trabalhadores tornem-se verdadeiros gladiadores para conseguirem permanecer e alcançar patamares mais altos em suas empresas. Porém o comportamento perverso apresentado pelos agressores desencadeia sérios danos as vítimas, desestabilizando-as e desmotivando-as tanto em seu local de trabalho como até mesmo em sua própria estrutura psicológica. Os assediadores por possuírem na maioria das vezes discricção para realizarem suas agressões unido ao medo das vítimas em perderem seus empregos ou de sofrerem maiores perseguições deixam a identificação do assédio mais difícil para o recursos humanos das empresas, porém conseguimos perceber que as empresas mesmo tentando resolver este problema não estão preparadas para identificar o obvio, a falta de acompanhamento dos trabalhadores e a inexistência de punições realmente eficazes tornam o ambiente ainda mais hostil. Dentro deste contexto onde o silencioso Mobbing se estabelece vamos descrever como este mal age dentro das organizações, vamos conhecer seus tipos e entender as conseqüências causadas para as vítimas de assédio moral no trabalho apresentando os danos à sua saúde física e emocional e os abalos causados em sua vida como um todo.

**Palavras Chave:** Mobbing - Assédio Moral - Perversidade - Agressor - Vítima

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade altamente competitiva, o que torna o mercado de trabalho cada vez mais inseguro quanto à estabilidade no emprego. As pessoas buscam ser melhores e mais eficientes no que fazem, mas em contra partida esta insegurança gera uma reação totalmente tóxica para o ambiente de trabalho, e esta reação aflora como assédio moral, ou ainda como é chamado nos Estados Unidos: Mobbing.

Através da pressão exercida sobre o empregado muitos com medo de perderem o emprego e outros com sede de poder, agredem moralmente de forma perversa seu colega de trabalho, subordinado e em alguns casos até mesmo seu superior. Estas agressões têm o objetivo de causar na vítima total desmotivação, desprezo e humilhação.

O resultado esperado é “apagar” a vítima tornando-a desnecessária para que o perverso seja visto como um bom funcionário, ou para que o superior perverso continue em seu cargo.

A insegurança de supervisores, gerentes, diretores e até mesmo líderes de equipes torna-os totalmente agressivos com um colaborador que apresente qualificações semelhantes ou superiores aos seus, isso porque sabem que profissionalmente a vítima pode exercer a mesma função, pois esta preparada em sua estrutura de formação. Ao invés de tratarem as qualificações como oportunidades de crescimento e para gerar acréscimo de valores, o chefe perverso cria um ambiente de verdadeiro martírio para a vítima que passa a perder a autoestima e acaba entrando em um total enredamento, isolando-se na obscuridade de preconceitos estabelecidos por este que deveria ser seu facilitador.

Em meio a tantas agressões os Recursos Humanos das empresas em todo o mundo tem estudado mecanismos para solucionar este problema, mas esta busca esta ainda no começo uma vez que vivemos em uma estrutura altamente consumista que valoriza mais o produto do que o produtor, ou ainda a quantidade e qualidade dos produtos do que a qualificação e qualidade de vida das pessoas.

Mudar a perversidade vai além da mudança organizacional, ela abrange a mudança cultural e moral, e para entendermos um pouco mais sobre o Mobbing, como surge, quais são seus tipos e fases, o risco para empresa e para a vítima e como podemos prevenir esta ação degradadora apresentaremos este assunto que tanto destrói as organizações e as pessoas.

## 2. ALGUMAS DENOMINAÇÕES

**Mobbing:** A palavra derivou-se da etologia, sendo o conceito proposto por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz em seus estudos com gaivotas e gansos. Dentro deste contexto etológico o comportamento de mobbing é definido como um ataque coletivo a um alvo considerado perigoso.

No ponto de vista do estudo das gaivotas este contexto agressivo tem seu lado positivo, pois a união destes animais para atacar uma vítima é um ato de proteção da prole contra predadores. Mas quando adaptada ao ambiente organizacional esta palavra aplica-se apenas no contexto negativo, onde uma pessoa perversa quer agredir uma vítima a fim de destruí-la moralmente.

O psicólogo alemão radicado na Suécia Heinz Leymann, durante os anos 80 foi quem introduziu a denominação mobbing para demonstrar o assédio moral ocorrido nas organizações, mas antes dele o médico sueco Peter Heinemann utilizou o conceito de mobbing para descrever o comportamento agressivo de algumas crianças com relação a outras dentro do ambiente escolar (HIRIGOYEN, 2010).

**Assédio Moral no Trabalho:** Trata-se da constante e repetitiva atitude de humilhar e constranger trabalhadores, sendo estas atitudes perversas mais provenientes dos superiores



para com seus subordinados, não isentando a condição contrária onde o subordinado assedia seu superior.

Por assédio em um local de trabalho temos que entender 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 (HIRIGOYEN, 2011, p. 65).

**Perversidade:** A palavra Perverso também provém do latim *perversione* que é o ato de perverter, tornar-se perverso, corromper, desmoralizar. (FERNANDES; LUFT; GRUIMARÃES, 1996).

A pessoa perversa age com intuito de desmoralizar a outra, sem que haja necessidade de ter uma razão para isso. O perverso simplesmente agride, humilha e destrói sem que haja remorso ou sentimento de culpa.

### **3. DEFINIÇÃO**

Na maioria das obras escritas sobre o tema Assédio Moral no Trabalho ou Mobbing, os autores os definem basicamente como um ato violento, calculado, com o objetivo de denegrir, ofender e desmoralizar a vítima. Alguns exemplos de definições para Assédio Moral no Trabalho ou Mobbing são:

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) o assédio moral no ambiente de trabalho “... trata-se de uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou grupo...” Assediar uma pessoa trata-se por tanto de uma insistente investida psicológica para desestabilizar uma pessoa em seu ambiente de trabalho, o fato de humilhar um indivíduo torna-o cada vez mais vulnerável a perda de concentração acarretando erros, além de sentir-se cada vez menos capaz de executar suas atividades profissionais. É normal observar pessoas que se isola em seu ambiente de trabalho, uma possível causa é justamente a possibilidade de estar passando por uma situação de Mobbing.

Para Hirigoyen (2011) em seu livro Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano, define o Mobbing como “... toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa...” Através do raciocínio da autora citada podemos constatar que são diversas as formas de se assediar uma pessoa. Não se faz necessário grandes gestos, na verdade na maioria das vezes o que ocorre são pequenos gestos, porém constantes abalando a vítima aos poucos, desestabilizando-a a ponto de pedir demissão do emprego.

Ainda alguns artigos e livros definem assédio moral como uma violência psíquica que compromete a autonomia do indivíduo transformando o ambiente de trabalho em um ambiente nocivo. Algumas vezes a vítima deixa seus valores para se submeter à pressão e constantes ataques, onde se sujeita a situações constrangedoras e que ferem a ética, tudo isso para que consiga permanecer no trabalho.

Para garantir o emprego, nesse contexto mutante, o empregado tem que se esforçar de diversas formas: buscar qualificação, mostrar resultados, apresentar um bom relacionamento interpessoal, dentre outros desafios. No entanto, há ocasiões em que ele se sujeita a situações constrangedoras, antiéticas, antiprofissionais e que vão contra seus valores mais intrínsecos e básicos, para conseguir se manter vinculado formalmente a uma organização. Se essa situação se torna constante e recorrente, podemos denominá-la de assédio moral. (NYARADI, OLIVEIRA, 2006)



Mas no geral temos alguns exemplos que definem o assédio moral no local de trabalho, e são eles: estabelecimento de metas impossíveis de cumprir no prazo, condicionar o indivíduo a tarefas aquém de sua capacidade, apropriar-se da ideia dos outros, isolar o indivíduo, esconder informações a fim de causar prejuízo, são estas algumas atitudes perversas que demonstram a manifestação do Mobbing.

#### **4. MOBBING**

O assédio moral nas organizações ou Mobbing (como é chamado nos Estados Unidos) é tão antigo quanto o próprio trabalho, porém apenas nesta década foi reconhecido como um agente de destruição do ambiente de trabalho. Mas o que vem a ser assédio moral nas organizações?

Por assédio em um local de trabalho temos que entender 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. (HIRIGOYEN, 2011)

As empresas da época do pós-Segunda Guerra Mundial oprimia seus funcionários com longas jornadas de trabalho, falta de motivação e total desprezo a capacidade de aprendizado das pessoas, uma vez estabelecido o local de trabalho e sua função este sucumbia nesta posição sem expectativa de crescimento ou mudança.

O pós-Segunda Guerra Mundial significou um período de crescimento econômico sem precedentes para as sociedades capitalistas. A recuperação das economias destruídas durante o conflito elevou os padrões de produção e de consumo dessas populações, em virtude do grande aporte de capitais efetivado, do gigantismo das empresas que cresciam mediante estratégias de integração e diversificação de investimentos, da oferta barata de fontes de financiamentos internacionais... (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008)

Podemos lembrar na época de Ford onde o foco na produção a qualquer custo, realmente custou à saúde e a motivação de milhares de trabalhadores. As empresas focadas apenas em produzir em grande escala e ganhar muito dinheiro, mantinham seus funcionários sob uma rotina destrutiva de trabalho, estagnando-os a um método monótono e sem expectativa de crescimento profissional. Para Ford o funcionário tinha que se portar como uma “máquina”, não tinha direito de ampliar seus conhecimentos e muito menos de expressar seus sentimentos, os superiores eram verdadeiros tiranos que cobravam resultados a todo custo. Além disso, este cenário propiciava uma falta de identidade, onde não se desenvolvia a importância do coletivo e promovia a total falta de reconhecimento para o indivíduo em sua vida social.

A origem dessa violência pode ser encontrada nos problemas de identidade caracterizados pela impossibilidade de os indivíduos se autodefinirem para si próprios, pela sua desorientação quanto aos valores do coletivo e pelo aumento da insignificância dos indivíduos e das sociedades, que buscam sentidos e formas de reconhecimento na vida social, porém, sem jamais serem satisfeitos. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

A competição entre funcionários fica cada vez mais aguçada, pois em um ambiente que importa apenas resultados voltados para a produção, não importa as regras que norteiam o sentimento de cooperação e desenvolvimento mútuo, mas estimula a inveja, a má comunicação entre as áreas de trabalho, a coação dos subordinados para que não “roubem” a posição de seus superiores, a disputa a todo custo entre pares, etc.

Com a evolução dos métodos de administração, chegamos aos nossos dias com a mesma toxidade nas organizações, porém agora mais mascarada do que antes, pois na maioria das vezes temos um falso clima organizacional instalado nas empresas. Ainda hoje



convivemos com superiores, gerentes, diretores totalmente tóxicos, que exalam agressões totalmente destrutivas tanto para as pessoas quanto para o clima da organização, superiores que visam muito mais o produto do que o gerador deste produto, que se importam mais com as linhas de produção e seus agregados tecnológicos do que com o maior bem de uma empresa que são seus trabalhadores.

Mas podemos nos perguntar se estes chefes tóxicos agem desta forma apenas por prazer ou são influenciados pelo meio? E a resposta para esta pergunta é justamente os dois casos, ou seja, há a toxicidade natural (que é gerada desde a infância, no desenvolvimento da pessoa, tornando-a naturalmente perversa) e a toxicidade influenciada (que é a gerada pela pressão do meio em que se está inserido no local de trabalho).

Na complexidade globalizada, tudo se mistura, é confundido, adquire novo sentido e significado – e os “colaboradores” são levados a crer na perda de nitidez da fronteira entre capital e trabalho. Transformados em objetos, despidos de autonomia, impedidos de criar livremente, expropriados dos direitos, agora flexibilizados, vivem o individualismo competitivo e antropofágico que desgasta o caráter, revelador da violência do e no trabalho, deslocada e cada vez mais sutil (BARRETO, 2006).

Neste contexto as pessoas se vêm obrigadas a buscarem mais qualificação e disputarem sua permanência nos empregos, mas como realizar isso de forma amigável?

Por estas razões encontramos superiores que “pisam” em seus subordinados com medo de perderem sua posição para alguém que conseguiu se qualificar tanto quanto ele ou muitas vezes conseguiu maior qualificação do que a dele. Líderes de equipe, supervisores, gerentes e diretores totalmente inseguros e com medo de perderem sua posição, seu emprego e até mesmo seu status de “chefe” são os agentes perversos das organizações, e esta atitude faz com que as empresas percam seus talentos, pois estes geralmente se recusam a permanecer em um ambiente destruidor.

Como as pessoas tóxicas têm falta das principais dimensões da inteligência emocional, portanto, dificilmente conseguem ser bem-sucedidas. Muitas delas podem até ser consideradas um sucesso em sua carreira, mas a avaliação certamente não será a mesma diante do rastro de destruição que costumam deixar. É um preço muito alto para a empresa, quando funcionários bem preparados e treinados deixam a organização ou se recusam a permanecer na equipe da pessoa tóxica. Mesmo os clientes podem preferir comprar de um concorrente a ter que continuar convivendo com um alto nível de toxicidade (KUSY, HOLLOWAY, 2010).

Neste momento além de seu psicológico estar abalado alguns reflexos começa a surgir na saúde física das vítimas tais como: dores de estômago, dores de cabeça, indisposição, mal estar, dores no peito, taquicardia, são alguns sintomas leves que surgem após grande estresse no trabalho. Mas quando a vítima está sob esta pressão e humilhação há muito tempo, começam a aparecer maiores consequências tais como: infarto, bronquite, úlcera, ganho ou perda de peso e doenças psicossomáticas (Depressão, Agressividade, são alguns exemplos).

O sentimento de culpa e de insegurança por parte da vítima é tão grande que ela não consegue reagir, concorda com toda agressão, se calando evita o conflito, em contra partida o agressor também finge não agredir, atacando sorrateiramente evitando o contato direto para desta forma se sair como o “mocinho” da história.

Para as empresas este é um grande desafio, afinal os resultados são importantes para sobrevivência da organização, mas como produzir sem denegrir o ser humano, ou como lucrar sem retirar o valor das pessoas?

Em meio a este impasse há uma busca desenfreada por mecanismos que possibilitem medir o clima organizacional e com isso terem condições de atuar no foco do problema. Mas



o que ainda ocorre na maioria das empresas é que para eles o foco do problema está no resultado, poucas empresas perceberam que tudo gira em torno das pessoas, e é justamente nas pessoas que se aloja o problema principal.

### **TIPOS DE MOBBING**

Tomando como referência a análise da autora Marie-France Hirigoyen em seu livro *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*, podemos esclarecer com maior detalhe cada um dos tipos de Mobbing e são eles:

**Assédio Vertical Descendente:** Este tipo de assédio é o mais encontrado, pois se trata da agressão proveniente de um superior hierárquico. O superior seja ele um líder, gerente, coordenador ou diretor, possui em suas mãos a facilidade de oprimir aqueles que estão abaixo deles hierarquicamente.

A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema (HIRIGOYEN, 2010).

Este tipo de assédio é o mais difícil de ser tratado, pois por se tratar de alguém influente e conceituado na empresa torna a procura por ajuda por parte da vítima quase impossível, o medo de perder o emprego ou de ser ainda mais humilhado cria um sentimento de isolamento e silêncio na pessoa agredida.

**Assédio Horizontal:** Segundo Hirigoyen (2010) “Este tipo de assédio é frequente quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção.” O Mobbing entre pares é facilmente observado quando existem pessoas sem escrúpulos que disputam alguma posição ou algum destaque no seu trabalho.

Outra característica deste mobbing é o fato da agressão poder ser tanto individual, ou seja, por apenas um colega de trabalho, ou coletivo, quando vários funcionários agridem a vítima.

A inveja unida a uma grande competição desencadeia atitudes perversas nas pessoas. Até mesmo entre colegas de trabalho que em outra ocasião se davam bem, basta apenas uma nova oportunidade de crescimento profissional para desencadear as ações tóxicas.

A mudança na relação costuma vir motivada por ciúme, inveja, competição, promoção da pessoa ou chegada ao local de trabalho de um novo trabalhador. A primeira manifestação costuma consistir em fazer da vítima objeto de críticas sistemáticas, ferozes e injustificadas em relação a seu trabalho, seu aspecto físico ou suas ideias e orientações em relação à tarefa que desempenha. E tudo isso acontece apesar de seu trabalho ter sido anteriormente avaliado como positivo ou até mesmo excelente. (ZABALA, 2003).

Geralmente na relação entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico a primeira ação degradadora costuma ser as críticas, uma pessoa perversa começa sorrateiramente cultivar na mente dos outros colegas de trabalho a “ineficiência” da vítima, e se o grupo for tendencioso a dar ouvidos a este tipo de assunto o que era um ataque de um colega passa a ser de todo o grupo que trabalham com a vítima.

**Assédio Vertical Ascendente:** Este ocorre quando um ou mais subordinados assedia moralmente seu superior, embora seja o mobbing mais difícil de ocorrer é tão degradador quanto os dois anteriores. Um superior assediado por sua equipe perde sua voz ativa, e os resultados das metas estabelecidas são os piores possíveis, isso porque há por parte da equipe um consenso em denegrir a imagem de seu chefe.

O assédio moral de um superior por um ou vários subordinados não é levado em consideração e, no entanto, pode ser do mesmo modo destrutivo. As vítimas, neste caso, não sabem para onde se dirigir para se defender – evidentemente não aos sindicatos -, mas também não à Justiça, que não leva a sério este tipo de queixa (HIRIGOYEN, 2010).

A maioria das vezes que ocorre este tipo de mobbing é devido a inveja por um colaborador antes subordinado, mas que passa a ocupar uma posição de chefia. Também quando a empresa contrata alguém de fora e este não é aceito pelo grupo. A reação do grupo é resistir a seu comando.

**Assédio Misto:** O assédio misto é a junção das agressões do chefe com a dos colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico da vítima. Este tipo de mobbing também é mais difícil de ocorrer, porém quando ocorre deixa a pessoa agredida totalmente isolada e sem ter para quem recorrer torna-se refém dos agressores.

Quando uma pessoa se acha em posição de bode expiatório, por causa de um superior hierárquico ou de colegas, a designação se estende rapidamente a todo o grupo de trabalho. A pessoa passa a ser considerada responsável por tudo o que dê errado. Bem depressa ninguém mais a suporta e, mesmo que alguns não sigam a opinião do grupo, não ousam anunciar (HIRIGOYEN, 2010).

A pessoa que trabalha em um ambiente onde todos evitam sua presença não possui nenhuma alternativa a não ser deixar o emprego, pois a pressão e o desprezo exercido fazem com que seja impossível continuar trabalhando na empresa.

A vítima de assédio moral não sucumbe na primeira investida degradadora, na verdade o que consome o psicológico e o físico das pessoas agredidas são a repetição e a intensidade dos ataques. Dentro deste contexto encontramos algumas fases do mobbing que demonstram na verdade diferentes momentos que a vítima passa.

## **FASES DO MOBBING**

Segundo Hirigoyen (2011), as etapas de um assédio moral no ambiente de trabalho são: Recusa da comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, vexar e induzir ao erro, podemos em alguns casos chegar até mesmo ao assédio sexual.

Para melhor entendimento falaremos um pouco de cada uma destas fases:

**Recusa da comunicação direta:** Nesta etapa o agressor evita o diálogo com a vítima, isso para evitar explicações do porque das atitudes hostis. Esta tática vai criar a impossibilidade de resolver o problema uma vez que não há como abrir uma discussão saudável para esclarecer todas as coisas.

**Desqualificar:** Esta etapa consiste em indiretas hostis, falar com todos insinuando algo sobre a vítima. A agressão nesta etapa transmite insultos de forma sutil, muitas vezes como brincadeiras, um comentário isolado, ou até mesmo sarcasmo. A falta de um “Bom Dia!” ou de um “Olá!” também são marcas registradas da estratégia degradadora.

**Desacreditar:** Através desta fase a pessoa assediada passa a ser ridicularizada, comentários ambíguos com o interesse de estimular a dúvida quanto às tarefas executadas pela vítima começam a surgir. O sarcasmo aumenta e a investida em deixar a vítima ainda mais desmotivada é acentuada.

**Isolar:** É claro que quando deixamos alguém isolado esta pessoa fica mais vulnerável ao ataque e também a torna menos capaz de se proteger. Tudo é mais difícil quando estamos sozinhos, por isso o agressor nesta etapa utiliza a tática de colocar todos contra a vítima.

**Vexar:** Segundo Hirigoyen (2011) vexar “Consiste em confiar à vítima tarefas inúteis ou degradantes.” Vexar uma pessoa é o mesmo que colocá-la para executar tarefas sem sentido, ou sem importância, ou ainda enche-la de trabalho a ponto de não dar conta. Esta ação fará com que a vítima sinta-se envergonhada, pois será taxada como incompetente ou ainda como desnecessária.

**Induzir ao Erro:** A provocação nesta etapa é a arma mais utilizada para induzir a vítima ao erro, enche-la de críticas destrutivas, pressioná-la além do necessário, ou ainda faltar com alguma informação ou concede-la pela metade faz com que a vítima erre, e comece a questionar sua própria capacidade de realizar suas atividades.

**O Assédio Sexual:** Quando falamos de assédio moral no trabalho não podemos nos esquecer do assédio sexual, embora não ocorra em todos os casos de Mobbing, esta é uma situação bastante degradante dentro do ambiente organizacional.

O assédio sexual é um agravo do assédio moral no trabalho, a vítima passa a ser alvo de constantes ataques que vão além de “favores” sexuais, mas o agressor vê a vítima como alguém a sua inteira disposição, para ele a vítima é alguém privilegiada por ser a escolhida por ele.

## **CONSEQUENCIAS DO MOBBING**

O Mobbing promove danos à saúde psicológica e física da vítima, as constantes e intensas agressões causam traumas e destrói seu bem-estar, com isso sua eficiência e motivação se esvaem.

Algumas consequências psicológicas são: estresse, ansiedade, depressão e distúrbios psicossomáticos, entre outros.

Os principais efeitos adversos da violência psicológica na saúde: ansiedade, depressão, sintomas psicossomáticos, agressividade, desconfiança, prejuízos cognitivos, agressividade, desconfiança, tais como, dificuldade de concentração ou de pensar claramente, reduzida capacidade para a resolução de problemas, isolamento e solidão, deterioração das relações interpessoais e transtorno por estresse pós-traumático (GUIMARAES, RIMOLI, 2006).

As alterações mais conhecidas após uma pessoa passar por um assédio moral do trabalho são: Transtorno Obsessivo e Transtorno Bipolar. O Mobbing se diferencia de uma pressão normal do trabalho, muitas vezes as sequelas que ficam após o assédio são irreversíveis, isso por causar na vítima um trauma permanente.

Ainda percebemos que com o passar do tempo sob os constantes ataques as vítimas desenvolvem doenças que vão além do psicológico, na verdade o reflexo da agressão passa a ocasionar enfermidades físicas, estar sob constante pressão desenfreada pode, por exemplo, desencadear problemas gástricos como gastrite ou até mesmo úlcera estomacal. Também existem relatos de problemas intestinais, como constantes disenterias, ainda constam fortes dores de cabeça, problemas na coluna, etc.

Quando os ataques se associam a uma pessoa com tendência a ter quadros de fortes depressões é perigoso a vítima recorrer até mesmo ao suicídio. Para Hirigoyen (2010), “É essencial estar alerta aos estados depressivos, pois o risco de suicídio é grave...” A importância do cuidado à pessoas que passam por quadros pós-traumáticos causados por assédio moral precisa ser levado a sério.

Ainda vivemos em uma sociedade que não leva em consideração as emoções dos empregados, toda manifestação de estresse ou até mesmo depressiva é recebida como falta de interesse em trabalhar ou preguiça por parte do assediado, e o medo de perder o emprego faz com que sofra em silêncio e escondam os sintomas que começam a aparecer.

A omissão dos sintomas da doença é prática comum entre os trabalhadores, o que reflete, simultaneamente, um misto de esperança de reabilitação espontânea e o medo de perder o emprego. A doença só se manifesta na fábrica quando a dor é insuportável, rompendo o silêncio dos órgãos no corpo submetido, que já não consegue cumprir as metas preestabelecidas (BARRETO, 2006)

Vimos que o Mobbing ocasiona muitos problemas psíquicos e físicos, porém suas consequências não param por aí, pois a vítima de assédio moral passa por problemas com sua família, devido ao estresse sofrido no local de trabalho ao chegar em casa já não consegue ter o mesmo animo para brincar com os filhos, nem a mesma atenção para esposa. Seu prazer em sair para passear ou até mesmo realizar um hobby que antes adorava fazer deixa de existir, no lugar do prazer e inspiração ficam o cansaço e a desmotivação.

Diversos estudos demonstram que o assédio gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando muitos problemas de saúde que podem desestabilizar a sua vida. Essas desordens reduzem a capacidade de concentração do indivíduo, induzem-no ao erro e colocam em risco tanto seu emprego como a sua vida (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2011).

Também encontramos sequelas para própria empresa, uma vez que paira um ambiente tóxico refletindo negativamente em todos da organização. Constantes erros nos processos, desmotivação da equipe, problemas com absenteísmo, funcionários com repetidos atestados médicos, são algumas consequências do mobbing para empresa. O que mais consome a empresa é ter sua imagem prejudicada, e esta situação é uma das piores de ser solucionada, isso porque o valor do produto e o valor da empresa estão totalmente atrelados à sua imagem na sociedade e na mídia.

Podemos perceber que para cada agente tóxico na empresa desencadeamos muitos problemas que atinge todos os setores da vida daqueles que são agredidos. Um agente perverso não denigre apenas a vítima, mas desestabiliza sua família e sua própria empresa.

## **5. PESQUISA DE CAMPO**

A toxidade organizacional manifesta através do assédio moral é uma realidade, buscando uma análise real e atualizada uma empresa foi selecionada para realização de uma pesquisa de campo. Esta pesquisa se deu através de um questionário composto por dezessete questões divididas em duas partes, sendo a primeira para identificar o clima organizacional e a segunda para demonstrar o mobbing propriamente dito.

A empresa escolhida possui 170 (cento e setenta) funcionários, sendo 14 (quatorze) trabalhadores da área administrativa e 156 (cento e cinquenta e seis) da área operacional, o ramo de atividade da empresa é comercial.

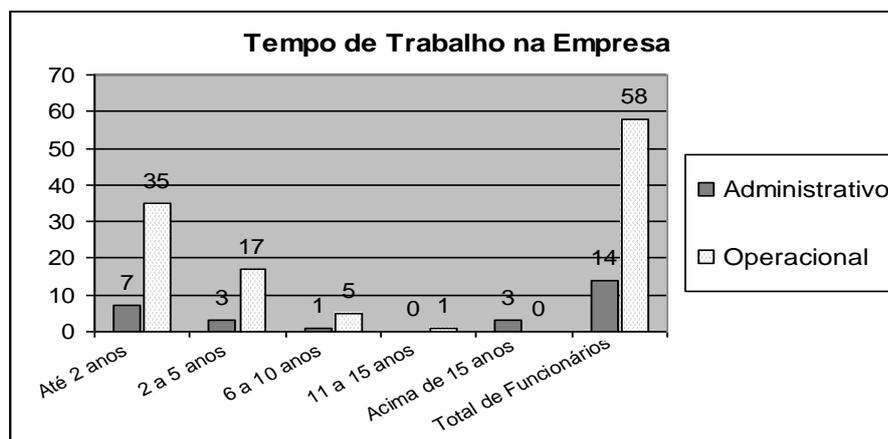
O gerente geral autorizou a realização da pesquisa com todos os funcionários, porém devido à escala de horário de trabalho foram respondidos 72 (setenta e dois) questionários, o que representa 42,35% dos colaboradores. A única exigência apresentada pela direção foi para que o nome da empresa fosse mantido em sigilo.

Esta pesquisa demonstrou alguns dados muito interessantes quanto à diferença entre áreas de trabalho, o administrativo demonstrou estar mais satisfeito com seu trabalho, entretanto no decorrer da pesquisa a maioria demonstrou receio de responder a algumas questões como, por exemplo, se eles confiam em seu chefe ou se possuem autonomia para demonstrar suas ideias. Já o operacional declarou maior insatisfação quanto às relações entre os colegas e com seu chefe, também relataram alguns tipos de manifestação de assédio. Dentro desta linha alguns dados serão apresentados para demonstrar o perfil desta empresa quanto ao seu clima organizacional e as ocorrências de assédio moral no trabalho.



Foi tomado como base para realização desta pesquisa o nível tático que para esta empresa refere-se ao corpo administrativo e operacional da empresa, a fim de demonstrar as diferentes reações por nível organizacional.

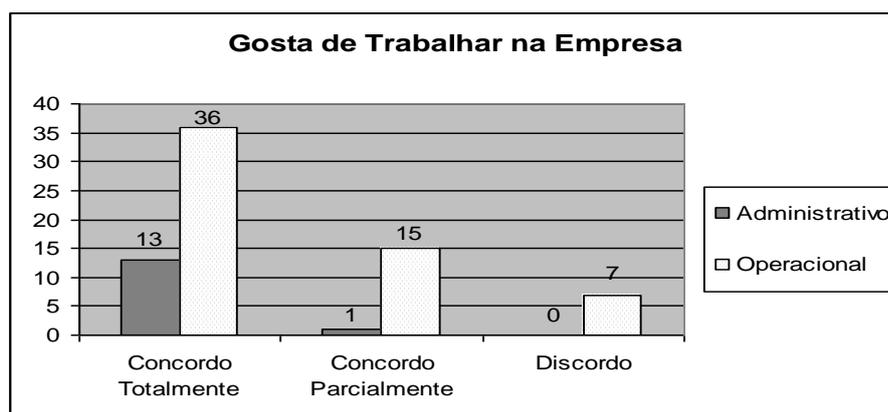
Um fator crucial que determina o ambiente de um trabalho é o tempo que os colaboradores permanecem no emprego, ou seja, a rotatividade é um dado relevante quanto ao clima de uma organização. Quanto maior for à rotatividade menor será a satisfação de se trabalhar naquele local, seja por assédio ou por qualquer outro fator.



**Gráfico 1:** Tempo de Trabalho na Empresa. Autoria própria.

O gráfico 1 acima demonstra que 58,33% dos funcionários possuem até 2 (dois) anos de empresa, ao perguntar para o gerente de operações o porque deste índice de funcionários com pouco tempo, ele explicou que a falta de um plano de carreira é um fator que desmotiva as pessoas a permanecerem.

Outro índice muito relevante é gostar do local de trabalho, por isso uma das perguntas elaboradas tratou deste quesito. O gráfico abaixo demonstrará de forma quantitativa o nível deste índice.



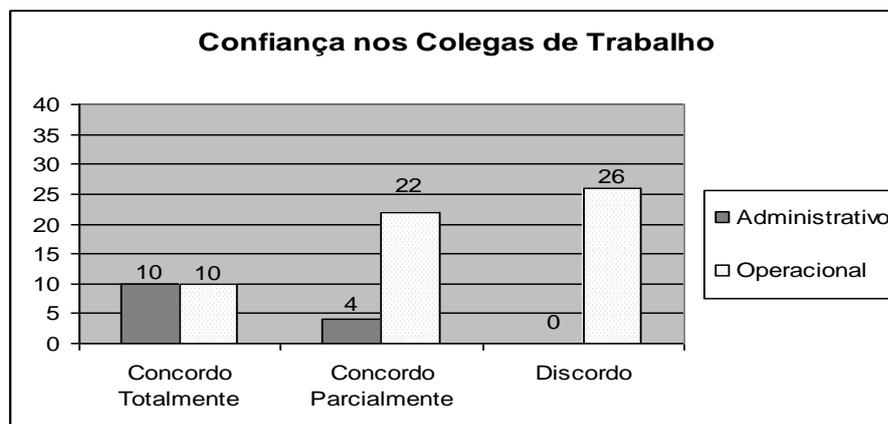
**Gráfico 2:** Gosta de Trabalhar na Empresa. Autoria própria.

Embora o índice de rotatividade seja alto 69,06% dos funcionários disseram gostar de trabalhar na empresa, conforme vemos no Gráfico 2. O administrativo possui 92,86% de colaboradores que gostam de trabalhar na empresa e o operacional apresenta 62,07%, números satisfatórios para um lugar onde não há plano de carreira conforme citado pelo gerente. Ao perguntar o porquê gostam de trabalhar ali, a resposta mais falada foi por estar em contato com muitas pessoas diferentes (clientes).



Outro critério que determina o ambiente organizacional é o quanto cada um confia no outro, isso porque a confiança estabelece melhor comunicação e maior trabalho em equipe, e neste quesito as respostas entre administrativo e operacional foram bem diferentes.

O administrativo apresentou quanto à confiança em seus colegas de trabalho resultados que demonstraram oportunizar um clima amigável para se trabalhar 71,43% disseram confiar totalmente em seus colegas de trabalho. Já o operacional obteve 44,83% de respostas apontando não confiar em seus colegas e 37,93% disseram confiar parcialmente.



**Gráfico 3:** Confiança nos Colegas de Trabalho. Autoria própria.

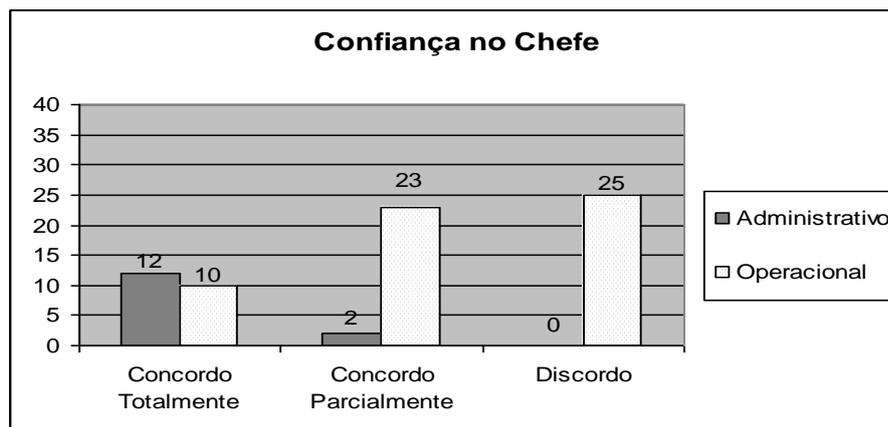
Dentro das respostas obtidas percebemos no Gráfico 3 que a área operacional possui um clima mais difícil de trabalho uma vez que a maior parte dos colaboradores não consegue confiar uns nos outros. Este cenário propicia ao estabelecimento do mobbing, pois favorece a um ambiente mais competitivo e com maior “agressividade”.

Segundo Hirigoyen (2010) “... o assédio moral emerge mais facilmente em contextos particularmente submetidos ao estresse”. Isso porque quanto mais pressionado maior será a possibilidade de desestabilizar uma pessoa.

A confiança é à base de todo tipo de relacionamento, e é claro que não seria diferente na relação entre trabalhadores e seu chefe. Quando encontramos pessoas que possuam comportamentos de rixa ou ainda de falta e paciência proporcionamos perda de confiança e com isso dificultamos a comunicação e a troca de experiências entre as pessoas. Uma pessoa com traços narcisistas quebram laços, pois visam alcançar seus resultados não se importando com nada a sua volta.

Pessoas com essas ou algumas dessas características preferem a rivalidade que a solidariedade. São bastante trabalhadores, pois assim buscam atingir seus objetivos, independente dos meios, o que lhes interessa é o fim. Acredita-se que 1% da população seja assim. (ZANETTI).

Chefes narcisistas proporcionam medo ao invés de respeito, e este sentimento distancia a confiança dos colaboradores estabelecendo um clima ruim no local de trabalho. O gráfico abaixo demonstra o nível de confiança dos subordinados para com seu chefe.

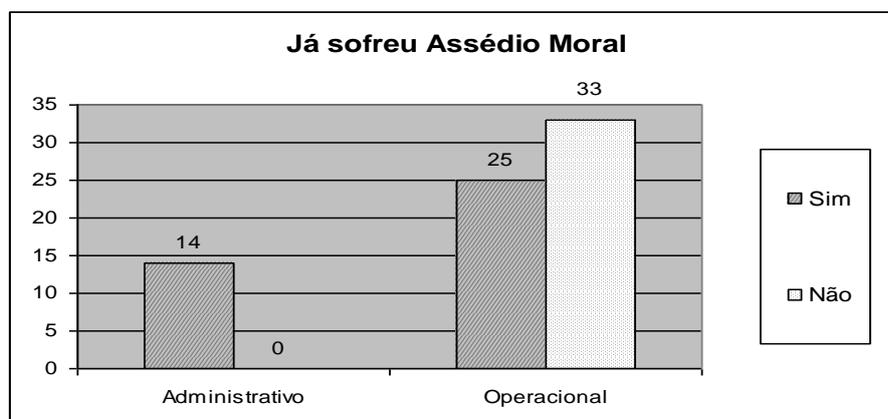


**Gráfico 4:** Confiança no Chefe. Autoria própria.

Após estabelecer o nível de confiança entre os funcionários a pesquisa apontou no Gráfico 4 mais um dado onde o setor administrativo demonstrou possuir um melhor ambiente para se trabalhar, o resultado foi de 85,71% de trabalhadores administrativo que confiam totalmente em seu superior contra 17,24% do operacional, e dentre este percentual 7 dos trabalhadores estão na empresa a menos de um ano.

Embora saibamos que há uma resistência das pessoas em responder a este tipo de questionário, isso por medo de perderem o emprego ou por receio de serem perseguidos, ainda sim o nível operacional se demonstrou bem receptivo e muitos declararam perseguições e agressões. E com base no cenário de clima organizacional descrito acima, podemos entender melhor as respostas que seguirão abaixo.

Dentro da segunda parte do questionário as perguntas elaboradas foram diretas e claras para que demonstrasse da forma mais assertiva possível se o trabalhador já vivenciou assédio moral. Para iniciar a segunda etapa a pergunta foi se o trabalhador já havia sofrido assédio moral em seu local de trabalho, e o administrativo foi unânime em sua resposta dizendo que não. Já o operacional ficou dividido, alguns com receio de responder por serem novos na empresa e medo de perder o emprego, porém mesmo com as pessoas mais receosas a resposta sim atingiu 43,10% dos trabalhadores, o que demonstrou um grande nível de toxicidade na organização. Gráficamente os índices ficaram da seguinte forma:



**Gráfico 5:** Já sofreu Assédio Moral. Autoria própria.

A organização possui um gerente geral que tem a responsabilidade com toda a empresa, porém mantém seu foco no administrativo, e para o setor operacional o responsável

direto é um gerente operacional, que recebe auxílio de dois encarregados. Após constatarmos conforme a demonstrado no Gráfico 5 que o administrativo obteve 100% de trabalhadores que não sofrem assédio moral a pesquisa passou a focar o nível operacional onde foram detectados muitos pontos de discussão sobre o mobbing. Os 25 trabalhadores que responderam ao questionário relatando algum tipo de agressão deixaram bem claro que o ambiente de trabalho deles é hostil e estressante psicologicamente. Para analisar melhor os tipos de agressões foram apresentados em uma das questões os principais tipos de assédio que ocorrem nas empresas, mas para quantificá-los separaremos em quatro grupos com uma visão macro que chamaremos de Desprezo, Perseguição, Humilhação e Coação.

Dentro de cada tipo macro de agressão elaboramos opções específicas para pontuá-los, seguem as alternativas apresentadas na questão 2 da segunda parte:

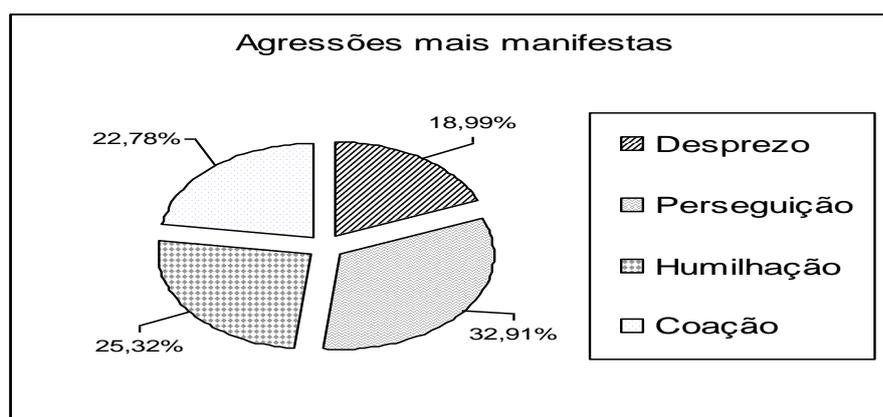
**No âmbito do desprezo:** Não lhe cumprimenta mais e não fala mais com você; Ignora sua presença na frente dos outros; Não lhe da qualquer ocupação, não lhe passa tarefas.

**No âmbito da perseguição:** Bloqueia o andamento de seu trabalho; Manda carta de advertência protocolada; Impõe horários injustificados; Enche de trabalho; Pede trabalho urgente sem nenhuma necessidade; Dá instruções confusas e imprecisas.

**No âmbito da humilhação:** Atribui a você erros imaginários; Fala mal de você em publico; Manda você executar tarefas sem interesse; Faz circular maldades e calunias sobre você; Insinua e faz correr boato de que você está com problema mental ou familiar.

**No âmbito da coação:** Transfere você de setor para te isolar; Retira seus instrumentos de trabalho; Proíbe seus colegas de almoçar com você; Agride você somente quando está a sós com ele; Força você a pedir demissão; Prejudica sua saúde.

Após a definição dos tipos de mobbing ficou mais fácil determinar um percentual para cada um deles, a perseguição foi a mais citada com 32,91%, seguida da humilhação com 25,32%, e depois a coação com 22,78% e por ultimo o desprezo com 18,99%. Os percentuais sobre os tipos de mobbing ficou relativamente equilibrado, o Gráfico 6 demonstra a forma que ficou dividido.



**Gráfico 6:** Agressões mais manifestas. Autoria própria.

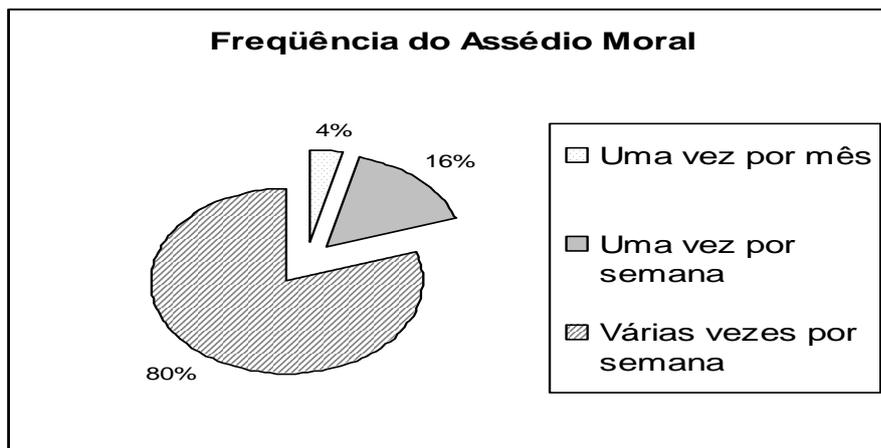
A partir deste ponto apresentado no Gráfico 6 começa a ficar claro que a empresa sofre com o assédio moral, mas ainda para comprovar que o mobbing está estabelecido pesquisamos a frequência das agressões, pois o assédio não é um ato isolado, mas na verdade são atos repetidos.

Segundo Hirigoyen (2011) “Um processo perverso pode ser ocasionalmente utilizado por todos nós. Ele só se torna destrutivo quando usado com frequência e com a sua repetição



no tempo”. Isso porque não podemos dizer que um indivíduo é um agressor perverso por um momento de ira, ou ainda por um caso pontual, a perversidade degradadora se manifesta em ações contínuas e com teor intencional de destruição da vítima.

Partindo deste princípio da repetição uma das questões abordou justamente a frequência do assédio moral onde o resultado foi assustador conforme segue abaixo no Gráfico 7, a maioria dos trabalhadores que responderam sofrerem por assédio indicaram que passam por estas agressões várias vezes na semana.

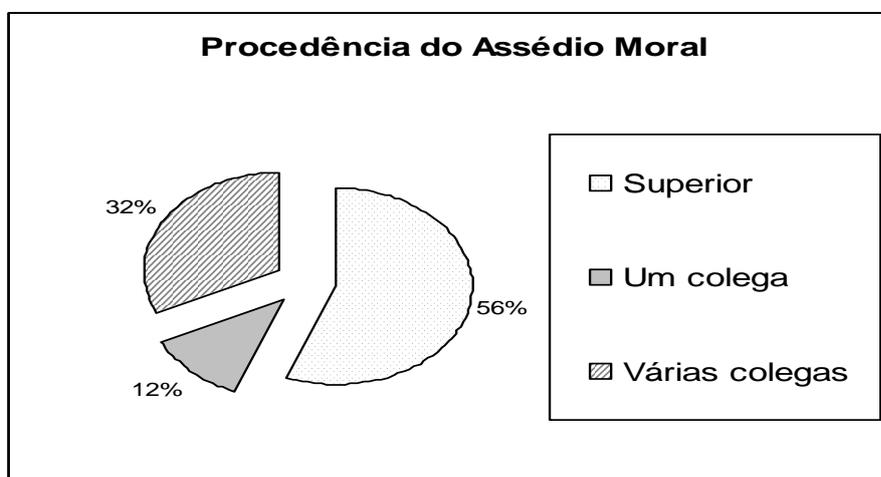


**Gráfico 7:** Frequência do Assédio Moral. Autoria própria.

Dentro do cenário opressor encontrado junto ao ambiente de trabalho do nível operacional ficou explícito o medo deles de serem descobertos por delatarem o que está ocorrendo. Alguns durante a elaboração do questionário relataram até não saber mais se teriam o emprego se isso fosse parar nas mãos de seu superior.

Ao conversar com estas vítimas de assédio muitos se queixaram de problemas com sua saúde física, dores de cabeça constante foi a mais citada, e também dois funcionários relataram que o casamento está mal por não terem mais paciência com suas esposas e filhos devido ao desgaste do trabalho.

Ainda foi abordado de onde vem à agressão, se procede mais de colegas de trabalho ou do superior. E a maioria das repostas apontaram para o superior seguido de vários colegas de trabalho.



**Gráfico 8:** Procedência do Assédio Moral. Autoria própria.



O índice demonstrado no Gráfico 8 é muito preocupante, pois a toxidade emana tanto do superior quanto dos colegas de trabalho. O tipo de Mobbing mais exercido nesta empresa é o Misto, onde a vítima sofre ataques horizontal e verticalmente.

Ao dialogar com as vítimas a percepção é que os colegas observando a postura do chefe sentem-se à vontade para exercer o mesmo mal que ele. E esse sentimento fica aflorado uma vez que o superior finge não perceber estas agressões, promovendo a certeza da impunidade.

Mesmo que se trate de uma história muito particular, é raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico. É ou se torna, portanto, cúmplice. (HIRIGOYEN, 2010).

Durante a pesquisa também foi abordado se as vítimas achavam que o agressor estava consciente do mal praticado e a resposta foi de 100% achando que sim, para eles os agressores agem de forma hostil propositalmente.

Também como última questão foi perguntada se as vítimas já haviam falado com alguém sobre as agressões, e mais uma vez o resultado apontou para um ambiente de medo e receios, pois a maioria 98% respondeu que nunca falou com ninguém por medo de perder o emprego.

Diante do exposto pela pesquisa percebe-se que a toxidade organizacional é uma realidade muito mais próxima do que se pode imaginar. A empresa abordada possui um nível elevado de estresse e diversas situações que facilitam o assédio, a apatia da chefia perante o abuso dos subordinados para com a vítima, a própria ação degradadora da chefia para com alguns, a constante pressão e coação manifestas para que colaboradores julgados inaptos para estarem ali peçam demissão, são algumas amostras da realidade desta empresa.

Despreparada e totalmente desinteressada com o bem estar dos colaboradores tende a manter seu nível de rotatividade alto, além de não desfrutar de um ambiente gerador de ideias e de satisfação profissional.

## **6. CONCLUSÃO**

As empresas estão submetidas a um mercado altamente competitivo, o avanço da tecnologia e maiores condições de qualificação profissional das pessoas, tornam ainda mais dinâmico as mudanças de cenário no que tange ao mercado de trabalho. É claro que todo este avanço e crescimento são oportunos e necessários, porém as empresas se esqueceram de preparar melhor as pessoas no que diz respeito às relações humanas. Superiores altamente capazes tecnicamente são totalmente despreparados para tratar com seus subordinados, trabalhadores que possuem arraizados preconceitos estabelecidos durante sua infância, levam para dentro das organizações uma enxurrada de humilhações e agressões.

Dentro deste assunto tão polemico, mas ao mesmo tempo tão desprezado, crescem o número de casos de depressão, baixa estima, e de enfermidades físicas proveniente do estresse e constante coação. Ainda possuímos contrastes no ambiente de trabalho, onde ser “gerente” ou “diretor” vai além de uma função, pois ultrapassam seus limites no tratamento com seus subordinados, confundem exigência profissional com perseguição pessoal. Muitos ainda passam por constrangimento e humilhação simplesmente por ser negro ou ainda por possuir outra religião. Em pleno século XXI constam altos índices de depressão e insatisfação com os locais de trabalho, fala-se tanto em direitos humanos, porém ainda não se vê medidas realmente eficazes na solução do assédio moral nas empresas.

O Mobbing é um grande mal que assola as organizações, abala moral, física e psicologicamente as pessoas, faz com que seja desestruturada a vida profissional e familiar

das vítimas tornando-as “vegetativas” por não conseguirem mais ter forças para reagir em um ambiente tão tóxico.

A solução seria a direção das empresas passarem a dar a devida importância a este assunto, elaborando medidas punitivas e corretivas, aprimorarem os meios onde as vítimas possam se expressar sem se expor (um disk denúncia, por exemplo), preparar o RH para melhores contratações levando em conta não só o preparo técnico, mas também o preparo emocional. Uma empresa que visa o bem estar de seu funcionário garante mais do que um ambiente agradável, ela alcança melhores resultados em seu negócio, consegue obter melhorias contínuas, pois o ambiente favorece ao auxílio mútuo e com isso boas ideias começam a fluir.

A toxidade organizacional é um dos grandes motivos de resultados insatisfatórios nos processos, é o agravador do absenteísmo, é a barreira para novas ideias, é a prova da impunidade e a maneira mais lenta e cruel de sucumbir um ser humano.

## 7. REFERÊNCIAS

- BARRETO, Margarida. **Violência, Saúde e Trabalho**: Uma jornada de humilhações. 2. reimpr. São Paulo: PUC-SP, 2006. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=qmBSYdrUwkQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=qmBSYdrUwkQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 5 mai. 2012.
- FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, E. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo**. 44. ed. São Paulo: Editora Globo, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. 3. reimpr. 1. ed. São Paulo: 2011.
- GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. “Mobing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, PP. 183 – 192, mai./ago. 2006. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Mobbing\\_conceitos.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Mobbing_conceitos.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: A violência no cotidiano. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-Estar no Trabalho**: Redefinindo o Assédio Moral. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- KUSY, Mitchell; HOLLOWAY, Elizabeth. **Profissionais Tóxicos**: Descubra e neutralize as atitudes que sabotam sua equipe. São Paulo: Editora Gente, 2010. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=mcvoD05Y8e4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=mcvoD05Y8e4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 28 abr. 2012.
- NYARADI, Neide de Oliveira; OLIVEIRA, Daniele Araújo de. **Assédio Moral**: a tirania nas relações de trabalho. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/275\\_Assedio%20Moral%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/275_Assedio%20Moral%20-%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 1 mai. 2012.
- PEIXOTO, Osvaldo da Silva; PEREIRA, Ivonete Vieira. Assédio Moral no Trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 135 – 137, ago./dez. 2005. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Artigo\\_Assedio\\_Moral\\_no\\_Trabalho.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Artigo_Assedio_Moral_no_Trabalho.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2012.
- ZABALA, Iñaki Piñuel y. **Mobbing**: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Edições Loyola, 2003. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=d09m9-AZaO8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=d09m9-AZaO8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 5 mai. 2012.
- ZANETTI, Robson. **Assédio Moral no Trabalho**. e-book. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=vTzQ8PW49DeC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=vTzQ8PW49DeC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 7 mai. 2012.