

# Assédio Moral no Ambiente de Trabalho

Aline Pereira Neves da Costa  
aline\_pereiranc@yahoo.com.br  
FAPUR/UFRRJ

Vanessa Estulano de Oliveira  
vanessa\_estulano@hotmail.com  
FAPUR/UFRRJ

**Resumo:** Nos tempos atuais a percepção do assédio moral está ficando cada vez mais evidente e com isso estudos vem sendo desenvolvidos nas últimas décadas para explicar o assunto. Devido à falta de uma lei federal para gerir este tema, alguns municípios se adiantaram, e possuem lei aprovada ou o projeto de lei em tramitação. Este trabalho busca ampliar a visibilidade sobre o assédio moral na área de Recursos Humanos. Nesse sentido, o artigo se propõe a expor o conceito de assédio moral e suas classificações, as implicações para a empresa e para o assediado, que é o maior predicado, e o papel da área de Recursos Humanos, que deve atuar de forma a unir os objetivos de todos dentro da organização, buscando um ambiente de trabalho harmônico.

**Palavras Chave:** Assédio Moral - Recursos Humanos - Gestão de Pessoas - Dano Moral - Organização

## 1. INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho, embora muito antigo e exista desde o surgimento do trabalho, é um tema novo entre as pesquisas no Brasil. Os estudos sobre o assunto só se iniciaram nas últimas décadas, os quais passaram a conscientizar a sociedade da gravidade e conseqüências desse tipo de violência à saúde psicológica e física do trabalhador. O tema vem ganhando espaço na literatura especializada e na grande imprensa em geral (Palácios & Rego, 2006; Jacoby, et. al., 2009).

Como preocupação acadêmica, acredita-se que termo tenha ganhado notoriedade em 1998 quando Marie-France Hirigoyen, psicanalista e vitimologista francesa, lançou na França o livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”. No Brasil, além da contribuição deste livro, o tema teve destaque no ano 2000 com a divulgação da dissertação de Mestrado em Psicologia Social da Dra. Margarida Barreto, defendida na PUC/SP, com o título "Uma jornada de humilhações" (Barreto, 2000; Silva, 2007; Maciel & Gonçalves, 2009; Garcia & Tolfo, 2011).

Quanto à legislação, em 2009 existiam no Brasil mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios. Vários projetos já foram aprovados, dentre eles, os da cidade de São Paulo, Guarulhos, Bauru, Itacemápolis, Jaboticabal, Cascavel, Sindrolândia, Natal, Reserva do Iguaçú, Campinas e Guaracema. Em nível do estado, destaca-se o Rio de Janeiro, que desde 23 de agosto de 2002, conta com lei aprovada (no. 3921), estando em tramitação projetos em outros estados, como: São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia, etc. Em nível federal há proposta de alteração do Código Penal, e outros projetos de lei (Mendes, 2006; Maciel & Gonçalves, 2009).

Na maior parte dos casos, o assédio moral dá direito à rescisão indireta, e o trabalhador ainda pode pedir indenizações morais e/ou materiais. Porém a parte mais difícil é a coleta de provas contra o assediador. Por ser um ato muitas vezes verbal, sem que se tenha uma prova concreta, essa coleta se torna praticamente impossível, o que dificulta a punição (Mendonça, Souza & Oliani, 2008).

As denúncias de assédio trazem à tona discussões sobre o comportamento ético nas organizações. Muitas estimulam competições não saudáveis, gerando abuso de poder, seu uso indevido, ou não dando a devida atenção às humilhações dentro do ambiente organizacional, seja nas relações verticais ou horizontais (Rezende, 2006; Filho & Siqueira, 2008).

A importância deste estudo é ampliar a visibilidade sobre o assédio moral na área de Recursos Humanos. Nesse sentido, o artigo se propõe a expor o conceito de assédio moral e suas classificações, as implicações para a empresa e para o assediado e o papel da área de Recursos Humanos.

## 2. REFERÊNCIA TEÓRICA

### 2.1. CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL E CLASSIFICAÇÕES

Refere-se a toda forma de conduta abusiva (gesto, palavra, escritos, comportamento, atitudes, etc.) que expõe o trabalhador (a) a situações humilhantes e constrangedoras ocorridas de forma intencional, repetitiva e duradoura durante a jornada de trabalho, atentando contra a integridade psíquica ou física do indivíduo, diminuindo sua auto-estima, ameaçando seu emprego e/ou degradando o clima de trabalho (Hirigoyen, 2002; Freitas, 2007).

O assédio moral pode assumir diferentes nomenclaturas que terão o mesmo significado, são elas: Assédio moral, em Portugal e no Brasil; Mobbing nos países nórdicos, na Suíça, na Alemanha e na Itália; Harassment ou mobbing nos Estados Unidos da América;

Ijime, no Japão; Acoso moral em Espanha; Bullying, na Inglaterra; Harcèlement moral, na França.

Segundo Hirigoyen (2002) e Guedes (2004) o assédio moral possui três classificações, Vertical, Horizontal e Mista. Porém, o assédio vertical subdivide-se em: vertical descendente e vertical ascendente.

O assédio vertical descendente provém da hierarquia, é praticado de cima para baixo, ou seja, pelo superior hierárquico. Normalmente é praticado quando o superior deseja que o assediado saia da empresa (Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004; Silva, 2007). Esse tipo de assédio é o mais frequente e o que causa maiores danos aos assediados, pelo fato de o superior utilizar-se de sua posição para submeter o empregado a tratamentos constrangedores e humilhantes. Por caracterizar-se de uma relação de desigualdade, existe uma maior dificuldade de comprovação e de o empregado resistir ao assédio (Hirigoyen, 2002, 2005; Guedes, 2004; Rezende, 2006).

Por outro lado, o assédio vertical ascendente é mais raro e é praticado de baixo para cima, ou seja, pelos subordinados. Acontece em casos de contratação de uma pessoa mais nova para o cargo de superior ou de promoção de uma pessoa indesejada pelos subordinados. Essa forma de assédio pode ser destruidora, pois o assediado em questão é o superior e por ocupar tal posição tem receio de queixar-se ao empregador das atitudes de desrespeito de seus subordinados, o que o caracterizaria uma pessoa fraca ou não habilitado para o cargo (Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004).

O assédio horizontal ocorre de forma frequente e no mesmo nível hierárquico, ou seja, é praticado pelos próprios colegas. Pode surgir devido à competitividade ou em casos de discriminação em relação opção sexual, opção religiosa, deficiência física e raça (Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004; Tacitano & Guimarães, 2004). As consequências da sua prática não têm um caráter grave, uma vez que o assediador e o assediado estão em posição igualitária.

Já o assédio misto caracteriza-se por um prolongamento do assédio horizontal, e pelo fato de o superior começar a praticá-lo também, caracterizando em assédio vertical descendente. Ocorre que o assediado em questão acaba sendo culpado por tudo que der errado (Hirigoyen, 2002; Guedes, 2004).

São condutas comuns de assédio moral quando ocorrem as seguintes situações: o empregado recebe instruções confusas e imprecisas; quando dificultam a realização de suas atividades; quando são atribuídos erros imaginários ao trabalhador; quando são exigidas tarefas urgentes, sem necessidade; quando o empregado fica sobrecarregado com tarefas; quando é ignorada a presença do trabalhador, seja sem cumprimentos de educação ou não lhe dirigindo a palavra na frente dos outros, deliberadamente; quando são feitas críticas ou brincadeiras de mau gosto ao trabalhador em público; quando há imposição de horários injustificados; quando são retirados os instrumentos de trabalho sem justificativas; quando ocorre agressão física ou verbal, quando ocorre revista vexatória; quando existe restrição ao uso de sanitários; quando ocorrem ameaças e/ou insultos; e quando o empregado é imposto ao isolamento (Ministério do Trabalho, 2011).

A principal característica do assédio moral é o abuso do poder exercido sistematicamente de forma repetida por um período longo de tempo, configurando a prática da perversidade no local de trabalho (Barreto, 2000; Freitas, 2001, 2006). Mas no assédio moral o abuso de poder não costuma ser feito de uma forma explícita.

## 2.2. IMPLICAÇÕES PARA EMPRESA E PARA O ASSEDIADO

A precariedade do trabalho vem crescendo e tem sido uma tendência global. A busca por maior produtividade é uma realidade constante e que repercute nas condições de trabalho, com o aumento da sua jornada, da competição, dos riscos para a saúde, dos acidentes e do estresse, ocasionando as doenças relacionadas ao trabalho, entre outras formas de padecimento, adoecimento e sofrimento (Caran et. al., 2010).

As empresas precisam estar sempre preocupadas com o seu capital humano, devendo garantir para seus colaboradores condições mínimas de trabalho como boas condições de higiene, saúde e segurança. Além disso, precisam assegurar um clima organizacional agradável, interferindo e gerenciando os conflitos que venham a prejudicar as relações entre seus trabalhadores (Barbosa, 2009).

Em casos de assédio moral, muitas organizações optam por ignorar o problema ou simplesmente demitir o assediado. A falta de punição efetiva para as empresas e para o assediador pode ser a explicação para tal negligência (Heloani, 2008). Quando a própria empresa, mesmo com a interferência do RH, não consegue solucionar o problema de assédio, este pode ser levado à justiça. Porém, em muitos casos, o máximo que se consegue é uma multa aplicada à organização ou o pagamento de indenizações. Isso ocorre, pois a busca de provas do assédio se torna muitas vezes inútil, uma vez que a agressão ocorre com maior frequência de forma verbal e/ou gestual (Da Silva, 2007).

Outra implicação para a empresa é que o assédio moral ocasiona a redução da produtividade, incorre em maiores gastos com a reabilitação do agredido ou na qualificação de um novo contratado, além de gerar certa deterioração da imagem da empresa, tanto interna como externamente. Todas essas conseqüências geram prejuízos financeiros e humanos (Barros Júnior, 2009).

As mulheres têm sido as maiores vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho, porém é também grande o número de casos de assédio entre homens. Isso pode ser explicado pelo fato da mulher ser vista como um ser frágil, estando assim mais vulnerável a tal violência (Freitas, 2006; Silva, 2007). A vítima acaba sendo isolada, ridicularizada, inferiorizada e passa a receber a culpa diante dos seus companheiros de coisas que não fez. Esses com medo de se tornarem também assediados acabam se afastando da vítima, e tomando atitudes como ficar em silêncio ou passar a ser um novo agressor àquela pessoa (Guedes, 2004).

Dentre as possíveis implicações do assédio moral para o assediado, estão: perda da auto-estima, isolamento, recusa de comunicação, incapacidade laborativa, depressão, angústia, desestabilização em relação ao ambiente de trabalho e a organização, levando-o a pedir demissão, ou até mesmo ao suicídio. Um fato agravante da situação é que as pessoas que sofrem com assédio moral no ambiente de trabalho tendem a reproduzi-lo no ambiente familiar ou no meio social em que vive (Da Silva, 2007).

### 2.3. O PAPEL DA ÁREA RECURSOS HUMANOS E O ASSÉDIO MORAL

No Brasil, a administração de recursos humanos começou a se desenvolver de forma lenta, se apresentando de forma tímida e cumprindo apenas funções burocráticas. A partir dos anos 30 ganhou uma abordagem psicológica e social, e nas últimas décadas passou por alterações que deram a essa área metas mais claras e alinhadas às organizações. Porém, até hoje segue com certo atraso (Lopez-Cabarcos et al., 2008; Academia Pearson, 2010).

Para evitar o assédio moral a área de RH deveria investir em uma política preventiva. A apresentação de palestras e a divulgação interna por meio de cartazes e panfletos educativos podem ser uma solução eficaz e de conscientização para os trabalhadores. Estes devem, a partir dessas ações, saber como identificar quando uma pessoa está sofrendo assédio moral, quais as conseqüências geradas no indivíduo e como agir diante desse problema (Bispo,

2009). Outro tipo de prática preventiva é o uso de técnicas de gerenciamento, como a avaliação ou feedback de 360 graus, que consiste em analisar as ações dos colegas de trabalho e dos superiores hierárquicos de forma sigilosa, mantendo o anonimato e a confiabilidade das manifestações e opiniões expressadas (Aguiar, 2008; Academia Pearson, 2010).

O RH deveria desenvolver uma política que possibilite uma boa comunicação, tanto entre o setor e os funcionários, como entre os próprios funcionários, tendo esses uma relação horizontal ou vertical. Isso contribui, significativamente, para melhorar as condições de trabalho e faz com que os indivíduos se sintam mais à vontade em compartilhar certas situações, podendo-se assim manter um melhor mapeamento do que vem acontecendo no ambiente de trabalho (Alkimin, 2006).

De outra forma, quando o problema do assédio moral já está implantado na empresa, cabe ao setor de RH resolver a situação procurando manter maior contato com as pessoas envolvidas, mapeando o porquê da agressão e promovendo formas amigáveis de reconciliação, a fim de que isso não volte a acontecer. Caberia ao RH aproveitar a oportunidade de disciplinar imputando ao agressor, penalidades compatíveis com o nível da agressão. A empresa deve estar sempre atenta em apurar criteriosamente as denúncias, e caso não consiga solucionar o problema deve procurar o apoio jurídico (Silva, 2006).

Em algumas situações é preciso rever a própria cultura organizacional, reforçando a idéia de respeito aos direitos trabalhistas e humanos, e fazendo com que todos se sintam comprometidos e responsáveis pelas boas relações de trabalho. Uma pesquisa de clima organizacional pode auxiliar na percepção de mudanças a serem feitas. A criação de um código de ética também pode ser de grande valia, devendo este explicitar a postura da empresa e as providências a serem tomadas em caso de assédio moral (Rezende, 2006).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos últimos anos o termo assédio moral tem ganhado evidência devido ao crescente número de casos e o maior espaço na mídia nacional. O atual cenário econômico, de um mundo globalizado que visa à flexibilização das relações de trabalho e exige maior produtividade do trabalhador, possibilita uma crescente competitividade entre os indivíduos, esta dá margem a um ambiente propício para o assédio, já que cria um maior nível de conflitos (Rigueiro, 2013).

O assédio moral pode acontecer por diferentes vias, não se limita a uma atuação do superior sobre o subordinando, o inverso pode ocorrer, porém é mais incomum. Quanto ao assédio sobre pessoas do mesmo nível hierárquico, o mesmo tem se tornado comum e nos últimos anos, tribunais têm julgado casos de assédio moral horizontal.

Com a falta de uma lei federal a justiça tem se baseado na construção jurisprudencial sobre o assunto e aplicam por analogia leis estaduais e municipais. O Ministério do Trabalho prevê, desde 2011, condutas comuns de assédio moral.

A prática do assédio moral gera implicações para o assediado e para a empresa. O custo é mais alto para a vítima, pois as consequências são de natureza psicológica, além de atingir direta ou indiretamente as pessoas que convivem com a mesma (Fabiana, 2009). Já para a empresa, as implicações têm caráter financeiro e legal.

A área de Recursos Humanos deve buscar uma atuação proativa em relação aos negócios da empresa. Os estudos têm sido muito importantes para essa evolução, pois revelam como prevenir, resolver e punir em casos que venham a ocorrer. Com isso acredita-se que em pouco tempo as políticas específicas em relação ao problema estarão incorporadas na maioria das empresas.

#### 4. REFERÊNCIAS

- Academia Pearson.** Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Makron Books (Grupo Pearson). Ano 2010, 272p.
- Aguiar, M. R. M. G.** Assédio moral: problema antigo, interesse recente. Jus Navigandi, Teresina, ano 13, n. 1907, 20 set. 2008. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/11741>>. Acesso em: 12 fev. 2012.
- Aguiar, A. L. S.** Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. Salvador-BA [dissertação]: UNIFACS, 2003.
- Alkimin, M. A.** Assédio moral na relação de emprego. Curitiba: Juruá; 2006.
- Bardin, L.** Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2007.
- Barbosa, N.** (2009). Gestão de Pessoas. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABVMAF/gestao-pessoas>>. Acesso em: 11 fev. 2012.
- Barros Júnior, J. C. (org.), et. al.** Empreendedorismo, Trabalho e Qualidade de Vida na Terceira Idade. – 1a.ed - São Paulo: Edicon, 2009, 500 p.
- Barreto, M. M. S.** Uma jornada de humilhações. [Dissertação]. Mestrado em Psicologia Social – PUC. São Paulo, 2000. 266p.
- Bispo, P.** 10 ações para combater o assédio moral. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/RelacaoTrabalhista/Dicas/6200/10-acoes-para-combater-o-assedio-moral.html>>. Acesso em: 17 abr. 2011.
- Caran, V. C. S., Secco, I. A. O. Barbosa, D. A. Robazzi, M. L. C. C.** Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. Acta Paulista de Enfermagem. Ano 2010, 23(6), 737-744.
- Da Silva, M. A. L. F.** Assédio moral nas relações trabalhistas sob a ótica civil-trabalhista-constitucional. [Dissertação]. Curso de mestrado em direito da Faculdade de Direito de Campos, RJ, 2007, 183p.
- Fabiana, D.** Causas e Consequências do Assédio Moral nas Organizações. Administradores.com. 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/causas-e-consequencias-do-assedio-moral-nas-organizacoes/27496/> > Acesso em: 14 de junho de 2014.
- Filho, A. M. Siqueira, M. V. S.** Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. RAM – Revista de Administração Mackenzie. Ano 2008, 9(5), 11-34.
- Freitas, M. E.** Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas. Ano 2001. 41(2), 8-19.
- \_\_\_\_\_. A Metáfora da Guerra e a Violência no Mundo do Trabalho. São Paulo: FGV, 2006.
- \_\_\_\_\_. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Ano 2007, 6(1), 1-7.
- Garcia, I. S. Tolfo, S. R.** Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva. Psicologia & Sociedade. Ano 2011, 23(11), 190-192.
- Guedes, M. N.** Terror psicológico no trabalho. São Paulo: LTr, 2004.
- Guimaraes, L. A. M. & Rimoli, A. O.** "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Ano 2006, 22(2), 183-191.
- Heloani, J. R. M.(Coordenador).** Ausência de saúde moral: debilidade de ego ou doença ocupacional. [Palestra], 10/2008. 3º Congresso Internacional sobre saúde mental no trabalho, (09/10/2008 a 11/10/2008), Goiânia, GO, BRASIL.
- Hirigoyen, M.** Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano (7a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- Jacoby, A. R., Falcke, D., Lahm, C. R. Nunes, G. J.** Assédio Moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. Revista Mal-estar e Subjetividade. Vol. 9, N° 2, junho 2009.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M.** Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Lopez-Cabarcos, M. Á. Picon-Prado, E. Vazquez-Rodriguez, P.** Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia. Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones. 2008, 24(1), 41-60.

**Maciel, R. H. Gonçalves, R. C.** Assédio Moral é Crime. Denuncie! [Apostila]. Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará. Fortaleza, 2009.

**Mendes, C. A. T.** Identificando o assédio moral no trabalho. Jus Navigandi, Teresina, 11(913), 2 jan. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/7767>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

**Mendonça, G. G., Souza, N. P. Oliani, S. M.** Assédio Moral: práticas coercitivas nas relações de trabalho. Revista. Eletrônica de Ciências Empresariais, 2008. 1 (2).

**Minayo M.C.** O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

**Mobbing** (2006). Mobbing. Disponível em: <<http://www.mobbing.nu>> Acesso em: jun. 2011.

**Ministério do Trabalho.** (2011). Assédio Moral ou Sexual. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/trab\\_domestico/trab\\_domestico\\_assedio.asp](http://www.mte.gov.br/trab_domestico/trab_domestico_assedio.asp)>. Acesso em: 21 de abril de 2011.

**Palacios, M. Rego, S.** Bullying: mais uma epidemia invisível? Revista Brasileira de Educação Médica [online]. Ano 2006, 30(1), 3-5.

**Quine, L.** Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. British Medical Journal. Ano 1999, 318(23), 228-232.

**Rezende, L. O.** A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial: uma análise do assédio moral no contrato de trabalho. [Dissertação] Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Mestrado\\_Relacoes\\_de\\_poder\\_Parana\\_-\\_assedio\\_moral.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Mestrado_Relacoes_de_poder_Parana_-_assedio_moral.pdf)>. Acesso em: 9 jun 2009,

**Rigueiro, Adriana M.** A Prevenção De Assédio Moral Através De Uma Liderança Preparada. Rh Portal. 2013 - Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=le6ui6sq2](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=le6ui6sq2)> Acesso em: 14 de junho de 2014.

**Silva, J. H.** Assédio Moral nas Relações de Trabalho Frente ao Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, 2006.

**Silva, P. C. C.** Assédio Moral no Trabalho. Portugal [monografia]: Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia. Coimbra, Portugal, 2007.

**Tarcitano, J. S. C.** Guimarães, C. D. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. [monografia]. Juiz de Fora – MG: Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá de Juiz de Fora, 2004.