

## **ASSÉDIO MORAL: uma visão crítica do ambiente de trabalho.**

Cleize Alves dos Reis Lima

Marina Cintra Gonçalves

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Ms. Vânia Lemos Zamboni

### **Resumo**

O objetivo do presente artigo é mostrar a realidade do assédio moral dentro das empresas, quais suas características, consequências, como identificar os casos e como se instala. Justifica-se cada vez mais que se fale sobre o tema, e que se apresentem meios e medidas para discussão e implantação de uma cultura de paz, para que mais pessoas tenham informações a respeito do assédio e saibam que o mesmo pode ser combatido, sendo assim é possível diminuir os grupos e indivíduos humilhados, vítimas silenciosas no ambiente de trabalho. Com base em informações obtidas, observa-se que cada vez mais esse tipo de prática se torna comum dentro das empresas, usada por líderes mal preparados e funcionários malignos que desejam oprimir os demais. No trabalho são apresentadas desvantagens de se deixar esse tipo de prática se instalar na empresa e como tratá-la. O assédio moral está presente na maioria das empresas e organizações, é importante que se saiba quais suas formas e o perfil dos assediadores, para que atitudes possam ser tomadas pelos dirigentes e principalmente pelos setores administrativo e gestão de pessoal, os quais possuem contato direto com os funcionários, e lhes deve transmitir a confiança para que se manifestem e delatem os fatos, tendo por consequência a responsabilidade por evitar, descobrir e coibir esse tipo de ação. Utilizando da pesquisa de bibliografia, o trabalho reuniu informações importantes e relevantes, levando o leitor ao conhecimento e conscientização em relação ao tema, para que se possam desmascarar os agressores que se escondem no dia a dia.

**Palavras-Chave:** assédio moral; gestão de pessoas; cultura e clima organizacional.

### **Introdução**

O ambiente empresarial está sujeito à presença de um inimigo invisível, o assédio moral, que afeta a cada dia um número maior de empresas, tendo consequências em toda a sua rotina administrativa e sendo responsável, talvez por

problemas como *turnover* e conflitos, dessa forma, objetiva-se chamar a atenção para essa questão delicada e de difícil identificação por parte dos gestores.

Tendo o presente trabalho, também por objetivo conscientizar as pessoas sobre o tema, voltando à atenção para um perigo que parece ser inofensivo, mas que afeta o clima organizacional, a saúde dos trabalhadores e da empresa.

Compreender o que é de fato o assédio moral e como ele se instala e se desenvolve nas empresas tem sido fundamental para os gestores de pessoas, sendo um dos papéis do setor pessoal o de identificar tais atitudes e tomar as providências cabíveis e necessárias para tal como o assédio moral se instala e se desenvolve nas empresas, tem sido fundamental para os gestores.

É possível perceber ainda, como os casos de assédio moral têm relação com a cultura organizacional que pode em alguns casos, favorecer a disseminação do assédio, assim como interfere no clima da empresa, criando situações de desconforto e atrapalhando o próprio trabalho, são comum que os encarregados/funcionários, pressionados por seu trabalho e vindos de uma má qualificação, sintam-se impelidos a agredir de alguma forma, seus colegas de trabalho e subordinados.

É necessário atentar-se ainda, para o fato de que a estrutura hierárquica de algumas organizações propicia o assédio, principalmente se existirem pessoas nessa estrutura com perfil autoritário, levando às demais pessoas nessa organização a terem as mesmas atitudes com subalternos ou companheiros de trabalho. Dessa forma, sugere-se algumas atitudes e medidas que podem ser tomadas a fim de coibir ou até mesmo encerrar com os casos de assédio moral.

## **Assédio Moral**

O termo “Assédio Moral” é a nomenclatura adotada no Brasil e surge, oficialmente, em 1999, através do Projeto de Lei sobre Assédio Moral da Câmara Municipal de São Paulo, que dispõe sobre a aplicação da penalidade à prática desse comportamento entre o funcionalismo da administração pública municipal direta (Paiva, 2004). Recebe denominação diversa em outros países, como “Mobbing”, na Suécia, “Bullying” e “Harassment” nos EUA, “Psicoterror” ou “Acoso Moral” na Espanha, “Harcèlement Moral” na França e “Ljime” no Japão (Hirigoyen, 2001).

Para Marasea e Pimentel (2005), os primeiros casos de assédio vêm desde o desenvolvimento do próprio trabalho, onde, o ser humano era tido como se fosse uma ferramenta para trabalho, que deveria ser controlado, usado, vigiado e tinha o dever de cumprir as metas.

A psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen define assédio moral como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2001, p.65)

Passos (2004) coloca que o assédio moral é a perseguição sem trégua de outra pessoa, importunando, molestando com gestos, palavras, comportamentos e atitudes, visando atingir objetivos ou metas, também para manipular e usar as outras pessoas, de forma abusiva e tirando-lhes a liberdade e humilhando-os. Também, aquela pessoa a qual mantêm o silêncio perante um ato de assédio moral é cúmplice, colocando-se na mesma posição do assediador ou opressor.

O assédio pode muitas vezes ser confundido ou caracterizado como brincadeira ou descontração na empresa, portanto é preciso saber caracterizá-lo, como colocado por Barreto (2011), a caracterização do assédio moral se dá pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos físicos e emocionais para o trabalhador e a organização.

Sendo assim a pessoa que sofre o assédio fica isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, inferiorizada, ridicularizada, culpabilizada e desacreditada diante dos outros funcionários. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associados ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, repetem ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, “perdendo” sua autoestima.

Os casos de assédio são mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, em que predominam condutas negativistas, relações desumanas e antiéticas de estendidas por um grande espaço de tempo, de um ou mais funcionários dirigidos aos demais, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente em que se encontra dentro de seu trabalho na organização.

Más condições de trabalho e altas cargas horárias não podem ser consideradas assédio, a não ser que sejam impostas às pessoas como forma de

diminuí-las e ultrajá-las, exemplificando-se por aquele funcionário que por não submeter-se às vontades do encarregado é transferido de lugar na sala até ser colocada em um espaço ruim, de difícil acesso, sem ventilação e pouca iluminação, isolado; esse processo é lento e muitas vezes invisível durante sua instalação, podendo ser notado apenas se comparar as condições de trabalho com outros funcionários do mesmo setor.

Aguiar (2011) complementa que o assédio tem o intuito de destruir emocionalmente o assediado, afastando-o de suas atribuições e funções no trabalho e que apesar de afrontar o principal princípio da constituição, a dignidade de cada pessoa, não possui um tratamento legal específico.

O assédio moral pode ainda ser classificado com o objetivo de facilitar o seu controle e a definição de quais medidas necessárias para o seu controle e fim. Passos (2004) cita que o assédio no ambiente de trabalho pode ser manifestado de forma vertical ou horizontal.

O assédio vertical, a princípio, é considerado o mais prejudicial, pois se trata de um agressor que possui autoridade formal, subjugando mais facilmente o agredido, pois este, não se sente em posição de revidar devido ao medo que a posição do agressor o impõe.

Os motivos para a manifestação deste tipo de assédio são vários, tais como: autoritarismo, abuso de poder, insegurança, autovalorização do agressor, ou até mesmo forçar o indivíduo a pedir demissão, livrando a empresa das obrigações trabalhistas. Assim o agressor, espalha o medo e exige obediência cega às suas ordens. Há uma forte ligação entre assédio moral, autoritarismo e o desrespeito pelos direitos dos empregados.

O assédio horizontal acontece entre dois funcionários da “mesma posição”, normalmente quando há a disputa por um cargo ou mesmo por poder, com o objetivo de destacar-se perante a gerência. Pode acontecer de forma em que um indivíduo, altere resultados, manipule informações e sabote o outro, de forma a provar que seu colega é lento, desatento e descomprometido com a empresa.

Existe ainda, o assédio misto, onde o funcionário se encontra sobre o assédio horizontal e vertical, existe a participação de gestores e colegas de trabalho. O assédio pode vir por meio de um colega de trabalho, que, com a conivência do encarregado, passa a oprimir seu companheiro, tendo ou a não a interferência do dirigente, o qual, ajuda-o na tarefa de humilhação ou mesmo se torna omissivo, pois, sua função como dirigente seria de acabar com esse tipo de prática. Assim, torna-se co-autor do assédio.

Para que os casos de assédio possam ser resolvidos e eliminados das empresas, é necessário compreender como esse assédio tem início e quais as variáveis que facilitam essa prática, segundo Passos (2004), o assédio é desencadeado pelo fato de uma pessoa não aceitar o diferente, e por medo de sofrer o assédio, tende a desferir o primeiro golpe, de maneira “defensiva”.

Alguns itens caracterizam bem esta prática, tais como: inveja, medo, intolerância, preconceito, insegurança; pode-se notar que em todos os itens citados, têm-se como pano de fundo a não aceitação do outro, dessa forma, pode-se caracterizar como as vítimas mais freqüentes: mulheres, homossexuais, pessoas mais velhas, e negros, por exemplo. As pessoas de maior coragem e determinação, são ao contrário de que se pensa, os alvos principais, pois, são tidos como insubordinados e vão de encontro com os interesses dos dirigentes.

Cada uma das classes citadas acima têm um “motivo” para ser discriminado, que vai desde a possibilidade de ganhar salários mais altos e recusar-se entrar em “panelinhas”, passando pela opção sexual da pessoa, que, em muitos casos a impede de ascender a cargos mais altos e chega até as mulheres, aonde são agredidas de forma que as “brincadeiras” são feitas de forma agressiva em relação à cultura machista, sua tensão pré-menstrual, e filhos.

“O assédio é uma patologia da solidão. As pessoas isoladas são prioritariamente as mais ameaçadas. As que possuem aliados ou amigos estão mais protegidas” (Hirigoyen *apud* Passos, 2004, p. 51). Sendo então as pessoas mais introvertidas e caladas aquelas que tendem a sofrer mais assédio.

Passos (2004) deixa claro que, o agressor na maioria dos casos é um indivíduo manipulador, que se apresenta como sendo auto-suficiente, bem-sucedido, digno e invejado. Assim fica fácil para essa pessoa manipular o ambiente, incluindo colegas de trabalho e gerência para atacar um determinado funcionário, não o dando condições de trabalho.

Os laços afetivos que permitem a resistência, a troca de informações e comunicações entre colegas, se tornam 'alvo preferencial' de controle das chefias se 'alguém' do grupo, transgredir a norma instituída. A violência no intramuros se concretiza em intimidações, difamações, ironias e constrangimento do 'transgressor' diante de todos, como forma de impor controle e manter a ordem. (Disponível em: <<http://assediomoral.org/spip.php?article5>>. Acesso em: 5 jun. 2011).

Levando em consideração que se torna mais fácil a prática do assédio de acordo com o ambiente de trabalho, Passos (2004) diz que os locais mais propícios para a propagação do assédio são departamentos aonde não existem critérios

claros de avaliação de qualidade do trabalho, empresas que não possuem uma distribuição clara de funções, o que possibilita o jogo de “empurra empurra” e da culpabilização, sendo presente em empresas muito hierarquizadas, ou empresas pequenas e desorganizadas ou ainda em empresas antiéticas que incentivam esta prática e se omitem tornando-se complacentes.

Muitas empresas compactuam ou simplesmente ignoram o assédio, pois alegam que os empregados têm condição de resolver seus problemas sozinhos, e muitas vezes, utilizam esse tipo de prática como forma de sua gestão, demonstrando falta de compromisso ético com o sentimento humano.

O assédio, então acarreta conseqüências para a empresa e para a vítima, Freitas (2001), coloca que a conseqüência do assédio é destrutiva, muitas empresas utilizam desta prática como um método rápido para submissão dos funcionários e alcance de metas, porém a longo prazo isso mina a confiança dos indivíduos, pois, estes, tornam-se amedrontados e ausentes, implicando ainda no absenteísmo e em um clima hostil de rivalidade e desrespeito dentro dos departamentos,.

Afetando, ainda, de forma negativa os departamentos e o cumprimento de metas e planos de trabalho; é preciso também ressaltar que a vida útil do funcionário encurta-se, pois o mesmo não se sente bem na empresa e em curto espaço de tempo pede seu desligamento.

A própria saúde da vítima é afetada, podendo ter efeitos físicos e/ou psicológicos. Marasea e Pimentel (2005) citam exemplos claros de doenças que se desenvolvem devido à exposição dos funcionários a essa prática.

Uma das doenças a ser apresentado é o stress, as pessoas de personalidade mais forte e impulsiva são mais sensíveis ao estresse, pois se irritam facilmente, provocando uma gravidade nos sintomas psicossomáticos, tanto o agressor quanto o agredido tem problema com o estresse, porém, o agressor responsabiliza a vítima por seu mau humor e estado de estresse, servindo assim como uma válvula de escape e, já que não possui sintomas crônicos, o sistema nervoso do agressor assimila a situação como uma capacidade de resposta ao acontecido com o agredido, já o contrário não é possível, o agredido não consegue assimilar a situação, pois não está em condições de raciocinar por falta de informação sobre o que está acontecendo

No que tange a saúde física podemos citar problemas como: palpitações, sensações de opressão, falta de ar, perturbações, nervosismo, dores de cabeça, irritabilidade, ansiedade, dores abdominais, podendo variar de pessoa para pessoa.

De acordo com Marasea e Pimentel (2005) nota-se então que quanto mais o indivíduo sofre o assédio, as doenças deixam de ser de caráter psicológico e

passam a constituir um quadro clínico de doenças fisiológicas, sendo inclusive necessário o uso de medicamentos.

O assédio poderá deixar algum tipo de seqüela, seja ela psicológica ou física, sendo o seu tratamento de baixa eficácia, pois, se um funcionário for queixar-se de dor de cabeça ao médico, este irá tratar o sintoma e dar-lhe um analgésico, muitas vezes não verificando a causa da dor de cabeça como sendo oriunda do assédio.

Vítimas de assédio estão propícias, ainda, a tornar-se dependentes de algumas substâncias como álcool, cigarro e drogas, como o objetivo de esquecer o assédio sofrido, servindo essas substâncias como válvula de escape.

Para Darcanchy (2011), o indivíduo que antes era apenas um consumidor de bebidas alcoólicas socialmente, passará, devido ao fato, a tornar-se um alcoólatra e assim pode também fazer uso demasiado de cigarros e mesmo usar drogas para fugir da realidade e sentir-se um pouco mais aliviado.

Passos (2004) mostra que o assédio também é prejudicial à empresa, uma vez que destrói o ambiente de trabalho e altera o clima organizacional, prevalecendo a instabilidade e a desconfiança; favorecendo o absenteísmo e o individualismo; impossibilita a prática solidária do trabalho em equipe, arranha a imagem da empresa diante de clientes e fornecedores, inclusive gerando processos judiciais os quais tornam-se de conhecimento público e fazem com que outros indivíduos fiquem apreensivos em procurar um emprego na empresa em questão.

Percebe-se que o assédio pode acontecer em qualquer organização e que suas causas e efeitos são diversos, cabe ainda, acrescentar que o assédio pode acontecer pela empresa possuir uma cultura organizacional que propicia a autoridade, assim como em empresas que possuem uma cultura de paz, no que tange a presença de valores que evitam o assédio, quando o mesmo acontece, gera impacto direto no clima organizacional dessa organização, afetando direta ou indiretamente a empresa.

### **Cultura e Clima Organizacional**

A cultura organizacional é composta por todos os valores morais, crenças, costumes, padrões, tradições e demais padrões de comportamento que não são explícitos mas que estão presentes naquela organização e norteiam o comportamento dos funcionários. Cada indivíduo, como ser único, traz novos valores para a organização, que podem ser englobados pelos demais, ou simplesmente aquele indivíduo se adequa à cultura daquela organização.

Sendo assim Chiavenato (1999) coloca que abordar temas relacionados com a cultura organizacional constitui em um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes, constituem a sua própria razão de existência. Além disso, Lacombe e Heilborn (2003) citam que os valores e as prioridades mudam de empresa para empresa, devido à unicidade de cada indivíduo, o que faz com que cada cultura organizacional seja única.

A cultura é, então, construída pelos primeiros funcionários da empresa, e com o tempo, passa a ser transmitida para os funcionários que entram na organização, sendo assim, ela é constituída pelas regras e valores morais que norteiam o comportamento das pessoas dentro das organizações. Empresas que possuem uma cultura de autoritarismo ou individualismo estão mais vulneráveis à presença do assédio moral, do que outras empresas que tem uma cultura de interação e cooperação.

A cultura organizacional está diretamente ligada ao comportamento dos funcionários, e as atitudes dos mesmos influenciam no clima organizacional. Santos (1999) relata que os conceitos de cultura e clima organizacional às vezes são confundidos, sendo definido como: uma soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização, uma qualidade permanente do ambiente interno que distingue cada uma das organizações.

Os conceitos de clima e cultura na verdade são coexistentes, uma vez que o clima organizacional é resultado da cultura organizacional e está sujeito a mudança a qualquer momento diante atitude dos funcionários ou da própria gerência. Luz (1995) diz que o clima organizacional é o resultado da cultura, de seus aspectos favoráveis e desfavoráveis, complementando, Soares (2002), diz que o clima organizacional mapeia o ambiente interno e varia conforme a motivação das pessoas.

Clima organizacional é também a percepção vivida de cada um, dentro do ambiente de trabalho. Neste local de trabalho o indivíduo processa as informações dos acontecimentos e características da organização.

Para Macedo (2011), clima organizacional esta ligado com ambiente organizacional porque é lá que o funcionário dedica seu tempo, coloca seus desejos e desempenha sua função. É no trabalho que o homem manifesta sua relação social e externa seus desejos. É importante evitar comportamentos não admitidos dentro da empresa. Deve-se prevenir o assédio moral através de um código de ética e política de gestão para melhorar a qualidade de produção.

Em Schwartz e Davis *apud* Santos (1999), as pesquisas de clima organizacional podem muito bem serem úteis para determinar o porquê da baixa motivação do empregado, as fontes de insatisfação, quando contornadas melhoram



o resultado e o desempenho dos colaboradores, pois se têm uma melhora do desempenho individual de cada um.

Sendo assim o clima mede a consistência entre a cultura e os valores dos indivíduos. Dependendo, o clima pode se tornar bons ou ruim, e provavelmente a motivação e o desempenho serão influenciados diretamente. Em casos de assédio moral o clima organizacional é diretamente afetado, tornando-se um clima ruim que provavelmente refletirá no desempenho do funcionário assediado moralmente, que pode desenvolver problemas como apresentado no início do trabalho, além dos problemas que isso pode acarretar para a própria empresa, como absenteísmo entre outros já citados.

Infelizmente, é possível que uma pessoa sofra assédio moral e isso não tenha nenhum reflexo no clima, nos casos onde a vítima cala-se sobre o assédio e tem medo de falar sobre o que acontece, principalmente se o assediador for algum superior. Cabe então aos administradores e os profissionais de gestão pessoal ficarem atentos ao clima e a todos os comportamentos e tomarem atitudes se identificado o assédio.

Colegas de trabalho também são responsáveis por essa identificação, uma vez que, caso alguém tenha conhecimento da prática do assédio moral e não tome nenhuma atitude, passa a ser considerado como cúmplice do assediador, por saber do sofrimento da vítima e não comunicá-lo.

Leardini (2011) coloca que quanto mais o ambiente de trabalho vier sobrecarregado do assédio, mais a empresa sofre devido à desmotivação, ao absenteísmo, demissões e afastamentos, afetando assim a produção, ou a rotina empresarial, ocasionando desperdícios, atrasos e até mesmo prejuízos.

Nota-se, então, a necessidade de um departamento de relações humanas bem estruturado, para que possa identificar e remediar os casos de assédio, e se preciso for, até alterações na estrutura e na cultura da empresa. Cabe então mais um papel ao setor de relações humanas do que os tradicionalmente conhecidos.

## **Gestão de Pessoas**

Chiavenato (2006) discorre que todas as organizações precisam de pessoas para seu funcionamento, sem elas as empresas não produzem, operam máquinas ou conquistam o mercado e o sucesso. Pode-se considerar que as pessoas são o coração da organização, responsáveis pelo funcionamento da mesma.

É pertinente fazer um pequeno levantamento sobre a evolução do departamento de recursos humanos, que pode ainda ser chamado de gestão de

peças, relações humanas, gestão de talentos, entre outros. As teorias clássicas mostram que o indivíduo era tratado pelas organizações como objetos e recursos produtivos, as teorias seguintes vieram quebrando tabus e mostrando como o homem, sendo um ser racional, não podia ser tratado como máquina e que havia muito potencial intelectual a ser aproveitado.

Atualmente as pessoas são vistas realmente como seres humanos, com habilidades e capacidades intelectuais capazes de serem desenvolvidas e quem podem acrescentar algo à organização.

A ARH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 2006, p. 97).

Ribeiro (2006) coloca que atualmente a responsabilidade de lidar com pessoas se reveste de muito mais complexidade do que há poucos anos atrás. Tendo a área de recursos humanos a responsabilidade de lidar e administrar as relações entre a organização e as pessoas que a compõe. O profissional de recursos humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas desde a sua formação profissional, até obter indicações parciais sobre o seu caráter.

É essencial que tenha não apenas uma formação humanista, mas, que seja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas, desde os executivos até os trabalhadores de “chão-de-fábrica”.

Levando em consideração que o departamento de recursos humanos foi responsável pela contratação, avaliação e acompanhamento dos funcionários, cabe a ele um novo papel, diante os diagnósticos de problemas empresariais, no caso, o de evitar, remediar e punir os casos de assédio moral.

Diante os casos de assédio moral o departamento deve apresentar soluções que podem acabar com essa prática, tais como rever as políticas, avaliar os programas de desenvolvimento para lideranças, garantir oportunidades iguais, promover um clima organizacional positivo, de cooperação, de prevenção, de produção e conseqüentemente, de sucesso.

O comprometimento da direção é imprescindível para a prevenção, é necessário que esta assuma que o assédio moral existe e incorpore no planejamento a revisão de políticas e processos, avaliando melhor seus líderes e garantindo oportunidades iguais a todos.

Complementando, Bispo (2004), em entrevista, com João Renato Alves Pereira – autor do Primeiro Projeto de Lei do Brasil aprovado, no município de Itacemópolis/SP, que regulamenta o combate aos casos de assédio moral no funcionalismo público municipal, cita:

[...] Não há penalidades legais para o agressor, nem para quem omite o fato e é conivente com o assédio moral. A penalidade recai apenas para a organização, em forma de indenização e a mácula de seu prestígio quando noticiado pela grande Imprensa, pelos menos até a provação dos projetos de lei em trâmite na Câmara Federal. (Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/4958/asse](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/4958/asse)

<[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/4958/asse](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/4958/asse)>. Acesso em: 7 de jul 2011).

O autor do Primeiro Projeto de Lei do Brasil aprovado, no município de Itacemópolis/SP, João Renato Alves Pereira – que regulamenta o combate aos casos de assédio moral no funcionalismo público municipal, cita:

O assédio moral é uma forma de violência que precisa ser combatida. Para isso, podem ser adotadas algumas ações como, por exemplo, a implantação de um programa permanente de cultura de paz, tendo como gestor um comitê - quase nos moldes da CIPA. Esse comitê deve trabalhar procedimentos que respeitem a dignidade do ser humano e a sua cultura. A área de RH deve promover palestras elucidativas, inserir em treinamentos e reciclagens assuntos relacionados ao assédio moral. É preciso estabelecer normas de procedimento, definir e praticar uma cultura de paz dentro da organização, e de respeito ao homem, ao cidadão e ao ser cultural que somos. (Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/)

Entrevista/4958/assedio-moral-nao-e-brincadeira.html>. Acesso em: 07 jul. 2011).

As regulamentações criadas e acima citadas, ainda são pouco conhecidas e não contemplam todos os casos ou todas as organizações existentes, por isso é pertinente que os líderes e gestores de recursos humanos, se atentem a como solucionar os casos de assédio moral no dia-a-dia empresarial.

### **Possíveis soluções para o assédio moral**

O fim do assédio moral ou o tratamento das vítimas é um processo difícil e lento, entretanto o principal e primordial para que o assédio seja combatido é a vítima ter consciência de que está sendo assediado e tomar pequenas atitudes para que o assédio não tome proporções maiores, tais como: resistir e anotar os detalhes da humilhação (local, data, hora, nome do agressor, testemunhas e conteúdo da conversa e mais dados que achar necessário e forem possíveis); dar visibilidade, procurando colegas, principalmente àqueles que testemunharam o fato e/ou que já tenham sofrido humilhações do agressor, procurar apoio dentro e fora da empresa; evitar conversa com o assediador sem testemunhas; exigir por escrito explicações sobre o ato do agressor e permanecer com cópia da carta sobre o assunto enviada ao departamento pessoa ou recursos humanos; procurar o sindicato e relatar o acontecido ou a médicos, advogados; recorrer ao centro de referência em saúde dos trabalhadores e contar a tudo sobre a humilhação sofrida ao médico, psicólogo ou assistente social; buscar apoio dos amigos e da família.

O combate eficaz a essa prática exige ajuda de um coletivo, em que diferentes setores estejam envolvidos, tais como: sindicatos, advogados, médicos do trabalho, profissionais de saúde, sociólogos, antropólogos e outros. Desta forma não se deve deixar de disseminar o conhecimento sobre o assunto e ajudar os colegas de trabalho, não se deixando ser levado pelo comodismo ou medo e denunciando todo tipo de foco desta prática malévola.

A empresa deverá, além de criar um código de ética e documentos proibitivos de atitudes como essas, empossar líderes íntegros, instituindo na empresa uma gestão transparente, respeitosa, inclusiva, com uma política que estimule ações éticas. As ações de assédio devem ser descobertas e tratadas na sua raiz, conhecendo seus motivos e atacando o foco do problema.

O caso extremo de combate ao assédio é o uso da justiça, muitos países como Suécia, Estados Unidos, Alemanha, Itália possuem leis que garantem a o tratamento físico e psicológica do indivíduo. No Brasil existem alguns projetos de leis sendo tramitados em vários estados, tais como: São Paulo, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Bahia dentre outros.

Uma defesa pessoal contra o agressor pode ser resumida em alguns itens: zelo com documentos, relatórios e pertences; seriedade no trabalho e foco em suas tarefas; qualidade no trabalho e não aceitar provocações desmedidas. A melhor forma é evitar desde o início que o problema seja instaurado, criando na empresa uma cultura de discussão, informação e formação que propicie que o assunto seja falado abertamente explicado e entendido, mudando a cultura dentro e fora da empresa, transferindo a importância da produtividade para a pessoa.

## **Conclusão**

Devido à competição e ferocidade existentes no mercado de trabalho, as organizações tem admitido cada vez mais políticas, culturas, atos que favoreçam a violência dentro do ambiente de trabalho, degradando cada vez mais as condições físicas e psicológicas dos funcionários, criando um grande número de conflito dentro das empresas. A idéia de “quanto mais chato e mal educado seja o líder, melhor” deve ser erradicada do pensamento e da política das empresas, muitos encarregados mostram seu poder, sua seriedade e sua produtividade oprimindo seus funcionários, criando assim um espaço propício e incentivador para o assédio moral.

É importante que seja instalada nas empresas uma cultura da paz, visando o bom relacionamento entre as pessoas e melhorando cada vez mais as condições de trabalho dos funcionários O melhor a se fazer é identificar as características do agressor, e coibi-lo o mais rápido o possível.

É papel dos administradores e gestores fazer com que as empresas invistam em um maior esclarecimento para seus funcionários, estes mesmos administradores e gestores de pessoal, são a peça chave para que se possa tomar uma atitude em relação a isso, está na mão dessas duas figuras o poder para que se possa treinar, remover ou mesmo desligar um funcionário que esteja utilizando de barbaria, além de que, a administração e a gestão de pessoas são responsáveis por desenvolver, organizar e dar treinamentos para os trabalhadores, tais treinamentos devem vir cheios de informação e capacitação para que se possa identificar as situações de humilhação e se tomar providências.

Os administradores devem transformar a cultura da empresa em uma cultura pacífica, aonde pregue o respeito, o trabalho em equipe, a união e o valor de cada pessoa, estes mesmos administradores devem velar por um clima organizacional agradável de confiança e respeito mútuo, atribuindo cargos de liderança para pessoas que realmente tenham capacidade de exercer essa função, e destituindo dos cargos de comando, aqueles funcionários que se mostrarem inaptos ao uso da autoridade. A paz no ambiente de trabalho é o principal motivador para um bom rendimento dos trabalhadores.

### Referências Bibliográficas

AGUIAR, Maria Rita Manzarra Garcia de. *Assédio Moral: problema antigo, interesse recente*. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/11741/assedio-moral-problema-antigo-interesse-recente>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

BARRETO, Maria. *Uma Jornada de Humilhações*. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/assedio/Amconceito.php>>. Acesso em: 01 jul. 2011.

BISPO, Patrícia. *Assédio moral não é brincadeira*. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/4958/assedio-moral-nao-e-brincadeira.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/4958/assedio-moral-nao-e-brincadeira.html)>. Acesso em: 07 jul. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoa: o novo papel do recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DARCANCHY, Mara Vidigal. *Assédio moral no ambiente do trabalho*. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/7765/assedio-moral-no-meio-ambiente-do-trabalho>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

DANOS da humilhação à saúde – assédio moral no trabalho. Disponível em: <<http://assediomoral.org/spip.php?article5>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

FREITAS, Maria E. de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr.jun. 2001.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco. *Administração princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HIRIGOYEN, Marie France. *Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano*. 2. ed. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2001.

LEARDINI, Natália Guimarães. *Assédio moral e método quantum*. Disponível em: <<http://www.quantumassessment.com.br/materias-quantum-lab/item/462-assedio-moral-e-metodo-quantum>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

LUZ, Ricardo Silveira. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MACEDO, Ana Paula Dias et al. *Assédio Moral: um novo olhar organizacional*. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_12959/artigo\\_sobre\\_assedio\\_moral: um novo olhar organizacional](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_12959/artigo_sobre_assedio_moral_um_novo_olhar_organizacional)>. Acesso em: 28 de jun. 2011.

MARASEA, Daniela Carnio C.; PIMENTEL, Rosalinda Chedian. *Construindo o futuro: responsabilidade social com gestão de qualidade*. 1. ed. Ribeirão Preto: Legis Sumana, 2005.

PAIVA, Sérgio C. *Assédio moral na Polícia Militar da Bahia*. 2004, 91 f. (Monografia especialização em Gestão e Desenvolvimento de seres Humanos). Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2004.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PLANALTO. *LEI nº 10.224, de 15 de maio de 2001*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10224.htm)>. Acesso em: 08 jun. 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Clima Organizacional*. Lorena: Stiliano: 1999.

SOARES, Vanessa Pires. *A cultura organizacional e seus componentes*. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 08 jun. 2011.