

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

O PAPEL DO ADMINISTRADOR PARA MINIMIZAR AS PRÁTICAS DE *MOBBING* NO AMBIENTE PROFISSIONAL

**Ana Paula Santana da
Silva¹ Mayara Vieira de
Souza² Eliza Helena
Ercolin³**

RESUMO

O presente trabalho analisa os conceitos sobre o *mobbing* no ambiente de trabalho e destaca a importância do administrador no seu combate. Este estudo aborda a execução desse tipo de assédio e as perdas trazidas por este, desenvolvendo-se um estudo analítico com as habilidades que o administrador possui, sobre as tomadas de decisões nesse meio. Para este objetivo, foi traçado analogamente a visão ampla na gestão de pessoas e empresa que este profissional é capacitado, em virtude da influência que detêm no ambiente profissional. No papel de líder, a elaboração de códigos de ética e a destreza em conduzir a equipe, se mostram eficientes para conter ofensores e resguardar as vítimas do *mobbing*.

Palavras-chave: *mobbing*, assédio, profissional, administrador, trabalho, empresa.

ABSTRACT

The present work analyzes the concepts about mobbing in the work environment and highlights the importance of the administrator in its combat. This study deals with the execution of this type of harassment and the losses brought by this, developing an analytical study with the abilities that the administrator possesses, on the decision-making in this environment. For this purpose, the broad vision in the management of people and company that this professional is trained, due to the influence that they have in the professional environment, has been traced analogously. In the role of leader, the elaboration of codes of

¹ Graduanda em Administração – FECLE Don Domênico

² Graduanda em Administração – FECLE Don Domênico

³ Mestre em Psicologia e Professora da FECLE Don Domênico

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

ethics and the ability to lead the team, are efficient to contain offenders and protect the victims of mobbing.

Keywords: *Mobbing, harassment, professional, administrator, work, company.*

1. Introdução

Com o decorrer do tempo podemos observar que, houve uma preocupação maior com a qualidade de vida no trabalho, pois, antigamente os regulamentos presentes para o trabalhador era sob os regimes de escravidão e servidão. Sendo assim nenhuma proteção havia sobre a saúde física quanto a mental. Essa preocupação não só trouxe um novo parâmetro para o trabalhador, mas também para as empresas, que precisou se adaptar com as mudanças ocorridas no mundo empresarial. Tais mudanças mostram que vão além da permanência do colaborador em um ambiente organizacional, mas sim discorrer o trabalho e a saúde como direitos de cidadania.

O tema qualidade de vida no trabalho, não só traz um cuidado específico com todos em seu ambiente, ele traz os interesses do empregado quanto do empregador fazendo com que não haja um conflito permanente entre si, mas sim uma redução. Além de reduzir os conflitos, a motivação foi um fator muito visado, pois, tendo um bom ambiente de trabalho que pense em seu bem estar físico e mental, traz maior participação, entusiasmo e crescimento profissional tanto para empregado como o empregador.

Por haver um processo contínuo de convivência com pessoas de diferentes lugares e atividades desempenhadas em seu meio, o cotidiano nem sempre vem trazendo satisfação e sim elementos estressantes, fazendo com que o *mobbing* (violência moral ou psíquica no trabalho) se inicie sem ao menos perceber. O tema tratado ecoa em nossos ouvidos como algo antigo ou até mesmo superficial, mas essa é uma realidade no mundo do trabalho que nos trazem episódios e fatos que são tratados diariamente. Pessoas com tipos de condutas abusivas, manifestadas notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos que podem causar danos à personalidade, à dignidade, e a integridade física e psíquica de uma pessoa,

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641
grupo ou até mesmo organização.

O *mobbing* é uma experiência que além de ser subjetiva e que ocasiona prejuízos emocionais para o trabalhador, traz também prejuízos para a organização e todo o grupo que nele há. Visando a organização, o prejuízo vem através da perda de produtividade, que acarreta diretamente a diminuição da receita da corporação e logo após podendo vir à falência ou o fechamento da organização.

Sabemos que hoje o foco das empresas e dos administradores são proporcionar um ambiente sadio e estimulante para seus funcionários, porem quando ocorre o *mobbing*, nós administradores, devemos observar e evitar da melhor maneira. Muitas vezes a identificação não é tão fácil de ser notada, porque esse fenômeno tende a suceder de forma sutil entre os profissionais, sendo então necessária a implantação de programas e pontos específicos, que visam à busca por avanços positivos e eficazes.

O interesse sobre o assunto em pesquisa se dá pelo motivo da convivência e observação dos colegas de trabalho alvos da prática de *mobbing*, tal qual os motivos que levam alguns profissionais praticarem esses atos, onde o aprofundamento sobre o tema traria métodos de combate a essas condutas por meio dos administradores.

Os princípios mais recorrentes no trabalho focam o *mobbing* no ambiente profissional, tendo como apoio de desenvolvimento do assunto, através de pesquisadores sobre o tema, como Marie-France Hirigoyen, que se certifica de relatar tanto as formas de ataque do assédio, quanto os danos psicológicos sofridos.

As referências bibliográficas para execução do artigo foram baseadas no assunto chave, porém para a construção do texto, teve-se também o amparo de subtemas na área jurídica e saúde psicológica, assim como relatos das vítimas, sendo todos estes obtidos sem complexidade através do recurso da *internet* e por meio de livros revisados, na qual são relatados desde última década até o presente momento.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

2. Assédio Moral

O assédio moral trata de toda conduta abusiva manifestada notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade, ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa.

Qualquer que seja a definição adotada, o assédio moral é uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva. Cada ataque formado tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos microtraumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão (HIRIGOYEN, 2002, p. 17).

De acordo com o trecho citado acima, a agressão degradante sofrida por uma vítima só pode ser definida como assédio moral quando há atos repetitivos sobre a mesma. Com isso, é importante ressaltar que casos esporádicos não devem ser confundidos com o assédio moral.

3. *Mobbing* ou Assédio Moral no Trabalho

Mobbing é o termo em inglês caracterizado, neste contexto do assunto, pelo psicólogo alemão Heinz Leymann para expressar o assédio moral dentro das organizações (LEYMANN, 1996).

A palavra foi inicialmente introduzida na sociedade para expressar o comportamento agressivo de animais que queriam repulsar aqueles que não faziam parte de seus grupos, só então no final do século XX que o termo *mobbing* foi difundido para designar o assédio moral no ambiente de trabalho.

Ainda que o assédio moral seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenômeno destrutivo do ambiente do trabalho, não só reduzindo a produtividade, mas também favorecendo o

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641
absenteísmo, devido aos danos psicológicos que envolvem. (GESTÃO EMPRESARIAL, 2002, p. 135).

Conforme a definição explanada de assédio moral, o *mobbing* também se trata de todo o ato abusivo sobre alguma pessoa, porém, atualmente, ele usualmente corresponde a perseguições a um indivíduo ligado à violência praticada no meio profissional.

Nas empresas, o assédio moral é praticado por membros das organizações, clientes ou colaboradores, que tem por intenção atacar a vítima em específico como consequência à ela. Quando o assédio moral surge numa corporação, os prejuízos vão desde danos à saúde do profissional até perda de produtividade, que acarreta a diminuição da receita da corporação.

O modo como o ato é praticado no ambiente de trabalho pode partir de indivíduos únicos ou em grupos intencionando denegrir determinada vítima, para que esta sofra consequências como danos psíquicos, a vexatória pública, e a perda do emprego.

A jurisdição conceitua esse tipo de comportamento como:

O assédio moral é conceituado como a manipulação perversa e insidiosa praticada pelo agente ofensor que atenta sistematicamente contra a dignidade ou integridade psíquica ou física da vítima, objetivando a sua exposição a situações incômodas e humilhantes. No âmbito do contrato de trabalho, é caracterizado pelo comportamento hostil de um superior hierárquico que tem por objetivo degradar o ambiente de trabalho, visando a criar no trabalhador uma instabilidade psicológica, com o claro objetivo de afastá-lo do mercado de trabalho, através de atos praticados de forma velada, sutil e, principalmente, reiterada. Tratando-se, pois, de conduta abusiva, em contrariedade ao direito, que viola o direito de personalidade do empregado, aviltando sua honra e dignidade, é cabível a reparação por danos morais, conforme preceitua o art. 5º, X, da Constituição da República. (TRT-3 - RO: 00893201103903007 0000893-79.2011.5.03.0039, Emerson Jose Alves Lage.)

O conceito de assédio moral definido pela Jurisprudência cita uma ordem hierárquica superior aos agressores, porém ele não fica restrito a essa camada numa corporação, na qual também podem ser praticadas por chefes, colegas de trabalho e clientes.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

4. Tipos de Assédio Moral

A organização é o ambiente mais comum de haver esse tipo de conduta, pelo fato da convivência com diversos tipos de pensamentos e o modo individual em que cada profissional trabalha, geralmente causa algum tipo de conflito entre os colaboradores de uma empresa. Pelo fato do ataque a vítima do assédio partir de qualquer pessoa da empresa, a pesquisadora Marie-France Hirigoyen determinou através de resultados (HIRIGOYEN, 2002, p. 112) de como são praticados o assédio moral sendo elas: vertical ascendente ou descendente, horizontal.

Assédio Vertical - Descendente

Conhecido também como forma vertical de assédio moral, sendo o mais comum no ambiente de trabalho, o ato ocorre quando a chefia é o agressor e o trabalhador é a vítima, fazendo pressão ao subordinado determinando tarefas extensas para se concluir num curto período de tempo, tendo impressão de que ele não esteja atingindo os objetivos e metas impostos pela organização.

O assédio é vertical descendente quando ele é realizado de cima para baixo, ou seja, por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção. Esta forma de assédio é mais frequente que a vertical ascendente

Considera-se assédio moral vertical aquele que decorre de conduta abusiva de superior hierárquico para constranger os subalternos, e horizontal quando os trabalhadores, entre si, têm o objetivo de excluir um ou outro colega não desejável ao grupo.

Assédio vertical descendente - como já comentado anteriormente, é a mais comum. Quando se pensa em assédio moral, logo vem à mente a figura do chefe ou qualquer superior hierárquico pressionando o empregado. É muito comum até pelo poder diretivo, disciplinar, fiscalizatório inerente à empresa que é repassado aos seus prepostos. O problema é o abuso no uso dessas prerrogativas, como por exemplo deixar um empregado sem trabalho ou sem equipamentos de trabalho, dar-lhe uma tarefa difícil e procurar os erros que tenha cometido para depois demiti-lo por essa falha, dentre outros. (ZANETTI, 2010, p. 68).

Assédio Vertical - Ascendente

Também partindo como uma forma vertical de assédio moral, sendo um tipo mais raro, o ato ocorre quando o agressor é o trabalhador e a vítima é a chefia, geralmente acontece quando um grupo de subordinados se opõe a diversos tipos de decisões de seu chefe, tentando desestabilizar sua superioridade no ambiente de trabalho, forçando-o largar seu cargo.

O assédio é vertical ascendente quando ele é de baixo para cima, ou seja, operado por um subordinado ou mais contra o superior hierárquico (ZANETTI, 2010, p. 67). Assédio vertical ascendente – é bem mais rara de ocorrer. É, a título de exemplo, o caso da secretária que sabe de algum fato errado praticado pelo seu chefe e passa a assediá-lo de forma que ele faça suas vontades sob pena de ela o entregar. Vale lembrar que esse tipo de assédio, onde a vítima é o superior hierárquico, pode ocorrer tendo como agressor não só um, mas vários funcionários ao mesmo tempo. É a cumplicidade de todo um grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhe foi imposto e que não é aceito. É o que acontece com frequência na fusão ou compra de um grupo industrial por outro. Faz-se um acordo relacionado à direção para „misturar“ os executivos vindos de diferentes empresas, e a distribuição dos cargos é feita unicamente por critérios políticos ou estratégicos, sem qualquer consulta aos funcionários. Estes, de um modo puramente instintivo, então se unem para se livrar do intruso. (HIRIGOYEN, 2002, p. 116).

Assédio Horizontal

Conhecido também como forma paritária de assédio moral, o ato ocorre quando o agressor e a vítima são trabalhadores, muita das vezes dá-se por uma união de colegas que escolhe um funcionário o qual esteja destacando-se entre seu superior pela sua produtividade, fazendo esse passar por atos opressivos e constrangedores, desestimulando o seu ambiente profissional.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

O assédio é horizontal quando ele se produz entre colegas de mesmo nível hierárquico, sendo simples quando um trabalhador assedia outro e coletivo quando um grupo de trabalhadores assedia um colega. Nesta situação, a vítima se vê diante de circunstâncias em que seus pares são os agressores (ZANETTI, 2010, p. 71).

A pesquisadora Marie-France Hirigoyen cita que várias justificativas são levadas em conta por meio do agressor, em que observa na vítima características pessoais e sociais em detrimentos com os seus, como exemplifica abaixo:

Existem os mais variados motivos para esse tipo de assédio: busca de uma promoção, intolerância religiosa, ética, política, discriminação sexual, dentre outros. Essa espécie de assédio lembra muito a figura do Bullying (no Brasil usado também como sinônimo de Assédio Moral). Á princípio esse instituto, muito utilizado na Inglaterra, foi criado para caracterizar o comportamento hostil e humilhante de uma criança ou grupo de crianças, em relação à outra ou outras. E sabe-se que entre crianças é muito comum este tipo de comportamento. Não existe uma hierarquia entre elas, mas pode ocorrer a agressão como forma de exclusão por motivos muitas vezes de características pessoais ou de personalidade. Este instituto, segundo Marie-France Hirigoyen, se estendeu às agressões observadas no exército, nas atividades esportivas, na vida familiar - em particular com relação a pessoas de idade, e, evidentemente, no mundo do trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p. 79).

Assédio Misto

Este tipo de assédio é caracterizado por uma forma horizontal e vertical, em que os agressores são os superiores e os colegas de trabalho, na qual um da o ponto de partida provocando certa pessoa na empresa, acarretando a generalização do assédio entre os membros de um ambiente ao colega, conseguinte ambos importunarem sua vítima com o propósito de ridicularizá-lo, a fim de causar danos a essa pessoa.

O assédio misto é a mistura dos dois anteriores, o que quer dizer que ocorra numa relação de hierarquia como entre colegas de mesmo nível hierárquico (ZANETTI, 2010, p. 72).

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Para que seja definido como assédio do tipo misto é necessário a observação de diversos indivíduos envolvidos, podendo estes serem funcionários e superiores.

O assédio moral misto exige a presença de pelo menos três sujeitos: o assediador vertical, o assediador horizontal e a vítima. Neste caso, o assediado é atingido por todos, superior e colegas.

A agressão terá um ponto de partida que pode ser do superior ou dos colegas, mas com o decorrer do tempo tenderá a se generalizar. É o caso do superior que começa a excluir um empregado e os outros empregados ou por medo ou por quererem se posicionar ao lado do superior, adotam a mesma posição. A vítima passa a ser culpada por tudo de errado na empresa. Os “espectadores” do assédio normalmente passam a agir ou a se omitir, contribuindo para o resultado pretendido pelo agressor originário. Dentro das empresas a vítima é conhecida como “Bode Espiatório”(CAPELARI, 2009, p. 4).

5. Dano Moral

O dano moral é aquele que traz como consequência ofensa à honra, ao afeto, à liberdade, à profissão, ao respeito, à psique, à saúde, ao nome, ao crédito, ao bem estar e à vida, sem necessidade de ocorrência de prejuízo econômico.

Nessa perspectiva, o dano moral não está necessariamente vinculado a alguma reação psíquica da vítima. Pode haver ofensa à dignidade da pessoa humana sem dor, vexame, sofrimento, assim como pode haver dor, vexame e sofrimento sem violação da dignidade. Dor, vexame, sofrimento e humilhação podem ser consequências, e não causas. Assim como a febre é o efeito de uma agressão orgânica, a reação psíquica da vítima só pode ser considerada dano moral quando tiver por causa uma agressão à sua dignidade. (CAVALIERI FILHO, 2009, p.84).

A ocorrência de um dano moral é gerada pela insistência do agressor sobre uma vítima, na qual é causado agravo sobre sua integridade. Os resultados desses danos são as

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641
dores e doenças a vítima, pondo em risco sua saúde física e mental.

6. Consequências do *Mobbing*

O *mobbing* traz muitas consequências, tanto para as vítimas, quanto para as organizações.

Danos às vítimas e Prejuízos aos profissionais

No que se diz respeito aos danos causados ao trabalhador, é possível citar efeitos que vão desde um desgaste mental ao físico, já que o atingido apresenta quadros de vergonha e humilhação, perda do sentido social, psicose e isolamento, o que acarreta um estado penoso a vítima.

Uma das pioneiras no assunto, a pesquisadora Hirigoyen, cita essas consequências em sua obra, deixando explícito que qualquer cidadão que passa por esse tipo de assédio, traz consigo danos que podem ser irreparáveis.

O que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação. Ela vem habitualmente acompanhada da ausência de ódio pelo agressor. As vítimas desejam ser somente reabilitadas e recuperar a honra ultrajada. Elas têm vontade de se esconder e se retirar do mundo (HIRIGOYEN, 2015, p.172).

O agressor assediante em uma colaboração que pratica o assédio moral sobre seus colegas profissionais ou até mesmo seu superior, coloca em risco sua própria reputação profissional. Visto que através das denúncias que podem partir das vítimas ao autor trarão prejuízos financeiros e afetar sua imagem em futuras contratações.

Métodos aplicados pelas empresas, como a reestruturação organizacional, que tem por dos objetivos: a eliminação do quadro de funcionários e a elevação da produtividade, se não

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

averiguados e aplicados de maneira coesa, tende a aumentar a competitividade entre os colaboradores, isto é, um dos principais percursos a surgir casos de assédio entre eles, devido a supressão dos cargos reestruturados.

Reestruturações e processos de downsizing levam à eliminação de posições na estrutura hierárquicas da organização comprimindo as oportunidades de promoção e aumento da qualidade de trabalho e da competição interna. Esses fatores levam a nível de pressão e de stress facilitando o caminho para agressões e eliminação das ameaças (outros competidores). Além disso, esses processos contribuem para um sentimento geral de incerteza e de baixa confiança na organização (SALIN, 2003, p. 1213).

Prejuízos Institucionais

Em ambientes profissionais que o assédio moral está infiltrado por meio de seus colaboradores, os prejuízos financeiros tornam-se evidentes e a perda da credibilidade da empresa pode atingir até os principais clientes, em razão das vítimas de assédio tender a recorrer a mecanismos judiciais à empresa, inibindo a presença da clientela se os casos vierem ao público. Além disso, uma pessoa que sofreu o ato terá má impressão daquele ambiente e divulgará a terceiros sobre as péssimas condutas que as empresas toleram através desses membros agressores.

Tais práticas têm consequências econômicas não desconhecidas pelo assalariado (perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas não embolsadas, necessidade de tratamento psicoterapêutico, despesas com advogado), para a empresa (perda de produção por absenteísmos, mas também pela desmotivação dos outros empregados) e para a coletividade (despesas de saúde por parte do seguro social, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas), o que, em se tratando da situação econômica de um país, transforma-se em bilhões (HIRIGOYEN, 2015, p.122).

Dessa forma, mesmo que a administração da empresa não esteja ciente de ocorrências

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

de assédio em seu ambiente, caberão às posturas tomadas por ela para mostrar o comprometimento à sociedade para eliminar essas práticas. Pois, se o estabelecimento se omitir diante atitudes entre os profissionais, ela será taxada como conivente dessas posturas, agravando continuamente sua estrutura empresarial.

Prejuízos para a nação

Quando um país possui altos índices de *mobbing* em suas empresas, a própria economia da nação que subsidia o tratamento médico do assediado, além de outras consequências na previdência, como, por exemplo, pagamento de seguro-desemprego e possíveis aposentadorias prematuras. Além desses custeios, é comum também a prática do assédio moral em instituições públicas, caso em que o Estado sofre os prejuízos, como a empresa onde ocorre o *mobbing*, pois geram gastos com indenizações e, além do mais, ainda sofrem perdas de qualidade na prestação do serviço público.

7. Dados estatísticos sobre vítimas de *mobbing*

A revista *British Broadcasting Corporation* – BBC, uma emissora pública de rádio e televisão do Reino Unido com unidade no Brasil, fez uma reportagem em busca de relatos profissionais que já sofreram tal agressão em seu ambiente de trabalho. Pesquisa mostra que maioria da população já sofreu ou já presenciou alguém próximo ao seu âmbito profissional sofrer o abuso.

Dos 4.975 mil profissionais de todas as regiões do país ouvidos no fim de maio, 52% disseram ter sido vítimas de assédio sexual ou moral. E, entre quem não passou por esta situação, 34% já presenciaram algum episódio de abuso.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

O Vagas.com enviou o questionário para 70 mil profissionais de sua base de dados, escolhidos entre os que tinham atualizado seu currículo nos seis meses anteriores e tinham ao menos um emprego em seu histórico, nos resultados, o assédio moral foi identificado como o tipo de abuso mais comum, apontado por 47,3% dos profissionais que responderam a pesquisa.

Os resultados também mostram que, enquanto o assédio moral é relatado em proporções semelhantes por homens (48%) e mulheres (52%). (BARIFOUSE, BBC Brasil, 2015, p. 1-2)

Durante a pesquisa feita pela revista *British Broadcasting Corporation* – BBC há relatos e casos específicos de pessoas que sofreram assédio moral e até hoje buscam ajuda de especialistas para lidar com danos emocionais obtidos. Confira a abaixo relatos de Mariana de 30 anos, que preferiu não identificar nenhuma das empresas que sofreu o abuso.

"Sofri assédio em diversas empresas", diz Mariana, de 30 anos. A primeira foi quando era estagiária. Até hoje, Mariana lembra de como a chefe ficou furiosa quando ela não encontrou o fax que estava caído atrás de uma mesa.

Mariana diz que este episódio foi apenas um de uma série. "Ela me tratava muito mal durante toda a semana e, na sexta-feira, me dava um presente para compensar."

Em outro emprego, ela e os colegas tinham de lidar com os frequentes gritos do acionista da empresa: "Viu quanta formiga tem no chão? É de tanto doce que você está fazendo!".

Também era comum ouvir pelo telefone que ela tinha 30 segundos para descobrir o que estava ruim em seus relatórios, seguido por uma contagem regressiva: "30, 29, 28...".

No caso mais recente, Mariana trabalhava em uma grande empresa farmacêutica, sob um executivo conhecido por pressionar sua equipe e, assim, conseguir bons resultados. "Ouvi de um colega: 'Não posso mais te elogiar. Seu chefe não gosta. Diz que você vai virar estrela'. Ela conta que saía de reuniões chorando "ao menos uma vez por semana". Tinha sua performance elogiada na avaliação anual, mas recebia do chefe um péssimo retorno em particular. "Ele era inteligente. Não fazia nada em público. Preferia me minar e me diminuir psicologicamente. "Após quatro anos e fazendo terapia por causa do trabalho, Mariana decidiu mudar de emprego".

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

"Quando ia trabalhar, tinha dor de estômago e ânsia de vômito. Pensei em virar dona de casa para não passar mais por isso. Tenho medo dele até hoje. No tempo que trabalhei para ele, a equipe toda mudou. Só ele ficou - e acabou promovido." (Mariana Entrevistada, BBC Brasil, 2015, p. 1)

Na citação acima, é notável perceber que além da empresa, a vítima do ato e uma nação sofrerão por essa prática danosa, ela também modifica a distribuição financeira, como também danos organizacionais.

Com isso, há prevenções adequadas a serem tomadas, tanto as partes envolvidas quanto aos gestores da corporação, evitando que casos, como a da pessoa entrevistada, venham a serem repetidos nesses ambientes.

8. Como prevenir o mobbing

O *mobbing* pode se desenvolver a partir de uma diferença de cargo, salário, tarefas ou funções dentro de uma organização. Para que esse ato venha ser evitado, as empresas devem adotar uma política de ética interna relacionada diretamente em seus objetivos, para que haja igualdade entre os colaboradores da organização.

As medidas que a empresa pode acatar para a melhoria do relacionamento é trazer uma interação entre os funcionários, como reuniões de equipe, almoço entre os funcionários e outras comemorações para que a convivência profissional se desenvolva e traga harmonia no ambiente de trabalho.

A comunicação aberta entre os profissionais, Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional – setores responsáveis pela organização pessoal numa empresa – para que venha identificar e analisar os problemas que estão acontecendo no ambiente, traçando objetivos e melhorias na relação interpessoal.

O diálogo entre supervisor e subordinado também é outro ponto que deve existir em qualquer empresa, pois havendo uma relação profissional aberta, o risco de haver problemas de conflito é pequeno, pelo fato de cada uma das partes entenderem o lado do outro e dar suas

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641
sugestões de melhoria nas interferências de ideia.

Ressaltando também que caso haja algum descumprimento na conduta de ética da empresa, por parte de qualquer pessoa, deve haver a punição necessária para o desviante de acordo com a gravidade do assédio, pois apenas com a correção o agressor entenderá que suas ações sobre outro membro trará sérias consequências.

Entretanto, o *mobbing* poderá ser reduzido ou dissipado por meio de estudos entre os problemas presentes nas organizações; e com os objetivos de melhorias definidos, os propósitos serão atingidos de maneira gradual assim que todos os colaboradores se empenharem em segui-las; evitando que a interferência no relacionamento entre profissionais não venha a ser o fator ocasional de danos à empresa.

9. Papel dos Administradores na prevenção do *mobbing*

Sabemos que ultimamente as empresas e os administradores, buscam proporcionar um ambiente sadio e estimulante para seus funcionários. Quando algo não está dando certo, ou até mesmo quando ocorre o assédio moral entre profissionais de sua organização, pontos específicos devem ser melhorados, buscando princípios positivos.

A identificação dessas situações pode não ser tão fácil porque o assédio moral tende a ocorrer de forma velada, bem como ser alvo de um pacto de tolerância e silêncio entre os profissionais (assediado, assediadores e testemunhas). Estudo desenvolvido nos serviços de saúde brasileiros indica tal fato, pois constatou que 38,5% das vítimas desse tipo de violência tiveram a iniciativa de recorrer à chefia imediata para relatar o ocorrido. Porém, em apenas 20% dos casos foram tomadas as medidas cabíveis. Disso se depreende que os trabalhadores devem atentar-se com a maneira de se portar e se comunicar no ambiente de trabalho. É também importante que os empregadores implantem e valorizem programas preventivos para a saúde do trabalhador, com vistas a desenvolver um ambiente saudável para a saúde física e mental de todos e incentivar a prática do autocuidado, assegurando, desta maneira, uma perspectiva de qualidade de vida no trabalho e vida social adequada à manutenção da saúde. Facilitar a aquisição de conhecimento, encorajar a volta aos estudos e a formação continuada, promover relações interpessoais, eticamente

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

corretas de companheirismo, gestão participativa na qual todos os funcionários se sentem parte dela e comprometidos com a organização (BICHUETTI, 2012, p. 10)

O gestor de uma empresa, num papel de liderança, que tem por figura uma pessoa que orienta e motiva, ao passo que avalia e cobra desempenho satisfatório de seus liderados, tem um papel fundamental para o combate do assédio moral. A partir de uma gestão transparente e de adoção de políticas que dão foco para a valorização das relações interpessoais de seus funcionários, o ambiente profissional se tornará mais saudável.

A ética profissional deve ser a característica primordial de um administrador, principalmente o que se encontra num papel de comando, pois na empresa ele é a figura que influencia sua equipe, na qual a transmissão de seus ideais e valores ficam evidentes ao grupo. Por conta disto, seus princípios morais devem demonstrados a todos para que o ressurgimento das relações sejam mais humanas. Assim, propiciará para a redução de possíveis *mobbing* no ambiente de trabalho.

Contudo, um mau gestor, que evidencia péssimas condutas e comportamentos aos funcionários, tende a causar um mal-estar no local, tornando-o um território mais hostil, favorecendo o desgaste psíquico entre as partes presentes, na qual é refletido por meio de ações entre os colegas, partindo para a perseguição moral.

O ressurgimento de melhores relações organizacionais, por parte da liderança, se dará quando o objetivo central das estratégias de melhoria estiver alinhado com o bem-estar e a saúde mental do trabalhador, apontando claramente o papel de cada indivíduo na equipe, para que um membro não queira se sobressair sobre o outro por razão de comportamentos inapropriados.

As possibilidades de crescimento e desenvolvimento do membro na organização devem ser igualitárias entre todos, por motivo de que quando são apresentadas oportunidades de promoção numa equipe, o lado perverso de algumas pessoas podem se refletir em atos penosos, a ponto de causar danos pessoais àqueles que se empenham em receber tal gratificação. Por motivo disso, o líder tem de estar atento tanto nos caminhos para tal membro garantir sua ascensão, quanto na conduta dele ao trilhar nessa pretensão.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Quando uma organização for intelectualmente desenvolvida na humanização de seus colaboradores, menor será a possibilidade de ocorrer o assédio moral dentro delas. A gestão pautada no combate a competitividade agressiva entre as partes, no desenvolvimento interpessoal do indivíduo, bem como o trabalho em equipe, minimiza os conflitos reais em relação a hierarquização e a disputa pelo desenvolvimento profissional.

Para conseguir alcançar um ambiente de pleno convívio na empresa é essencial que o administrador mantenha contato contínuo com outras áreas e profissionais nela, como por exemplo, os psicólogos e/ou os recursos humanos, visto que eles servem como um meio de comunicação dos colaboradores para ouvirem suas críticas, sugestões e até mesmo eventuais problemas que estes passam. À medida que esses retornos forem dados a estes profissionais específicos que tem por função atender suas opiniões, o administrador tem de ter solicitar um *feedback* sobre os pareceres dos colaboradores, isto se não tiver sigilo, para propor intervenções e evitar situações como o assédio moral no futuro.

Outro ponto importante que o gestor pode sugerir é a elaboração de um código de ética dentro de cada organização, de forma que possam ser colocados os comportamentos aceitáveis e os que podem causar algum dano moral, profissional e material aos profissionais, deixando bem claros os objetivos, visão, valores, cultura organizacional e valores esperados pelos trabalhadores dentro da organização.

Propondo todas essas medidas sugeridas e verificado a existência de assediadores continua presente no ambiente profissional, que mesmo assim aplicando a correção em base dos códigos de éticas, o administrador analisando a situação, e verificando que trouxe severos danos morais a vítima, medidas drásticas devem ser tomadas ao ofensor, que partem desde a demissão até a recorrência nas instâncias jurídicas.

A recorrência na justiça para aplicar punição ao agressor, o gestor pode sugerir, juntamente com a vítima, onde procurar legislações sobre o dano moral e material sofridos, com isso, existem artigos propostos na lei do trabalho que dão direito a aspectos indenizatórios. Como o citado abaixo:

“O art. 483 da CLT autoriza o trabalhador a postular em juízo as indenizações correspondentes às violações do contrato, por não cumprimento, por parte de seu

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

empregador, podendo, também, acumular outros pedidos indenitários resultantes da relação de trabalho, tais quais, por exemplo, a indenização a que está obrigado, quer resultante de dano moral (assédio sexual, assédio moral, dano pessoal) e ou em caso de infortúnio ao trabalhador, como expressamente previsto pelo art. 7º, inciso XXVIII (seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa). Não há que se falar sequer que os créditos trabalhistas resultantes da resolução contratual autorizada pelo dispositivo celetário indicado já cubra também a indenização decorrente do assédio moral. Este entendimento encontra-se já superado pelos reiterados pronunciamentos do C. STF, no sentido de que é acumulável a indenização por dano material, com a de dano moral.” (SPACIL, 2010, p. 4).

Aqui há que se registrar que a indenização por danos materiais depende da comprovação do fato do assédio, do prejuízo e da relação de causalidade entre eles. No caso dos danos morais, a prova é de fato o assédio apenas, isso porque não há como se produzir prova da dor, do sofrimento, da humilhação.

No país, observa-se que apesar das instituições jurídicas tentarem se empenhar em barrar episódios de *mobbing* não existem leis de âmbito nacional específicos sobre o assunto, apenas projetos de leis não sancionados, e outras de âmbito municipal e estadual, como de São Paulo (GARCIA, 2006). De uma maneira generalizada, é possível encontrar na Constituição do Brasil parâmetros que afirmam sobre a igualdade entre as pessoas, cidadania e valores sociais, porém nada se remete ao assunto do assédio moral.

Assim, os administradores, mesmo estando sem suporte da legislação brasileira sobre o combate do *mobbing*, devem adotar as políticas de prevenção a partir de suas próprias organizações, visto que com o esforço das empresas que dão devida atenção a esse assunto, é provável que haja uma pressão para os órgãos da Suprema Corte Brasileira para instaurar uma legislação precisa sobre.

Por fim, a comunicação, as políticas profissionais, e a exigência por uma lei clara do assunto, podem ser pautadas como as peças-chaves para os líderes tomarem como referência no combate ao *mobbing*. Claramente, o administrador só conseguirá trilhar esse meio se o mesmo tiver uma postura de um bom líder, que além de guiar sua equipe, deve estar aos

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641
ouvidos quando algum colega necessitar de apoio.

10. Considerações Finais

Este tema vem causando muita repercussão na sociedade, tanto pela sua extensão quanto pela sua intensidade em que ela é praticada a uma pessoa. Por não possuir uma legislação própria os governos estão sendo forçados a aplicar leis em sua região para minimizar os casos.

Pela grande ausência de conhecimento e informações do assunto pelos profissionais no ambiente de trabalho, o *mobbing* costuma ser tratado como uma simples provocação rotineira, por parte do chefe ou subordinado. Aplicado o psicoterror, a produtividade decresce e o clima organizacional fica em constante declínio, trazendo malefícios a empresa, pela perda de funcionários e até mesmo da imagem que ela apresenta.

É notável que o assédio moral esteja ganhando maiores contornos em relação a sua prática. Além da agressão verbal, o ato está partindo da agressão física, que leva a vítima e o agressor a entrar em conflitos perigosos, pondo em risco suas vidas.

Para minimizar os casos de *mobbing* no ambiente profissional é necessária a presença de profissionais capacitados e entendidos do assunto, como psicólogos e assistentes sociais, para traçar estratégias locais. Entretanto, além desses, existe o administrador, que habilitado com uma visão global de gestão de mercado e pessoas, coloca-se como um importante idôneo no combate a esse tipo de assédio.

O administrador possui uma formação enormemente generalista, ou seja, ele é apto a realizar e lidar com diversas atividades em uma organização, por conta desse conhecimento amplo, este profissional é capaz de entender as muitas rotinas desenvolvidas pelos profissionais em diversos setores, que pela fácil rotação nos departamentos numa empresa gera o contato com outros funcionários, tal qual possibilita a observação de possíveis casos de *mobbing* e amparando as vítimas desses atos e reprimindo os acusadores.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Este especialista na função de líder, a frente de uma empresa/departamento, tem por dever trazer o bem estar de seus funcionários, aplicando medidas disciplinares e orientando aqueles com comportamentos hostis, na qual a imposição de um código de ética é fundamental, assim como a explanação de que seguir a risca o respeito ao próximo devem fazer parte da conduta entre os colegas de trabalho.

Por conta disso, como um mentor de seu grupo, o administrador é um guia que orienta o caminho que os outros podem tomar, e até mesmo um conselheiro profissional que instrui e orienta os valores a seus subordinados quando necessário. Porque apesar dos princípios fundamentais de convivência entre as pessoas parecer algo comum e adquirido ao decorrer da vida, o lado perverso do ser humano às vezes se sobressai transmitindo a outrem, e quando isso é ocasionado no exercício de trabalho, o administrador surgirá como uma peça importante para manter o equilíbrio interpessoal.

11. Referências

BICHUETTI, J. **Gestão de Pessoas não é com o RH.** São Paulo: Harvard Business Review, 2011

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; TREVISAN, Júlia Trevisan. **Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho.** USP, 2013. Disponível em <https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/234175/mod_resource/content/1/ARTIGO%20GRUPO%207.pdf> Acesso em: 15 Nov. 2016.

BARIFOUSE, Rafael. **Enquete mostra dados sobre assédio no trabalho;** BBC Brasil. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2015/06/15/enquete-mostra-dados-sobre-assedio-no-trabalho-veja-casos.htm#fotoNav=10>> Acesso em : 15 Nov. 2016

CAPELARI, Luciana Santos Trindade. **O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado: Âmbito Jurídico.** Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6668>. Acesso em: 15. Nov. 2016

CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de responsabilidade civil.** 8 ed. rev. e ampl.

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, Março Antônio Hatem. **Lei Contra Assédio Moral no Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article468>>. Acesso em 06 mar. 2017.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: Ultraje a Rigor. **Revistas: Direitos, Trabalho e Política Social**, 2016. Disponível em: <<http://revista91.hospedagemdesites.ws/index.php/rdtps/article/view/28/24>>. Acesso em: 28 set. 2016

HIRIGOYEN, Marie-France. **Redefinindo o assédio moral** / tradução Rejane Janowitz. – 8ª ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LAGE, Emerson Jose Alves. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho** / JUSBRASIL – Disponível em: <<http://trt-3.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/124299554/recurso-ordinario-trabalhista-ro-893201103903007-0000893-7920115030039>>. Acesso em: 27 set. 2016.

MEDEIROS, Luiza F.R. de; GOMES, Maria Augusta. **Assédio Moral Organizacional: Uma perversa estratégia organizacional**. Laborativa, 2016. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1435/pdf> >. Acesso em: 28 set. 2016

MENDES, Julia Paula Amorim; GODOY, Sandro Marques. **Assédio Moral no trabalho**. Laborativa, 2015. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewArticle/5034>> acesso em: 27 set. 2016.

RODRIGUES, Leticia Manoel. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho Papel da Gestão de Pessoas** – Instituto CEUB de pesquisa, Brasília 2016. Disponível em <<http://www.repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7996/1/51207939.pdf>> acesso em: 05 out 2016.

PENTEADO, Ana Carolina Mantovani; MUTTON, Michele Rossini; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini; GOULART JÚNIOR, Edward; CANÊO, Luiz Carlos. **Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho**. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2011000100006>. Acesso em 05 de mar. 2017.

SALIN, D. Maneiras de Explicar: **Preconceitos no Local de Trabalho**/ v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SPACIL, Daiane Rodrigues; RAMBO, Luciana Inês; WAGNER, José Luís. **Assédio**

Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico 10ª Edição – Setembro de 2017 - ISSN 2177-4641

Moral: A Microviolência do Cotidiano - Uma cartilha voltada para o serviço público. Disponível em: < <http://www.prto.mpf.gov.br/pub/geral/assediom.pdf>>. Acesso em 05 mar 2017.

SILVA, Valdir Gomes da. **Assédio Moral & Síndrome de Burnout / SINEDUC:** Sindicato dos Trabalhadores na Educação Municipal – Ribeirão Pires, São Paulo, 2008.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no Trabalho** – e-Book na página Conteúdo Jurídico. Disponível em: < <http://www.conteudojuridico.com.br/pdf/cj022743.pdf> >. acesso em: 08 out. 2016.