

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE LUISE GUILHERME PEREIRA  
KAREN POLLYANNA DE LIMA BARBOSA  
MARIANA EVELIN OLIVEIRA LIMA

**O IMPACTO DO ASSÉDIO MORAL NO  
DESEMPENHO DO COLABORADOR**

RECIFE/2022

DANIELLE LUISE GUILHERME PEREIRA  
KAREN POLLYANNA DE LIMA BARBOSA  
MARIANA EVELIN OLIVEIRA LIMA

## **O IMPACTO DO ASSÉDIO MORAL NO DESEMPENHO DO COLABORADOR**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

P436i Pereira, Danielle Luise Guilherme  
O impacto do assédio moral no desempenho do colaborador / Danielle  
Luise Guilherme Pereira, Karen Pollyanna de Lima Barbosa, Mariana Evelin  
Oliveira Lima. - Recife: O Autor, 2022.

47 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Constrangimento moral. 2. Clima organizacional. 3. Empenho do  
colaborador. I. Barbosa, Karen Pollyanna de Lima. II. Lima, Mariana  
Evelin Oliveira. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse presente trabalho primeiramente a Deus, secundamente a nossos familiares que foram geradores de motivação no decorrer da graduação e, terceiramente aos nossos professores que foram fontes de inspirações durante todo o tempo percorrido.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter nós proporcionado chegar até aqui. A nossa família, por toda a dedicação e paciência, contribuindo diretamente para que nós pudéssemos ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos.

Agradecemos aos professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado em especial ao nosso professor e orientador Brian Lima por ter nós dado à chance e todas as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

E a todos com quem convivemos ao longo desses anos de curso, que nos incentivaram e que certamente tiveram impacto na nossa formação acadêmica.

*“A verdadeira motivação vem de realização,  
desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”*

*(Frederick Herzberg)*

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> Situações de assédio moral nos ambientes de trabalho..... | 19 |
| <b>Gráfico 2</b> Assédio moral.....  | 28 |
| <b>Gráfico 3</b> Ambiente de trabalho.....                                 | 31 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> Característica que qualificam o assédio moral..... | 32 |
|--|----|



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 10 |
| <b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....  | 12 |
| <b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....   | 13 |
| <b>3.1 Situando o Assédio Moral</b> .....   | 13 |
| 3.1.1 <i>A Distinção entre assédio moral e dano moral</i> .....                                       | 15 |
| 3.1.2 <i>A Impertinência da prática do assédio moral dos gestores nas organizações</i> .....          | 15 |
| 3.1.3 <i>Tipologia do assédio moral</i> .....   | 17 |
| 3.1.4 <i>O Impacto do assédio moral nas organizações</i> .....  | 18 |
| <b>3.2 A Importância do desempenho do colaborador no clima organizacional</b> .....                   | 20 |
| 3.2.1 <i>A Avaliação de desempenho no âmbito empresarial</i> .....                                    | 21 |
| <b>3.3 Definições de Cultura e Clima organizacional</b> .....   | 23 |
| <b>3.4 Consequências do assédio moral na qualidade de vida do colaborador</b> .....                   | 24 |
| <b>3.5 O Impacto que a consequência do assédio moral causa dentro da empresa</b> .....                | 26 |
| <b>3.6 Coleta de dados</b> .....  | 26 |
| <b>3.7 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos colaboradores</b> ..... | 27 |
| <b>3.8 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos gestores</b> .....      | 30 |
| <b>3.9 A influência do assédio moral no clima organizacional</b> .....                                | 33 |
| 3.9.1 <i>A influência do assédio moral no desempenho do trabalhador</i> .....                         | 35 |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 36 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 38 |
| <b>APÊNDICE A</b> .....   | 44 |
| <b>APÊNDICE B</b> .....   | 47 |

## O IMPACTO DO ASSÉDIO MORAL NO DESEMPENHO DO COLABORADOR

Danielle Luise Guilherme Pereira

Karen Pollyanna de Lima Barbosa

Mariana Evelin Oliveira Lima

Profº Me. Brian Victor Lima da Silva<sup>1</sup>

### Resumo:

Tendo em vista que o assédio moral é um assunto amplamente comentado, muitas pessoas desconhecem, têm uma compreensão parcial ou equivocada sobre o que é assédio psicológico e de como esse ato pode prejudicar o funcionário. A pesquisa trata do impacto do assédio moral no desempenho do colaborador em seu ambiente de trabalho, demonstrando com a prática do mesmo afeta o clima organizacional e o bem-estar. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma coleta de dados no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA) com 24 alunos do curso de administração e 18 gestores de empresas diversas através de 2 questionários semiestruturados via Google Forms.

**Palavras-chave:** Constrangimento moral. Clima organizacional. Empenho do colaborador.

### Abstract:

Given that moral harassment is a widely discussed subject, many people are unaware of, have a partial or mistaken understanding of what psychological harassment is and how this act can harm the employee. The research deals with the impact of moral harassment on the performance of the employee in their work environment, demonstrating how the practice of bullying affects the organizational climate and well-being. In addition to the bibliographic research, data collection was carried out at the Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA) with 24 students of the administration course and 18 managers of different companies through 2 semi-structured questionnaires via Google Forms.

**Keywords:** Moral constraint; Organizational climate; Collaborator commitment.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento pela Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (2013). Cursou MBA em Marketing pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco / Universidade de Pernambuco. Tem experiência na área de Gestão de Projetos e Planejamento Organizacional e em Marketing esportivo. Atualmente atua como Diretor de Projetos na Agência Dalí - Marketing e Comunicação. Professor no Centro Universitário Brasileiro (Unibra). Email: Brian.victor@grupounibra.com

Apesar de ainda não ser lei, na câmara federal, em março de 2019 foi aprovado o projeto (pl.) nº 4742/2001, que tipifica o assédio moral como crime, estabelecendo pena de detenção, além de multas (COUTO, 2021). É de conhecimento comum que no ambiente de trabalho o empregado por vezes, tenha um tratamento inadequado tais como: humilhações, desrespeito, sobre carga, discriminação, negações de folgas, isolamento, apropriação de ideias, omissões de informações, entre outras situações que reverberam em sua saúde, vida social e familiar. Assim faz-se necessário um estudo que mostre o assédio moral no atual contexto organizacional, uma vez que, esse tipo de comportamento afeta diretamente o desempenho do colaborador.

Segundo Rosa (2021), não existe uma fórmula certa para definir se aquele ambiente de trabalho é saudável ou não, mas existem alguns fatores que podem nos ajudar a identificar, como, por exemplo, pessoas engajadas, produtivas, pessoas felizes, isso tudo interfere no clima organizacional que é o reflexo das atitudes e comportamentos praticados na empresa.

Dau (2021) expõe que os dados a esse respeito, demonstram que o número de processos por assédio moral no ambiente de trabalho cresceu mais de 10% nos primeiros seis meses de 2021. Como também (LEITE, 2022) mostra que houve um aumento de 2,6% em 2022 na comparação com 2020, de acordo com a justiça trabalhista, os principais acusadores, costumam ser o chefe direto da vítima. Entre 2019 e 2022 foram 8.959 ações por assédio moral, e a categoria com maior número de processos é o comércio varejista.

As primeiras civilizações surgiram identificando o cumprimento de tarefas e o desempenho das pessoas. Para LUCENA (1992), cada indivíduo tem o poder e a necessidade da formação de castas para organizar-se e viver em coletividade obtendo privilégios. Esse potencial se dá à medida que cada pessoa consegue se impor aos demais, ou seja, quanto maior o desempenho, melhor posicionado em seu contexto estará. Dado isso, é possível compreender por analogia que tudo o que interfere na atuação produtiva é prejudicial ao ambiente organizacional, por isso, cada instituição tem um papel inspirador e determinante para o engajamento do funcionário. (LUCENA, 1992)

Assim observa-se, que há correlação direta e proporcional do sofrimento causado pelo assédio moral e o desempenho do colaborador. Andrade (2004, p.12) afirma “A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer

estratégias da gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”.

Deste modo, o objetivo geral desse trabalho é entender e avaliar o impacto do assédio moral no desempenho do colaborador no ambiente de trabalho, além de identificar os elementos que causam a impertinência do assédio moral e descrever as consequências que o assédio moral traz para a qualidade de vida.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

A metodologia utilizada para realização deste trabalho foi à referência bibliográfica, pois conforme Gil (2009) Se caracteriza por colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, falado ou formado sobre determinado assunto. A Pesquisa Bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, preocupada com a qualidade na construção da informação que têm como meta gerar resultados a partir dos significados dos fenômenos estudados, sem a manifestação de preocupações com a frequência com que os fenômenos se repetem no contexto do estudo.

Assim, Richardson (1999, p. 79 apud SILVA, s. d., p. 20). “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Também tem uma abordagem exploratória para proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Podendo haver entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e geralmente este método, assume a forma de estudo de caso. (GIL, 2009)

Logo, para obtenção dos resultados utilizou-se da coleta de dois questionários semiestruturados, os mesmos foram compostos por cinco perguntas para colaboradores e três para gestores, abertas e fechadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento utilizado para a coleta de dados, de natureza impessoal, que permite a obtenção de respostas rápidas e uniformidade na avaliação.

A ferramenta utilizada para a aplicação dos questionários e coleta das respostas foi o formulário da Google. (Apêndice A e B).

Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores, selecionados entre grupo de estudantes do Curso de Administração da UNIBRA e gestores ambos colaboradores em diferentes empresas diversos. O questionário “Assédio moral dentro das organizações” foi respondido por 24 estudantes e 19 gestores responderam ao questionário “Assédio moral dentro das organizações”

Para coletar os dados utilizamos a ferramenta Google *Forms* buscando manter a privacidade dos mesmos, os participantes terão seus nomes alterados de X1 à X24 no questionário para colaboradores e Y1 à Y18 no questionário para gestores.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Situando o Assédio Moral**

O assédio é um ato inoportuno, indesejável e inconveniente, e se este assédio tem como efeito, especialmente causar um prejuízo de ódio psíquico ao colaborador, bem como objetivo de desestabilizar o local de trabalho, causar sofrimento de ódio interno e acaba por contaminar todo o ambiente de trabalho.

O psicólogo sueco Heinz Leymann foi um dos pioneiros no estudo do assédio moral no local de trabalho, utilizando o termo “*mobbing*” para indicar o assédio, Segundo Leymann (1990, p. 120), O assédio moral se caracteriza por ocorrer quase que diariamente ou semanalmente por um longo período (por exemplo, por volta de seis meses), levando a vítima ao sofrimento físico, psicológico e social. O dano social usualmente resulta da perda de produtividade da vítima no trabalho, de ausências em razão de mal-estar físico e/ou psicológico resultante do assédio. O verbo “*to mob*” significa o ato de um grupo de pessoas de se reunir em torno de outro de modo agressivo ou inoportuno. Essa situação pode levar à perda de promoções, rebaixamento profissional e mesmo à despedida da vítima, culpando-se essa pelos efeitos sofridos em decorrência do assédio.

Nesta medida, qualquer palavra, atitude abusiva, conduta, gesto que atente por sua repetição ou sistematização (contra a dignidade, respeito e integridade psíquica da pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o próprio clima de trabalho), caracteriza o assédio. Podendo ser uma situação que configure um dano ou prejuízo de ordem moral, mas não será propriamente um assédio (ato reiterado).

No Brasil como já citado anteriormente, não tem-se propriamente uma lei que defina (ausência de regulamento específico), que trate do assédio moral, apenas havendo leis esparsas.

O assunto é materializado pela tortura psicológica e destinado a ferir a própria autoestima do empregado, visando a apressar a sua dispensa ou até o seu pedido de demissão. O que vem a caracterizar o assédio, além de sua repetição, é a intensidade da violência psicológica.

O conceito que norteou este estudo é o que nenhum empregado deve sofrer ações de assédio moral que tenha por objeto, uma degradação das suas condições de trabalho suscetível de provocar atentados aos seus direitos e a sua dignidade e alterar a sua sanidade física ou mental, ou comprometer o seu futuro profissional.

O assédio moral é um fenômeno mundialmente conhecido, na literatura é tratado sob diferentes visões, de acordo com as culturas e os contextos. As expressões mais conhecidas por esse ato são “assédio moral”, “assédio psicológico”, “terror psicológico” e “Mobbing”,(SOSSELA; NEVES, 2011)

Posto que o assédio moral seja um problema existente desde período da revolução industrial, e que embora recentemente a humanidade tenha tomado mais ciência do problema através dos estudos empíricos da psicologia (MENDONÇA; TORRES; ZARINI, 2008). O assédio moral existe desde os princípios da civilização humana.

No Brasil, por exemplo, este tipo de maus tratos vem desde a época da escravidão onde os senhores de engenhos para atingir suas metas, usava os escravos de forma desumana e humilhante, e ainda com o fim da escravidão, e com entrada de trabalhadores estrangeiros, ainda assim continuaram as humilhações de forma exploratória aos trabalhadores (AGUIAR, 2008).

As pesquisas acadêmicas sobre o assédio moral apontam que o ato ganhou maior visibilidade na década de 90, embora Freitas (2001) tenha destacado que o assédio moral dentro das organizações seja tão antigo quanto o trabalho. Os primeiros resultados das pesquisas na época de 90 mostram que o assédio moral é um fenômeno destrutivo no ambiente de trabalho, e que seus impactos não só reduzem a produtividade como gera danos irreversíveis para o indivíduo. (NUNES; SILVA 2016). Em síntese, é necessário compreender como esse terror psicológico pode ter práticas e consequências tanto no desempenho do colaborador, quanto na sua vida cotidiana.

### 3.1.1 *A Distinção entre assédio moral e dano moral*

De acordo com Hirigoyen (2001, p.16), “assediar é submeter-se sem descanso aos repetidos pequenos ataques”. Então, a definição diz que o assédio sofrido pelo indivíduo é sempre sutil ou moderado, porém são ataques sofridos inúmeras vezes, repetidamente. A prática do assédio moral envolve todo e qualquer tipo de comportamento abusivo que comprometa contra a dignidade física ou psicológica do indivíduo comprometendo todo seu desempenho no ambiente de trabalho.

Compreende-se portanto que o assédio moral dentro da organização é a exposição do colaborador de forma repetitiva e sequenciada à humilhação, constrangimentos, ofensas e ameaças durante sua permanência no exercício de suas funções profissionais no horário do expediente.

Conforme Martinigo e Siqueira (2008, p. 3) O processo de assédio moral no trabalho transfere sérios prejuízos para a pessoa, para a organização e para a sociedade. O Indivíduo assediado que são afetados pelo assédio moral, ao se sentirem o assédio, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o momento de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem tão humilhados que perdem inteiramente a disposição e o entusiasmo pela vida.

Todavia, o autor destaca que a anulação das formas de assédio ao indivíduo em seu ambiente de trabalho trás alívio de maneira rápida. Apesar disso, a recuperação da autoestima desse ser humano para o convívio na sociedade de maneira geral pode levar anos.

### 3.1.2 *A Impertinência da prática do assédio moral dos gestores nas organizações*

Para Leymann (1996) é possível relacionar o assédio moral com as doenças do trabalho e no desenvolvimento quando se categoriza as condutas que podem ser qualificadas como assediadoras tais como:

1. Dificultar a comunicação da vítima com outras pessoas do seu ambiente de trabalho;
2. Dificultar o contato social entre a vítima e outras pessoas do seu ambiente de trabalho;
3. Disparar boatos e difamações sobre a vítima, objetivando sua reputação tanto pessoal como profissional;
4. Reduzir as tarefas destinadas à vítima, objetivando prejudicar sua empregabilidade.

5. Tentar atingir a saúde física e (ou) mental da vítima de alguma forma.

As cinco categorias envolvem, em níveis diferentes, situações constrangedoras de violência psicológicas que ocorrem em forma de: ironia, intimidações, menosprezo e humilhações.

Segundo (BARRETO, 2000), o assédio moral causa intenso sofrimento ao trabalhador e aumenta o absenteísmo e os acidentes de trabalho. Ainda para (CUNICO, 2014) em decorrência do mesmo, cresce a rotatividade funcional, os custos de entrada e saída, e ainda os gastos com restituição. É possível perceber que o assédio psicológico ganhou grande destaque ao decorrer do tempo, todavia, ainda é um fenômeno recente no que se refere a implementações de ações de combate ao mesmo dentro das organizações.

A retaliação dos gestores pode ocorrer em diferentes circunstâncias, nos meios societais, organizacionais e abrangendo relações interpessoais. Portanto, o comportamento de retaliação são trocas insatisfatórias entre chefias e subordinados e podem ser direcionados aos gestores, aos colegas e à organização. (PHILLIPS; ELKINS, 2000) São definidos também como comportamentos que ocorrem de maneira sutil, na busca de restaurar a equidade (SKARLICKI; FOLGER; TESLUK, 1999; MENDONÇA, 2003).

Então, para Mendonça (2003), apesar de esse comportamento ser manifestado, em algumas situações, de maneira agressiva, ou até mesmo violenta, na maioria das vezes é expresso por meio de atos sutis e disfarçado. Ainda de acordo com Mendonça (2003), a retaliação é um comportamento que sofre influência de traços pessoais dos atores organizacionais, sendo expedido de maneira rebuscada, em resposta a comportamentos retaliatórios, contra a organização e as pessoas que nela trabalha.

Outro motivo relevante para a ocorrência de assédio moral é o tipo de organização do trabalho. Algumas empresas são extremamente desorganizadas o que podem facilitar a falta de logística dos trabalhos ou a falta de suporte gerencial por parte da gestão. (MARTINIGO ; SIQUEIRA, 2012)

O assédio moral parece predominar quando a alta administração priva-se da responsabilidade e não interfere na situação. O assédio moral e liderança têm uma relação debilitada que pode ser observada em termos dos baixos custos percebidos pelo assediador para execução as atitudes agressivas. Se o mesmo percebe um baixo



custo para suas ações, tendo em vista a interposição da administração, os riscos de ser identificado e condenado são reduzidos.

Se inexistir doutrina contra o assédio moral no trabalho, que pode ser promovida pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, monitoramento das regras ou punições para os assediadores, tal feito pode ser interpretado como uma aceitação da organização quanto ao ato. Afinal, a cultura organizacional também parece ser importante fator para a predominância do assédio moral no trabalho. (MARTINIGO; SIQUEIRA, 2012)

No ambiente de trabalho são muitos os atributos do assédio moral. Em geral, o processo se inicia pelo dano proposital das condições de trabalho que pode ser descrito por replicação sistemáticas de todas as decisões tomadas pela pessoa desejada, críticas excessivas, sobrecargas de tarefas superiores às suas habilidades e instruções impossíveis de serem cumpridas. Nesse caso, a intenção é fazer com que a pessoa pareça incapaz; pode-se com isso lhe dirigir todas as críticas e, por ventura, encontrar jeitos para se livrar do indivíduo. Outro fator constante no assédio moral é o isolamento e a recusa de comunicação. (MARTINIGO; SIQUEIRA, 2012).

Assim, pode-se dizer que a influência causada pelo impacto do assédio moral dentro do ambiente de trabalho, traz consigo o sentimento de represália para o indivíduo assediado, de forma que implica todo seu empenho dentro da organização, comprometendo todo o clima organizacional.

### *3.1.3 Tipologia do assédio moral*

Existem vários tipos de assédio moral, conforme Avila (2008), o assédio moral pode ser individual ou coletivo, vertical ou horizontal, masculino ou feminino, ascendente ou descendente, grupal ou individual, profissional ou familiar.

Em razão disso, Facure (2016) explica que o assédio moral dentro da organização pode ser dividido em quatro formas, tal como:

1. Assédio moral vertical - sendo descendente, o mesmo ocorre de cima para baixo, do empregador para o empregado, quando não é feito o que é pedido, o empregador faz com que o empregado passe por algum tipo de constrangimento e esse é o tipo mais comum dentro de uma organização.

2. Assédio moral organizacional - onde o empregado sofre violência psicológica da própria empresa, como se fosse a própria cultura da empresa e normalmente

ocorre em empresas competitivas que fazem com que seus empregados disputem entre eles e que a sanções propagando medo.

3. Assédio moral horizontal - ocorre entre funcionários que ocupam a mesma posição hierárquica dentro da empresa, um exemplo claro disso é quando um colaborador em determinadas situações bate a sua meta, aproveita e acaba debochando do outro que não bateu.

E por último tem-se o assédio moral vertical ascendente, é bem difícil, mas não deixa de acontecer, ocorre quando um colaborador hierarquicamente inferior assedia seu superior. Por exemplo, funcionário sabe de algum tipo de informação importante e utiliza disso como um meio de chantagem. Segundo a equipe âmbito jurídico uma das principais causas do assédio moral é a desinformação e o despreparo por parte dos gerentes e chefe de setores.

#### *3.1.4 O Impacto do assédio moral nas organizações*

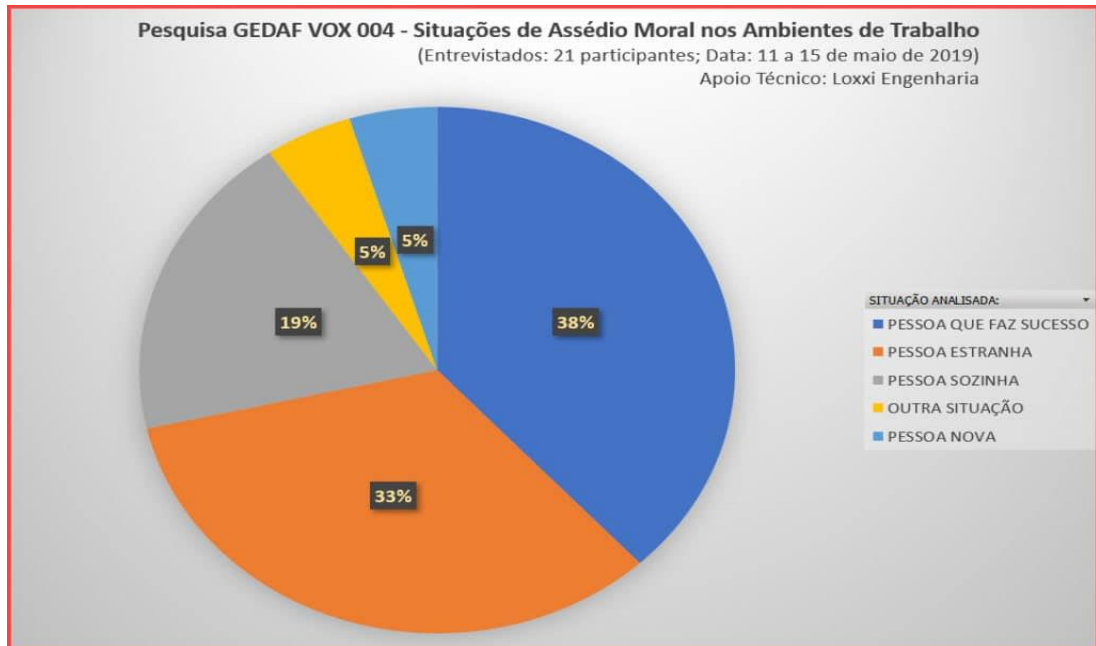
Conforme Queiroz, Motta e Nascimento (2021. p. 467) O assédio moral tem sido uma prática recorrente nos ambientes de trabalho. Entre os principais impactos, observa-se a desvalorização do trabalho, seguida do baixo desempenho profissional, enquanto na vida pessoal, as condutas abusivas podem levar o trabalhador ao adoecimento físico e psíquico.

A dificuldade para a comprovação dos fatos dificulta a penalização dos autores desses crimes, dessa maneira, perpetuando a impunidade e reforçando a indevida naturalização dos casos de assédio moral. (QUEIROZ; MOTTA; NASCIMENTO; 2021)

A empresa de consultoria GEDAF em parceria com a Loxxi engenharia, realizou pesquisa sobre assédio moral no ambiente de trabalho, no período de 11 a 15 de maio de 2019. Em seu componente estrutural a pesquisa consistiu em identificar situações típicas de assédio nos mais diversos ambientes de trabalho. (CNJ; 2016)

Ao conduzir o estudo , Huber (1994) observa que o assédio é maior pra quem marca a diferença, referenciando, para tal, quatro grupos como alvos desse perigo: o trabalhador isolado, o diferente, o bem sucedido e o novato na empresa. Como ilustra no Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Situações de assédio moral nos ambientes de trabalho



**Fonte:** Pesquisa GEDAF VOX 004-2019 (Loxxi Engenharia, 2019)

Conforme imagem mostrada acima, nota-se que ocorreu maior ascendência do assédio moral para as categorias pessoa que faz sucesso (38,3%) ou pessoa estranha (33,3%). Pois, o indivíduo nessa classificação se destaca pela sua personalidade marcante ou independência, tornando os principais alvos de assédio moral.

Logo, a categoria pessoas sozinhas (19,0%) e pessoas novas (4,8%) são menos frequente, pois corresponde a minoria, comuns em ambientes cuja população é predominantemente composta por homens, como por exemplo, escritórios e oficinas ou mulheres, como por exemplo, escolas infantis e salões de beleza. Essas pessoas ao expressarem opiniões abertas, contestarem ou violarem regras estabelecidas pelo grupo dominante tem maior vulnerabilidade. Já pessoas novas (4,8%) necessitam conquistar a confiança dos colegas de trabalho, especialmente dos chefes.

Com isso, as outras situações (4,8%) correspondem aos casos de assédio moral a exposição de chefes autoritários que praticam xingamentos, utilizam de tom de voz mais alto para intimidar, batem em mesas ou portas, conforme relato dos participantes. Pode-se caracterizar acidente de trabalho toda conduta agressiva que levem à uma ação de violência física.

Classifica-se por assédio moral toda conduta abusiva e atitudes repetidas de forma sistemática, atingindo a dignidade ou integridade psíquica ou física do trabalhador.

### **3.2 A Importância do desempenho do colaborador no clima organizacional**

Estimular e incentivar as pessoas parecem ser um desafio diário dentro de uma organização. Primeira precisa identificar a causa do aborrecimento ou insatisfação do funcionário, sabendo que cada um possui uma forma diferente de agir, de pensar e de contribuir com o ambiente. No dia-a-dia é preciso agir com calma e muita clareza diante dos colaboradores que costumam errar ou que não estão alcançando as suas metas e a partir de agora ter muito cuidado, o assédio muitas vezes começa diante de situações como esta, na hora da cobrança ou na forma como cobramos dos colaboradores (ALKIMIN; 2008).

Em princípio a dificuldade, pode-se apresentar uma sequência de recomendações que se aplicada, poderão de alguma forma influir na motivação dos empregados e impactar o clima organizacional e na qualidade de vida dos empregados (FERREIRA, 2015). A organização para se torna eficiente precisa buscar não ter preferência ou não se antenar na questão de perfil do colaborador, pois, cada pessoa tem seu perfil individual. Devem apenas se antenar no seu desempenho.

Ferreira (2015) relata que a qualidade de vida no trabalho pode afetar a produtividade e ser um diferencial para a empresa. É preciso ter uma visão geral de cada colaborador, empregado desmotivado, independente do motivo tende a produzir menos, não entregar o que se é esperado, ausências e um clima nada favorável. Reconhecer e elogiar seus avanços, enaltecer suas conquistas e mesmo que, sejam mínimas, elogiar-los será uma forma de motiva-los.

O desempenho do colaborador dentro de uma organização são esferas de características do indivíduo, com fundamentos em suas destrezas, comportamento, capacidade entre outras questões que se assemelham ao seu crescimento e suas ações dentro da organização. Etiologia, interesses, as razões ao qual incentivam, encorajam ou mesmo provocam tipos de comportamentos no mesmo. (SILVA, F., 2018; SILVA, E., 2018; BERGAMINI, 2018)

A proveniência na vida do indivíduo é de extrema importância, pois influência e norteiam certas razões no qual irá determinar ações, como estrutura psicológica ou fisiológica, ou seja, o colaborador precisa ser motivado para aquele serviço no qual esteja executando, desenvolvendo e planejando dentro da organização sendo motivado na área atuante por uma comissão, aumento de salário,

bônus ou até ser promovido a grandes cargos, aumentando o desempenho e rendimento. (SILVA, F.,2018; SILVA, E.,2018; BERGAMINI, 2018)

A cultura organizacional deve criar produtividade nas organizações, assim Davis e Newstrom (1998) integram quatro elementos distintos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente que relata o comportamento organizacional. A ideia das empresas é que seus colaboradores se desenvolvam no desempenho das suas funções, no seu crescimento e desenvolvimento para atingir níveis alto de competências, realização e criatividade.

Valorizar seus subordinados sabendo reconhecer seus esforços e incentivar a progredir, respeitar toda a equipe de colaboradores que existe dentro da empresa, incentivar, pois, com incentivos e valorização poderão se empenhar para buscar o sucesso almejado. Para um bom desempenho dos colaboradores na organização deve ser levado em conta vários fatores que com o estudo do clima organizacional é possível solucionar com maior eficácia, como a remuneração, estrutura organizacional, ambiente saudável e liderança. (SILVA, F.,2018; SILVA, E.,2018; BERGAMINI, 2018)

Portanto, para as empresas o processo deve ocorrer de forma normal, que gerem motivos para o melhor desempenho de seus funcionários, ou melhor, que crie um clima organizacional para alcançar melhores resultados. Pois, ainda de acordo com Davis e Newstrom (1998), a motivação faz, o funcionário adquirir capacidade.

Conseqüentemente é primordial a valorização dos seus funcionários, caso a empresa queira permanecer em excelência no mercado competitivo atual. Sendo assim o indivíduo precisa de condições de trabalho onde é a empresa que tem que fornece para que o mesmo se sinta seguro no ambiente ali exposto. A sagacidade e aptidão se se coligam com a aplicabilidade física e intelectual para designar e findar seus objetivos e metas traçadas. Mesmo que existam adversidades, saber trabalhar em equipe é primordial para um único fim, alcançar o objetivo. (SILVA, F.,2018; SILVA, E.,2018; BERGAMINI, 2018)

### *3.2.1 A Avaliação de desempenho no âmbito empresarial*

O processo de avaliação é demonstrar os principais fatores de motivação no desempenho do funcionário, assim como Drucker (1989) disserta que toda empresa sofre da constante tentativa de permanecer em uma mediocridade segura, portanto,

a primeira exigência para a saúde empresarial é a finalidade por alto desempenho. Ainda de acordo com Drucker (1989) também avisa para o perigo de se confundir fracasso com baixo desempenho, pois o funcionário habitual é aquele que não se arrisca, se delimitando ao desempenho seguro e comodista. Ele nos lembra que desempenho é a oscilação de sucessos e insucessos.

Por consequência, a avaliação de empresa deve ser entendida como uma das principais tarefas administrativas (ROGERS; BADHAM, 1994) já que é uma ferramenta essencial para a melhoria da qualidade do serviço na organização. Ela permite situar quais os problemas da gerência, de inclusão das pessoas à empresa, de colocação de pessoas ao cargo, de localização de possíveis desarmonias ou escassez de treinamento (CHIAVENATO, 2004).

Para Serrano (2011) A função de avaliar desempenhos constitui uma aparência central e um cargo essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Ao avaliar o desempenho e contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a consecução dos seus objetivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões.

A qualidade organizacional melhora sempre que a performance dos colaboradores melhora, assumindo, assim, a avaliação de desempenho um contributo importante para a sustentabilidade das organizações, na medida com impacto na gestão da qualidade da organização e promove a melhoria do desenvolvimento dos trabalhadores e a sustentabilidade da organização (SERRANO, 2011).

### *3.2.2 Desempenho organizacional: Fatores de Melhoria.*

Os fatores de melhoria no desempenho do colaborador são aqueles que afetam positivamente o indivíduo em suas atividades laborarias. A percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um aspecto importante para se entender as nuances que podem ser percebidas como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo. (KLEIN; PEREIRA; FEITOSA; FREITAS, 2019)

Para um melhor desenvolvimento das organizações e qualidade de vida dos trabalhadores, os gestores precisam de condições de trabalho que ofereça aos seus colaboradores, um bom clima organizacional visando proporcionar fatores que contribua nas condições de trabalho (BORTOLOZO; SANTANA, 2011). A organização precisa preocupar-se não apenas com ambiente físico da organização, mas também

com os aspectos físicos e psicológicos dos seus funcionários para garantir a qualidade de vida no trabalho.

A fim de se obter maiores níveis de produtividade, deve-se levar sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o humano, assim melhorar a qualidade de vida no trabalho, as organizações devem se utilizar de estratégias que motivem e satisfaçam os seus colaboradores nas suas atividades laborais (MARRAS, 2002). Pois, um funcionário com sua saúde intacta tende a ser mais produtivo no seu ambiente de trabalho.

Portanto, a melhoria do desempenho organizacional em seus mais diversos setores está associada ao resultado positivo do clima e da satisfação organizacional. O clima organizacional nada mais é do que o indicativo do nível de motivação e satisfação no qual o funcionário está inserido. Todos apresentam suas próprias opiniões a respeito da organização, o clima reflete a percepção de cada um (BARTHASAR, 2014).

### **3.3 Definições de Cultura e Clima organizacional.**

Por diversas questões que leva a desmotivação do colaborador no ambiente organizacional, partindo do princípio de que essa pessoa tem reações de acordo com a variação do ambiente, com isso, tendo um comportamento de acordo com o que os afligem em seu desempenho profissional. Existe um grande impasse nas organizações, cujo mercado de execução vai cada vez mais ficando competitivo tendo que motivar seus colaboradores e, ao mesmo tempo engajá-los no processo de mercancia da organização.

O processo terá que ser feito pelos líderes onde será feita uma extração de cada colaborador da equipe o máximo e o melhor, aperfeiçoando seu dinamismo. Torna-se explicito que quando a organização tem um clima agradável à tendência é que a mesma tenha o alto nível de produtividade, sendo ao contrário, os efeitos motivacionais dos colaboradores só decrescem. (Pinho, 2014)

Ao passo que Luz (2003, p. 14) cita que “a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.” Assim impactando o cotidiano da empresa nas suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, o estilo como seus funcionários se veste e se comporta no ambiente de trabalho. Além disso, a cultura pode ter um papel importante

no implemento e manutenção do assédio moral, posto que ela indica os componentes da organização dando o modelo de comportamento em relação ao assédio moral (HENNEKAM e BENNET, 2017; TERZIOGLU *et al.*, 2016).

Dentro das organizações a cultura serve como um guia, portanto é essencial que a empresa tenha discernimento para evitar o assédio moral para que não comprometa no ambiente de trabalho. Pois, “A cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva e mesmo de um jeito característico de cada empresa” (JOHANN, 2013, p. 145).

O clima organizacional muitas vezes pode ser confundido com a cultura, mas os dois não são a mesma coisa, o clima organizacional é basicamente um medidor das satisfações e insatisfações dos funcionários dentro das organizações, o principal meio usado para medir o clima organizacional é a pesquisa de clima.

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291):

Segundo Araújo (2006, p. 5) “O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”. Entretanto, existem diversas metodologias para se criar, como, por exemplo, uma pesquisa de clima como se fosse um termômetro para as empresas saberem se seus processos e diretrizes estão agradando seus funcionários.

### **3.4 Consequências do assédio moral na qualidade de vida do colaborador**

Quando pensamos na qualidade do produto ou até mesmo o serviço que estamos oferecendo, é preciso pensar na qualidade do ambiente de onde esses produtos e serviços são produzidos. Pois, segundo Ferreira (2015) descreve que no assédio moral de alguma forma está ligada ao estresse e que para ele o estresse é entendido como um tipo de aflição ou cansaço do corpo e da mente. Tendo então uma



reação do indivíduo a uma adaptação e pode gerar sintomas físicos, psicológicos e comportamentais.

Conforme Ferreira (2015, p. 113) “Pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho, é um conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente do trabalho. “

O ambiente no qual o colaborador está inserido pode ser o causador do seu estresse. Longas jornadas de trabalho, insegurança no trabalho ou no caminho do trabalho para cada discriminação por idade ou até mesmo por gênero, são infinitos assédios praticados no trabalho tornando o ambiente inseguro, estressante e desconfortável. É preciso associar de uma forma mais direta que um ambiente ruim afeta de imediato no desempenho dos colaboradores.

As consequências que o assédio moral pode trazer afetar negativamente o trabalhador pela exclusão social e conflito emocional e físico, causando transtorno de ansiedade, alterações de personalidade e stress (PIÑUEL apud JOÃO, 2009). Este ato de violência não se limita apenas as questões psicológicas e sociais, mas também causando danos emocionais ao indivíduo, como, por exemplo, depressão, distúrbio de sono, ausência de concentração e memória.

Na qualidade de vida do indivíduo tem sérios prejuízos que interfere negativamente na satisfação e motivação com relação diretamente com a pirâmide de Maslow. Especificamente nas necessidades mais básicas, na autoestima, autoconfiança, realização pessoal, status pessoal, a estabilidade e segurança no emprego. (MACHADO, 2002)

De acordo com (ZANETTI 2008) Sabe-se que este tipo de assédio traz severas consequências para todos. O colaborador que passa constantemente por perseguições, constrangimentos e humilhações, com o tempo podem desencadear atitudes de fúria ou até mesmo de se calar diante de muitas situações. O assediador age de muitas formas, estabelecendo metas abusivas, faz brincadeiras ou críticas de mau gosto em público, dificultando o trabalho, fazendo com que o colaborador passe a ficar mais isolado dos demais, acaba se tornando abalado emocionalmente e profissionalmente no que acaba levando a perda da autoestima e interesse pelo trabalho.

Existem fatores que facilitam o desenvolvimento do assédio moral dentro das organizações estresse, a má comunicação, a influência do meio sobre os colaboradores, mudanças estruturais e organizacionais. (ZANETTI 2008) O assédio

moral traz diversas consequências para a vítima, acaba limitando a sua criatividade e podendo afetar a sua memória, apresentando dores diversas, como dores no corpo, dor de cabeça, depressão, pressão alta.

Conforme Franco e Duck (2010) O assédio moral em algumas pessoas causa uma mudança de comportamento, causando também um estresse considerável, tornando inútil na sua vida cotidiana, após o assédio os sintomas podem persistir durante anos.

### **3.5 O Impacto que a consequência do assédio moral causa dentro da empresa.**

As consequências que o assédio moral traz impacta diretamente na má qualidade de vida, pois o indivíduo assediado tem maior perda na concentração ocasionando erros, perdas, indenizações, acidentes de trabalho, desmotivação e imagem negativa do trabalho (FREITAS, 2007). Aliás, que traz outros prejuízos como a elevação de custos para saúde, como a perda de colaboradores produtivos e clientes, queda da criatividade dos funcionários, aumento da aposentadoria por invalidez, e diminuição da competição e qualidade do produto (ELGENNENI; VERCESI, 2009).

Segundo Couto (2021) com a pandemia houve o maior aumento de demandas, pois o trabalho remoto motivou as denúncias e aponta que os inúmeros casos na mídia é uma importante ferramenta de conscientização. Por outro lado, reflete que se a pandemia encorajou as vítimas a denunciarem também, mudou a forma como a agressão acontece. Dado que o assédio no teletrabalho se manifesta de forma passiva e, muitas vezes, silenciosa. Ao deixar de convocar um colega de trabalho para as reuniões, não responder e-mails, não atender ligações e o excluir de outras atividades a pessoa está cometendo o ato.

Aliás, o funcionário que sofre o assédio moral tem problemas de equilíbrio emocional e está fisicamente adoecido, não desenvolvem com qualidade e ritmo uma rotina de trabalho como os que estão perfeitamente com saúde. Além disso, o responsável isola o assediado, promove humilhações diante do cliente. Neste caso contribui para organização um atraso na entrega do produto e uma má qualidade no atendimento (SANTOS; ESTENDER, 2018).

### **3.6 Coleta de dados**

Para entender como a temática estudada é percebida no ambiente prático é necessário analisar os resultados dos questionários elaborados para os colaboradores

selecionados dentro os alunos do curso de administração da Instituição Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA) que se totalizaram vinte e quatro respostas para o questionário “*assédio moral dentro das organizações: para colaboradores*” (Apêndice A) e dezoito gestores que se disponibilizaram para responder o questionário “*assédio moral dentro das organizações: Para gestores*” (Apêndice B). O objetivo por buscar essas informações se deu através de da necessidade por mais conhecimento sobre o assédio moral e de maneira influência no ambiente organizacional, no clima organizacional e no desempenho do colaborador.

O primeiro passo foi ouvir das pessoas, e fazer um prévio diagnóstico verbal pois, de acordo com Mackay (2000), “Saber ouvir com eficiência desvenda novos horizontes. É o caminho para toda aquisição de conhecimento. “Por esse motivo, se fez imprescindível ouvir de ambos os lados sobre o que eles sabem sobre assédio moral e de que formas eles lidam com esse tipo ato na organização.

Segundo Mackay (2000, p.11):

No ambiente de trabalho, saber ouvir com eficiência é condição primordial para seu trabalho com os colegas flua e apresente bons resultados. Instruções mal interpretadas, pedidos de informações apenas parcialmente compreendidos, mensagens distorcidas à medida que passam de uma pessoa para a outra, são fatores que levam a desentendimentos desnecessários, falta de disposição e baixa produtividade.

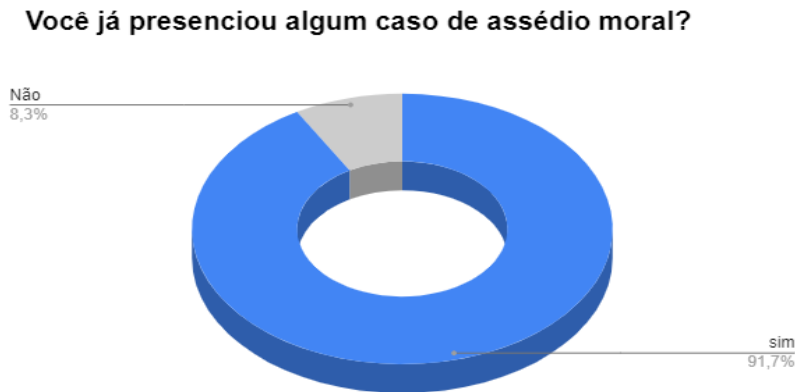
Dessa maneira, foi possível hospedar e coletar respostas mais detalhadas sobre o assunto. Os dados explorados foram tratados através da análise de conteúdo, e optou-se pela privacidade dos participantes categorizados como X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X21, X22, X23 e X24 para colaboradores e Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17 e Y18 para gestores.

### **3.7 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos colaboradores**

Inicialmente, buscou-se compreender as percepções dos respondentes da pesquisa sobre assédio moral nas organizações, a qual eles fazem parte. Neste sentido, inicialmente, foi perguntado se na visão dos colaboradores, se eles já presenciaram algum tipo de assédio, nota-se que a maior parte do público

entrevistado respondeu sim, entendendo-se que o assédio moral é presente em maior parte das organizações, assim como demonstra o gráfico 2:

**Gráfico 2:** Assédio moral



Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa.

Conforme visto no gráfico 2 é possível perceber que 91,7% dos entrevistados afirma ter presenciado algum caso de assédio moral, enquanto que 8,3% diz que não. Porém, questão é que nem sempre o assédio acontece tão claramente e isso dificulta a percepção da vítima. Já que Hirigoyen (2002) informa que ele tem como origem um ato inofensivo, quase imperceptível. De primeira, a vítima leva a situação na brincadeira e deixa passar, mas quando as práticas insistem e se tornam repetitivas, a vítima passa a se sentir humilhada, inferiorizada e acuada.

Assim Verdasca (2010) também salienta que a intencionalidade pode não estar presente, contudo, se ela for percebida pela vítima, isso pode interferir na sua capacidade de identificar um comportamento como sendo ou não assédio moral. Portanto, quando tal questionamento foi feito sobre os sinais, o Entrevistado X1 cita que identifica através da *“forma de falar e as expressões usadas”* pensamento contemplado pelos outros colaboradores (X6; X10; X11, X19; X20; X21; X23).

Para isso, o supervisor tem que ser capaz de ler os primeiros sinais de desenvolvimento do processo de assédio moral e a direção toma providencia de nomear um ou mais funcionário para que os trabalhadores possam recorrer em caso de serem submetidos a essa conduta. Para Leymann (1996) a organização deve estabelecer uma conduta preventiva de conflitos para que estes não evoluam para níveis mais alto.

Quando questionados sobre qual perfil mais sofre assédio moral, dezessete dos vinte e quatro colaboradores responderam que a mulher é que mais sofre. Uma dessas perspectivas é que a frequência dos gestos que compõem o assédio, é mais elevada para as mulheres (LEYMANN, 1996; SEMAT, 2000). Pois, enquanto o homem declara que é assediado um a duas vezes na semana, a mulher é assediada cotidianamente. Hirigoyen (2001) considera que os gestos e as formas que compõem o assédio das mulheres são diferentes que compõem o dos homens. Essa é a percepção do Entrevistado X13 quando fala que “*normalmente mulheres e que de cargos mais baixos na hierarquia da empresa*” já que geralmente, as mulheres estão ocupando esse cargo, isso porque ainda é preciso lidar com o preconceito interno, o de não acreditar ser capaz de conseguir um cargo maior, um salário compatível.

Davel e Vasconcelos, 1997; bem como Freitas, 2001, ressaltam que as organizações ainda têm mulheres que desempenham funções de subordinação, predominantemente masculina, pois ainda sobre uma sociedade patriarcal, onde a mulher ainda recebe salários menores que os homens, e tem dificuldade de subir de cargos, isto tudo ainda por influência do poder masculino.

Neste sentido, pode-se entender o porquê e quanto o assédio moral influencia dentro das organizações de forma desagradável, e por isso as empresas devem estabelecer políticas de combate ao mesmo, tendo por ponto de partida criar um elo de comunicação para as pessoas que passaram por essa situação para implementação de medidas de sanções e prevenção.

Assim, (COUTO, 2021) utilizando dados de 2020, afirma que o ministério público do trabalho (MPT) recebeu quase 50 mil denúncias de assédio moral em todo o país e recomenda que as vítimas não se engajem com o assediador, e sim procure o setor de recursos humanos, caso não seja ouvida procura a MPT ou um advogado especialista para ajuizar a situação.

No que diz respeito à proposta de prevenção, Rufino (2007, p.104) adverte para a necessidade da participação do Ministério do Trabalho, como agente fiscalizador: É indispensável à prática de condutas preventivas do assédio, com a colaboração de órgãos públicos e privados, desde a realização de campanhas de conscientização e esclarecimento, demonstrando suas características, modalidades e seus efeitos, até uma efetiva fiscalização dos membros competentes do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público, os quais poderão atenuar essa prática ardilosa.

Nota-se que as empresas precisam aplicar medidas preventivas para monitorar essas condutas através de códigos de ética, manuais de normas e procedimentos internos.

### **3.8 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos gestores**

Através da pesquisa, foi constatado que os gestores já passaram por algum tipo de assédio e dentre os dezoito gestores, onze não passaram por situações de assédio e os outros sete deixaram claro que certas atitudes não são corretas, alguns ficaram sem reação, outros ignoraram e acham que toda a ação de assédio tem que ter uma punição e concordam que este assunto precisa ser levado para o superior ou até mesmo para a própria justiça. Estes aspectos são confirmados pelo Entrevistado Y2 e Y4.

*“Não, nunca passei! Mas se caso acontece-se, tomaria as devidas providências, da melhor forma possível.” (Entrevistado Y2)*

*“Não, mas, se acontecer levo a situação para o superior dele, não podemos fingir que nada aconteceu, a pessoa precisa ser punida.” (Entrevistado Y4)*

*E por fim, o entrevistado Y13 contempla falando que “Todo tipo de assédio deveria ser severamente punido pela empresa e pela justiça”.* Em suma, o assediado muitas vezes demora a entender em que momento aquela situação passa ser um assédio, é comum passar por diversas situações do tipo para tomar uma atitude. Por isso, um recurso humano presente numa organização diminuiria vários casos. A forma de falar, o tom de voz, isso precisa ser enfrentado e evitado. O setor de departamento pessoal é o local mais indicado para identificar os problemas e criar soluções a respeito de qualquer tipo de assédio. Essas respostas mostram que o gestor além de ser o assediador em algum momento já foi assediado.

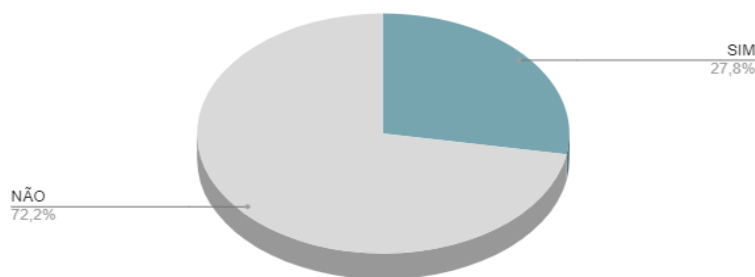
Portanto, na percepção de Martiningo e Siqueira (2012) “O assédio moral no trabalho deve fazer parte da pauta de todos os gestores da empresa, pois não adianta nada a área de gestão de pessoas adotar um discurso e as outras áreas simplesmente ignorarem assunto. “Então, para Marques (2021), a melhor forma de evitar o assédio moral no ambiente de trabalho é realizar a prevenção, as empresas podem fazer isso através de debates sobre o assunto e sempre dando abertura para ouvir as possíveis vítimas. Pois, um assédio moral não é apenas ruim só para vítima, mas para toda

organização, deixando o ambiente tóxico, comprometendo a harmonia, o clima organizacional e o bem-estar da equipe.

Conseqüentemente quando perguntado a eles se já ignoraram ou deixaram de cumprimentar algum colaborador no seu ambiente de trabalho, obtemos 72,2% para não e 27,8% para sim, como ilustra o gráfico3:

**Gráfico 3:** Ambiente de trabalho

Você já ignorou ou até mesmo deixou de cumprimentar algum colaborador no seu ambiente de trabalho?



**Fonte:** Instrumento de coleta de dados da pesquisa

Foi possível verificar ainda, segundo as respostas do instrumento de pesquisa, que também é uma atitude que caracteriza assédio: retirar a autonomia do colaborador ou contestar, a todo o momento, suas decisões; passar tarefas humilhantes; vigilância excessiva. É imprescindível destacar que a manifestação dessas atitudes pode ocorrer de diversas maneiras através das condutas comissivas e omissivas e com isso o assediador encobre a agressão psicológica realizada de uma forma sutil.


Hirigoyen (p.108-109) traz uma lista de exemplos de atitudes hostis capazes de configurar o assédio moral demonstrados no quadro 1:

**Quadro 1. Característica que qualificam o assédio moral**

|  |   |                                    |   |
|--|---|------------------------------------|---|
| <b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b> | <b>Isolamento e recusa de comunicação</b> | <b>Atentado contra a dignidade</b> | <b>Violência verbal, física ou sexual</b> |
|--|---|------------------------------------|---|

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Retirar da vítima a autonomia.</li> <li>✚ Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização das tarefas.</li> <li>✚ Contestar sistematicamente todas as suas decisões.</li> <li>✚ Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.</li> <li>✚ Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...</li> <li>✚ Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.</li> <li>✚ Dar-lhe permanentemente novas tarefas.</li> <li>✚ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.</li> <li>✚ Cumprimentar o colaborador</li> <li>✚ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A vítima é interrompida constantemente.</li> <li>➤ Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.</li> <li>➤ A comunicação com ela é unicamente por escrito.</li> <li>➤ Recusam todo contato com ela, mesmo o visual.</li> <li>➤ É posta separada dos outros.</li> <li>➤ Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.</li> <li>➤ Proíbem os colegas de lhe falar. Já não a deixam falar com ninguém.</li> <li>➤ A direção recusa qualquer pedido de entrevista.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.</li> <li>❖ Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...).</li> <li>❖ É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados.</li> <li>❖ Espalham rumores a seu respeito. Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental).</li> <li>❖ Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada.</li> <li>❖ Criticam sua vida privada.</li> <li>❖ Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade.</li> <li>❖ Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.</li> <li>❖ Atribuem-lhe tarefas humilhantes.</li> <li>❖ É injuriada com termos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ameaças de violência física.</li> <li>✓ Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara.</li> <li>✓ Falam com ela aos gritos.</li> <li>✓ Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.</li> <li>✓ Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio.</li> <li>✓ Fazem estragos em seu automóvel.</li> <li>✓ É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).</li> <li>✓ Não levam em conta seus problemas de saúde.</li> </ul> |
|---|---|--|---|



|  |  |                          |  |
|--|--|--------------------------|--|
|  Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios) |  | obscenos ou degradantes. |  |
|--|--|--------------------------|--|

Fonte: Daniela Oliveira (2014)

Então, conforme analisasse o quadro 1 observa-se que dentre as características que qualificam o assédio, cumprimentar o colaborador, também é uma forma de assédio moral. Não há tantos meios de descrever todas as atitudes desgastantes que configura o assédio moral, mas muitos fatores devem ser levados em conta, pois é a partir de práticas cotidianas que pode se leva ao assédio moral. (OLIVEIRA, 2014)

### 3.9 A influência do assédio moral no clima organizacional

Ao pensarmos em ações preventivas, é necessário um amplo diagnóstico psicossocial do clima organizacional e do meio ambiente de trabalho. A intervenção preferencial deveria ser ainda na fase de conflitos, pois um conflito que se prolonga no tempo cria circunstâncias favoráveis ao aparecimento de práticas autoritárias e de assédio moral. (LIMA; OLIVEIRA; MAENO, 2010)

Inicialmente, o clima de uma organização influencia de maneira direta no comportamento dos funcionários. De acordo com Chiavenato (2005 p.267), quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional, eleva-se em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Porém, quando se tem baixo nível de motivação, o clima organizacional tende a baixar, como liderança autoritária, avaliação errônea do trabalho realizado, desvalorização dos resultados, ameaça de transferência e demissão são comportamentos que promovem no ambiente organizacional e que caracterizam assédio moral. Essas são atitudes que abalam o psicológico das pessoas e as adoecem.

Assim, quando perguntou-se a respeito sobre de que maneira o assédio moral exerce influência no clima organizacional, vários colaboradores descrevem que depois do ato o clima fica pesado. Então X12 enfatiza que *“Um ambiente onde existe assédio qualquer funcionário seja antigo ou novo terá medo de expor ideias inovadoras para a empresa e até mesmo de reportar problemas para o chefe por medo de ser coagido.*

“

A desinformação é um fator causal nas situações de assédio moral, pois a falta de preparo dos gestores na condução de atividades relacionadas à gestão de pessoas, faz com que sejam infringidas regras, normas e condutas, que nem sempre são expressas de maneira formal, mas que enfraquecem os laços entre empresa e colaboradores, causando danos à imagem da empresa e conseqüentemente à competitividade junto aos seus mercados (GOMES et al., 2018)

Por isso, é fundamental que haja um clima organizacional adequado para amenizar a problemática do assédio moral, pois de acordo com Davis (1983, p. 127):

Clima organizacional é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral, ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa (DAVIS, 1983, p. 127).

Essa é a visão compartilhada pelo Entrevistado X15, quando descreve como o assédio moral influencia no clima organizacional, e também na cultura da empresa, como ilustra a citação a seguir:

Em ambos os campos. No tocante ao que se trata de assédio, ambas são afetadas de forma muito contundente, uma empresa em que se já está enraizado um tratamento deficiente, no que diz respeito ao trato com seus colaboradores, tende a não ter um clima organizacional saudável. Em se tratando de cultura, não seria diferente, torna-se hábito, um hábito se torna modo de conduta, que se propagará, e se enraizando de forma muito rápida, e com o tempo fará parte do seio da empresa. Infelizmente, hoje mesmo com tanto acesso a informações, conhecimento de leis e, etc. Ainda existem diretores ou donos de empresas que vivem presos a conceitos e formas arcaicas de tratar seus colaboradores.

O Entrevistado X16 complementa, quando se diz que se tem um “*Desequilíbrio emocional*” depois que há assédio moral no setor de trabalho, pois de acordo com entrevistado X1 “*As pessoas se sentem coagidas e diminui na produtividade*” Afinal, esse é um fator que nenhuma empresa que ter, perda de produtividade (RAYNER, 2006). Portanto, a crescente melhoria do meio corporativo, impactará nas equipes que logo estarão mais incentivadas e com maiores índices de produtividade. Motivação e

satisfação são direitos os quais os indivíduos deveriam vivenciar nos contextos de trabalho em que estão inseridos (MELO, 2012).

A partir do momento em que, o trabalhador se sente abraçado pela empresa, ele se torna parte da mesma, e tem melhor desenvoltura no seu desempenho, com isso o trabalho é recompensado, trazendo benefícios para ambas as partes.

### 3.9.1 A influência do assédio moral no desempenho do trabalhador

De maneira a analisar como os entrevistados percebem suas experiências, nota-se uma dualidade entre os dois questionários quando hospedamos sobre o desempenho do colaborador, já que de acordo com a pesquisa realizada através do questionário foi constatado que 50% dos entrevistados acreditam que sim o assédio interfere no desempenho.

Com tudo os outros 50% relatam que além de interferir no desempenho leva a acarretar várias causas ao longo do tempo. Após a análise constatou que as causas mais frequentes são: *desmotivação no ambiente de trabalho* (entrevistado X2), falta de interesse em comparecer ao local de trabalho com isso desencadeando depressão, *pedido de demissão* (entrevistado X3). Hansen et al. (2006) encontraram em sua pesquisa que as vítimas que sofrem assédio moral comparado as que não foram vítimas, tinham maior nível de sintomas de depressão, de ansiedade e de afetividade negativa.

As vítimas de assédio moral possuem uma degradação quando comparados com as testemunhas ou os colegas que nunca foram o alvo de assédio moral, em termos de saúde física e mental. (HOEL; COOPER, 2000)

Resumidamente, quando tal questionamento foi levantado no questionário dos gestores sobre se eles costumam critica o desempenho do colaborador, surpreendentemente, obtivemos feedbacks positivos em relação a isso, pois se notou que os dezoito gestores responderam que “não” e que costuma apenas da feedbacks e *pontos de melhoria* (entrevistado Y11). Y2 opina que *“É necessário as cobranças, devido ao desempenho do colaborador. Pois, quando o mesmo não colabora para obter bons resultados, temos que tomar uma posição para tentar resolver isso da forma mais rápida possível.”*

Ainda de acordo com Hoel e Cooper (2000), as vítimas de assédio moral registram pior desempenho no trabalho comparado com os demais funcionários. Além de gerar efeitos maléficos sobre a personalidade e a saúde do colaborador, projetando

seus efeitos sobre a sociedade. Pesquisas apontam que o assédio moral afeta na organização no modo de criar e inovar (BASSMAN, 1992)

Os resultados indicam que o assédio moral, além da vítima, afeta todo o custo operacional da empresa, com baixa na produtividade, falta de motivação e de concentração que aumentam os erros dos serviços efeitos esses contrários a todo rendimento do funcionário. (FALKEMBACH, 2007)

No geral os entrevistados englobam suas respostas no mesmo nicho que é a parte psicológica de modo geral, sendo através de doenças psíquicas, físicas e até mesmo com a autoestima, todos os efeitos para um bom desempenho do colaborador.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Face ao exposto, é possível concluir que ao analisar o impacto do assédio moral no desempenho do colaborador no ambiente de trabalho, a prática do mesmo traz prejuízos nítidos às organizações e principalmente aos indivíduos, pois, qualquer conduta que afete diretamente no desempenho do funcionário, ocasionando graves danos à sua saúde física e mental pode evoluir para a incapacidade laborativa.

Nesse contexto, se, por um lado, o aumento de competitividade e o desenvolvimento tecnológico colocam cada vez mais em risco a saúde do trabalhador, por outro, é fundamental que esse mesmo desenvolvimento lhe propicie condições adequadas para o exercício saudável da profissão. Assim, é dever do empregador promover gestão racional das condições de segurança e saúde do trabalho. Ao deixar de providenciar essas medidas, viola o dever objetivo de cuidado exigido, configurando-se a conduta culposa.

O desenvolvimento do assédio moral no trabalho causa efeitos nefastos sobre a saúde da vítima. A humilhação repetida e prolongada no ambiente de trabalho constitui um risco invisível, porém concreto nas relações de trabalho e na saúde dos trabalhadores e não se limitam ao aspecto psíquico, distúrbios psicossomáticos dos mais variados são encontrados em na maioria dos casos.

A vida familiar e social da vítima também é atingida, pois o trabalho é a principal fonte de reconhecimento social e realização pessoal. As pessoas se identificam pelo trabalho, e na medida em que percebem que estão perdendo sua identidade social e sua capacidade de projetar-se no futuro, verifica-se uma queda da autoestima e produtividade, o que comprovam que as práticas do assédio psicológico afetam no desempenho do colaborador.

Como o presente trabalho se deu por meio de entrevistas via questionário, o mesmo não consegue obter com maior profundidade as ideias, que se matem a caráter qualitativo, porém como toda pesquisa, não se isenta de limitações.

## REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2 ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2008.
- ANDRADE, R. O. B. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AVILA, R. S. **As Consequências do Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Dissertação. Universidade de Caxias do Sul, Pró-reitores de Pós-Graduação e Pesquisa. Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>. Acesso em: 10 de Mar de 2017
- BARRETO, M.M.S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação de Mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP, 2000.
- BARTHASAR, M. T. M. **Clima organizacional: um estudo empírico com os guardas civis municipais da região do ABC**. São Caetano do Sul: USCS- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014, 114 p. Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.
- BASSMAN, E. **Abuse in the workplace**. Westport, CT: Quorum Books, 1992.
- BORTOLOZO, A; SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. In: 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.
- CAVALIERI FILHO, Sérgio. **Programa de responsabilidade civil**. 12. Ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ. CNJ Serviço: O que é assédio moral e o que fazer? . Publicado em 28 de out de 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf> . Acesso em: 12/05/2022.
- COUTO, A. L. **Assédio moral no ambiente de trabalho é crime**. Rev. Jornal Jurid ssn 1980-4288. Pub. 24 de maio de 2021 Disponível em:

<https://www.jornaljurid.com.br/blog/auxilium/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-e-crime> Acesso em: 15 de abril de 2022.

CUNICO, M. M. **Saindo do silêncio: o assédio moral quase destruiu minha vida.** Curitiba. 2014. 9-18 p.

DAU, G. **Casos de assédio moral crescem 10% longe dos escritórios em 2021.** Rede Jornal Contábil, 08 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/casos-de-assedio-moral-crescem-10-longo-dos-escritorios-em-2021/>, acesso em: 20 de março de 2022.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. **Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho.** In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo: Atlas, 1997. cap. 5, p. 94-110.

DAVIS, K. WERTHER, B. W. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 2a. tiragem, v. 1, 1998

DRUCKER, P. F. The spirit of performance. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education.** Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

EI AGUIAR, Maria R. M. G. DE. **Assédio moral: problema antigo, interesse recente.** Revista eletrônica: acórdãos, sentenças, ementas, artigos e informações, v. 4, n. 63, p. 54-68, 2008.

ELGENNENI, Sara M. DE M.; VERCESI, Cristiane. **Assédio Moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais.** Revista rPOT – Psicologia: Organização e Trabalho, v. 9, n. 1, p. 68-85, 2009.

FALKEMBACH, Mônica. Assédio moral – Diagnosticando as consequências. Direto Net, 20 mar. 2007. Disponível em: <https://www.diretonet.com.br/artigos/exibir/3261/Assedio-moral-Diagnosticando-as-consequencias> , Acesso em: 31 maio de 2022.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: \_\_\_. **As pessoas na organização.** 10.ed. São Paulo: Gente, 2002. Parte 2. CAP. 18, p.283-294.

FACURE, E. Tipos de assédio moral no trabalho. Jusbrasil, 03 de março de 2016. Disponível em: <https://estevanfg.jusbrasil.com.br/artigos/317924376/tipos-de-assedio-moral-no-trabalho> acesso em: 29 de março de 2022

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 35, n. 122, 2010.

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

FREITAS, Maria E. DE. **Quem Paga Conta do Assédio Moral no Trabalho?** ERA-eletrônica, v. 6, n. 1, p. 1-8, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HANSEN, A. M. et al. Bullying atwork, health outcomes and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, v. 60, n. 1, p. 63-72, 2006.

HENNEKAM, S.; BENNETT, D. (2017). **Sexual harassment in the creative industries: Tolerance, culture and the need for change**. *Gender, Work & Organization*, 24(4), 417-434.

HIRIGOYEN, M.-F. **Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux**. Paris: Syros, 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France (2001). **El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero o de lo falso**. Barcelona: Paidós.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HOEL, H.; COOPER, C. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology, 2000.

JOÃO, Ana L. Mobbing: **Vivendo Com O Assédio Moral No Trabalho**. *INFAD Revista de Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 375-382, 2009.

JOHANN, S. L. et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

KLEIN, L.; PEREIRA, B.; FEITOSA, C.; FREITAS Filho, A. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: Proposições de melhorias. *Revista Gestão e Planejamento*, v.20, p. 545-562, Salvador, 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/5575/3842> acesso em: 01 jun de 2022

LEITE, I. (2022). **Em um ano, Justiça do Trabalho em SP registra 16 mil ações por assédio moral e tem alta de 8,2% em ações por doenças ocupacionais**. 01 de março de 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/05/01/em-um-ano-justica-do-trabalho-em-sp-registra-16-mil-acoes-por-assedio-moral-e-tem-alta-de-82percent-em-acoes-por-doencas-ocupacionais.ghtml> acesso em: 04 março de 2022



LEYMANN, Heinz. **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**. Violence and Victims, Vol. 5, No. 2, 1990.

LEYMANN, H. (1996). The content and development of mobbing at work. Europe in the Journal of Work and Organizational Psychology, p. 5, 2, 165- 181.

LEYMANN, H. Mobbing: la persécution au travail. Paris: Seuil, 1996.

LIMA, C. Q. B.; OLIVEIRA, J.A.; MAENO, M. Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho. 2010, São Paulo, ed. Fundacentro, 2013, p. 7,68. Disponível em: <http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/03/Seminario-Combate-AMT-Fundacentro-2013.pdf>, acesso em: 30 de maio de 2022

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Cleide DE L. B. **Motivação, Qualidade de Vida e Participação no Trabalho**. 2002. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MACKAY, I. **Como ouvir pessoas**. São Paulo, Ed: Nobel, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J.R. O que é assédio moral no ambiente de trabalho? IBC – **Instituto brasileiro de coaching**, SP, 08 de dez. 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/o-que-e-assedio-moral-ambiente-trabalho/> acesso em: 16 de maio de 2022.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTININGO F, Antônio e SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jV46XSgfrWSRpcLhWdRNVCF/?lang=pt#>. Acesso em: 05 de abr de 2022

MARTININGO Filho, Antônio e SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jV46XSgfrWSRpcLhWdRNVCF/?lang=pt>. Acesso em: 21 de mar. de 2022.

MENDONÇA, H. (2003). **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e das percepções de justiça**. Tese de Doutorado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, DF.

MENDONÇA, Helenides; TORRES, Ana R. R.; ZARINI, Daniela S. **Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas**. Revista rPOT – Psicologia: Organização e Trabalho, v. 8, n. 1, p. 60-72, 2008.

OLIVEIRA, Daniela Paula Silva de. **Assédio Moral no ambiente de trabalho**. 2014. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011300981.pdf>. Acesso em: 29 de maio de 2022.

Pesquisa GEDAF 2019. **Assédio moral no trabalho**. Disponível em: <https://www.gedaf.com.br/pesquisa-gedaf-avalia-assedio-moral-no-trabalho/>. Acesso em: 28 jun 2022

PINHO, L. F. (2014). **Cultura e Clima Organizacional: As causas do absentéismo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional**. UNIFMU- Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. São Paulo, SP. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/716>. Acesso em: 13 de abr de 2022.

RAYNER, C. **What does bullying cost your business?** People Management, v. 12, n. 24, p. 28, 2006.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

ROSA, B. **5 dicas para criar e manter um ambiente de trabalho saudável**. Feedz, 02 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/ambiente-de-trabalho-saudavel>. Acesso em: 22 de mar de 2022.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2 ed. São Paulo: LTr, 2007.

SANTOS, Janaina F. DOS; ESTENDER, Antônio C. **Assédio moral e qualidade de vida no trabalho, Revista Científica On-line Tecnologia - Gestão - Humanismo**, v. 8, n. 2, p. 26-40, 2018.

SEMAT, È. **Femmes au travail, violences vécues**. Paris: Syros. 2000.

SERRANO.O. (2011). **Desafios da Avaliação de Desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre**. 8º Congresso nacional de Administração Pública (21-22 de Nov. 2011) – Desafios e Soluções

SILVA, A. Nove em cada 10 vítimas de assédio moral no trabalho não denunciam; entenda como agir. **Jornal olhar jurídico**, 06 de set de 2021. Disponível em: <https://www.olharjuridico.com.br/noticias/exibir.asp?id=47151&noticia=nove-em-cada-10-vitimas-de-assedio-moral-no-trabalho-nao-denunciam-entenda-como-agir&edicao=1#:~:text=Em%202020%2C%20o%20Minist%C3%A9rio%20P%C3%BAblico,ass%C3%A9dio%20moral%20no%20meio%20corporativo>. Acesso em: 27 de maio de 2022.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. Curitiba: Unicentro, s. d.

SILVA, Fabiana Dornelas da.; SILVA, Enaile Rinque da.; BERGAMINI, Gésica Borges. **O clima organizacional como fator para o desempenho profissional**. Rev Cient da Fac Educ e Meio Ambiente: Revista da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA, Ariquemes, v. 8, n. 2, p. 745-749, jul.-dez. 2018. Disponível em: file:///C:/Users/malth/Downloads/603-Texto%20do%20artigo-2283-1-10-20190218.pdf. acesso em: 06 de maio de 2022

SILVA, Maria Abádia da. **O consenso de Washington e a privatização na educação brasileira**. Linhas Críticas 21, Brasília, v. 11, n. 21, p. 255-264, jun. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1935/193517360006.pdf> Acesso em: 03 maio de 2022.

SOSSELA, Michele L.; NEVES, Eduardo B. **As Consequências do Assédio Moral para trabalhadores, organização e governo**. Revista Uniandrade, v. 12, n. 1, p. 17-30, 2011.

TERZIOGLU, F., TELE, S.; USLU SAHAN, F. (2016). **Factors affecting performance and productivity of nurses: Professional attitude, organisational justice, organizational culture and mobbing**. Journal of Nursing Management, 24(6), 735-744.

TOWNSEND, J., PHILLIPS, J. S., ELKINS, T. J. (2000). **Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member Exchange relations**. Journal of Occupational Health Psychology, p. 38, 4, 457-463.

VERDASCA, A. T. M. Assédio Moral no Trabalho: Uma Aplicação ao Sector Bancário Português. 2010. 382 f. Tese (Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações) -Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010

ZANETTI, Robson. (2008) **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Editora Juruá, 2000.

## APÊNDICE A

### ASSÉDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: PARA COLABORADORES.

| 1. Você já presenciou algum caso de assédio moral? | 2. Quais os sinais que indicam a diferença de uma bronca do chefe para um caso de assédio moral?   | 3. Você acha que o assédio sofrido dentro da organização pode interferir no seu desempenho a longo prazo?  |
|--|--|--|
| sim  | A forma de falar e as expressões usadas  | Sim, pois a vítima não se sente a vontade no ambiente de trabalho  |
| sim  | Desmoralização, xingamentos, diminuir o funcionário na frente dos outros.  | Sim. Pois o funcionário fica desmotivado, tende a ter depressão ocasionando assim a falta de vontade de ir ao trabalho.  |
| sim  | Quando há um desconforto.  | Sim, chegando até o extremo que é a pedir a demissão.  |
| sim  | Quando envolve rebaixamento do funcionário e humilhações.  | Sim  |
| sim  | Quando se torna excessivo, tipo uma perseguição  | Com certeza, pois mexe muito com o psicológico da pessoa   |
| sim  | Tom de voz   | Sim  |
| sim  | Quando é disfarçado de brincadeiras e ameaças.   | Sim. A curto também.   |
| sim  | Exposição, comunicação violenta, falta de empatia  | Totalmente   |
| sim  | Bronca é algo construtivo, Assédio moral já parte para agressão  | Sim  |
| sim  | Nível do tom da voz.   | Sim pois afeta diretamente na produção pessoal é profissional  |
| sim  | O jeito de falar   | Sim  |
| sim  | Quando ele lembra a você que o Chefe é ele.  | Sim  |
| sim  | Assédio é quando um funcionário é constrangido em frente a todos tanto outros colaboradores como clientes.   | Sim, pois a pessoa se sente coagida e com medo de expor ideias e até de fazer algo diferente e ser repreendida ou constrangida   |
| sim  | Desrespeito, arrogância, humilhação.   | Sim  |
| sim  | Acredito que sua forma de conduzir a tratativa. Elogie em público, repreenda em secreto!   | Sem sombra de dúvida, a questão em quesito seria a sua credibilidade que estaria em jogo. Dependendo, claro de como o assedio foi praticado.   |
| Não  | Respeito   | Sim  |
| sim  | Humilhação na frente dos colegas e clientes  | Muito, acaba com a auto estima   |
| sim  | Ao meu ponto de vista, assédio moral passa muito além de uma bronca, pois uma bronca não machuca a pessoa psicologicamente. Já o assédio marca um momento na vida da pessoa, que acaba nunca esquecendo do que passou. | Sim, dependendo de como a pessoa tente lidar com o assédio, ele pode deixar a pessoa pra baixo, desmotivada, e em outros casos, a pessoa pode tomar aquilo como motivação para evoluir, e não passar mais pelo ocorrido e nem desejar aquilo para outras pessoas |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| Não | Os sinais é a formar de falar, gesto, e se tá muito perto da pessoa   | Acredito que sim  |
| sim | Quando a bronca tem um tom de ameaça  | Sim   |
| sim | Modo agressivo de se falar  | Sim   |
| sim | Perseguição, implicância, falta de respeito   | Sim! A violência sofrida por funcionários pode desencadear ansiedade, estresse e depressão. Nenhum funcionário com saúde mental abalada trabalha bem. |
| sim | Quando a alteração de voz e palavras de baixo nível   | Sim   |
| sim | Quando faz críticas a pessoa do funcionário e não ao trabalho feito de forma frequente, como uma perseguição. | Pode, ele mina a motivação do funcionário, modifica o modo como ele trabalha para pior.   |

| 4. A partir da sua experiência e observação, você acha que existe algum perfil de pessoa que mais sofre com assédio?  | 5. O assédio moral exerce influência de que maneira no clima e na cultura organizacional?  |
|---|--|
| Mulheres<br>Sim.  | As pessoas se sentam coagidas e diminui a produtividade dos colaboradores<br>Os funcionários tendem a se desmotivar.   |
| Não, acho que todos estão sujeitos a isso.  | Acaba que deixa o ambiente totalmente inapropriado.  |
| Sim, pessoas com autoestima baixa.  | Dificulta o relacionamento interpessoal e a motivação individual e conseqüentemente do grupo. Dessa forma, o ambiente de trabalho se torna insalubre.  |
| Negros e pessoas de baixa renda<br>Sim  | Geralmente pessoas que vem de baixo ao ocupar um cargo de relevância, as vezes não sabem lida com a promoção e acaba sendo abusivo com os seus subordinados. Esquecendo de onde veio.<br>Sim       |
| Sim. Os que não se impõe e se calam   | Negativamente. Desmotivando o empregado  |
| Sim, pessoas de etnias divergentes (pretos, pardos, asiáticos), mulheres, pessoas LGBTQIA+, com fortes ligações religiosas  | Totalmente   |
| Sim , Partindo para ambiente de trabalho acredito que as empresas que mais exploram aparência e expões suas funcionárias tipo frentista de posto de gasolina , promotora acredito que algumas funções tornam as pessoas mais fáceis para esse tipo de assédio , sabendo que niguem está livre disso | Acredito que o respeito, a partir do momento que não existe mais respeito, impossível ter qualquer clima organizacional  |
| Qualquer pessoa pode ser uma vítima, mais o perfil feminino e mais preocupante  | Desconforto e permite que o funcionário não possa ser criativo.  |
| Mulher  | Tornando a pessoa triste e influencia no seu desempenho na empresa   |
| Sim   | Influência nos danos mentais, físicos e na baixa produtividade do trabalhador.   |
| Sim, normalmente mulheres e que de cargos mais baixos na hierarquia da empresa  | Um ambiente onde existe assédio qualquer funcionário seja antigo ou novo terá medo de expor ideias inovadoras para a empresa e até mesmo de reportar problemas pra o chefe por medo de ser coagido |
| Não.  | Na postura, no esforço, no reconhecimento bom da empresa...  |

|  |  |
|--|--|
| Pessoas de menos escolaridades, por não terem tido um acesso a informações tão amplos. Diferente de hoje, em que o mercado de trabalho está cada vez mais jovem, teremos gerações mais antenadas as informações e conhecedoras de seus direitos e deveres. | Em ambos os campos. No tocante ao que se trata de assédio, ambas são afetadas de forma muito contundente, uma empresa em que se já está enraizado um tratamento deficiente, no que diz respeito ao trato com seus colaboradores, tende a não ter um clima organizacional saudável. Em se tratando de cultura, não seria diferente, torna-se habito, um habito se torna modo de conduta, que se propagará, e se enraizando de forma muita rápida, e com o tempo fará parte do seio da empresa. Infelizmente, hoje mesmo com tanto acesso a informações, conhecimento de leis e etc. Ainda existem diretores ou donos de empresas que vivem presos a conceitos e formas arcaicas de tratar seus colaboradores. |
| Classes inferiores   | Desequilíbrio emocional  |
| Sim, pessoas de religião distinta da sociedade, pessoas gays, negros deficientes e idosos  | Na cultura organizacional ele se desenvolve de modo que a pessoa não consegue desenvolver as atividades com proveito ficam cabisbaixo sem motivos  |
| Não, mas existe um determinado perfil de pessoas que se acham superiores, e não pensam duas vezes antes de inferiorizar outras pessoas que aparentam ser mais "frágeis".   | Sim, o assédio moral mancha a cultura organizacional, e deixa o clima pesado dentro da organização, tendo uma situação X e uma pessoa X marcada na história da empresa por realizar o assédio.   |
| Não  | É uma maneira ruim   |
| Pessoas negras, mulheres, pessoas lgbtqiap+  | Cria uma tensão q pode bloquear a pessoa q sofre o assédio   |
| Não  | Na maneira negativa, aonde vem desestabilizar a pessoa a qual está sendo assediada.  |
| Pessoas introspectivas, pouco defensivas e que possuem a crença de que devem calar-se para agradar o chefe. Pessoas com baixa autoestima.  | Satisfação e rendimento da empresa, bem como relação com cliente e produtividade.  |
| Geralmente, pessoas tímidas, déficit de atenção, pouco conhecimento na área ou que não tem um grau de ensino elevado   | Conflitos coisas que podem ser facilmente resolvidos, desgaste nas relações pessoais   |
| Sim, pessoais com pouca inteligência emocional permitem o assédio por vulnerabilidade.   | O assédio moral entristece, cria tensões e oportuniza espaços para cultura tóxica no clima da organização. Culturas que não potencializam o trabalho passam a ter vez porque é nas relações que é construída.  |

## APÊNDICE B

### ASSÉDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: PARA GESTORES.

| 1. Você como já passou por algum caso de qual sua posição perante a essa situação?  | 2. Você já ignorou ou até mesmo deixou de cumprimentar algum colaborador no seu ambiente de trabalho? | 3. Você como gestor no seu ambiente de trabalho, costuma criticar constantemente o desempenho de algum colaborador?  |
|---|---|--|
| Não, usaria dos meios cabíveis perante essa situação.   | SIM   | Não, mas fazer crítica construtiva para um desempenho melhor da pessoa.  |
| Não, nunca passei! Mas se caso vinhesse a acontecer, tomaria as devidas providencias, da melhor forma possível.                   | NÃO   | É necessárias as cobranças, devido ao desempenho do colaborador. Pois quando o mesmo não colabora para obter bons resultados, temos que tomar uma posição para tentar resolver isso da forma mais rápida possível. |
| Não   | NÃO   | Não  |
| Não, mas, se acontecer levo a situação para o superior dele, não podemos fingir que nada aconteceu, a pessoa precisar ser punida. | NÃO   | Criticar não, mas conversar sobre seu desempenho com o mesmo, sim!   |
| A momentos que ignorar é a opção, caso de agrave deve ser informado a alguém mais superior sobre o ocorrido.                      | SIM   | Não, como gestor tento compreender a cada um.  |
| Sim, deixei claro que a atitude não foi correta e que me senti ofendida com a situação.   | SIM   | Não  |
| Sim. Desestrutura qualquer pessoa   | SIM   | Não  |
| Não   | NÃO   | Costumo dar feedback. Falando a sos com o colaborador  |

|  |     |   |
|--|-----|---|
| Que eu me lembre não passei. Porém dependendo do assédio pode deixar algumas pessoas com problemas psicológicos. | NÃO | Como gestor eu passo o feedback que ouço dos clientes e vejo uma melhor forma de para que o profissional consiga melhorar sua performance de atendimento.         |
| Sim, no momento fiquei sem reação. Depois chorei muito. Me sentiu uma inútil.                                    | NÃO | As vezes temos que chamar atenção, mas prefiro chamar e dá um feedback.   |
| Ainda não passei   | NÃO | Não<br>Pois temos que fazer um acompanhamento com. Feedback para mostrar os pontos positivos e os pontos a melhorar   |
| Não  | NÃO | Um gestor de pessoas não critica, ele direciona, ajuda, avverte, ensina ...   |
| Todo tipo de assédio deveria ser severamente punido pela empresa e pela justiça                                  | NÃO | Não   |
| Não  | NÃO | Não   |
| Não passei   | NÃO | Não crítico, dou feedback estimulando melhorar e acompanho.   |
| Nunca passei   | NÃO | Não   |
| Não.   | NÃO | Não. Mas é difícil passar para as pessoas um feedback negativo. Por isso, sempre que tenho que fazer algo do tipo, tento ser o mais direto e respeitoso possível. |
| Não  | SIM | Não   |