

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
EM PROCESSOS GERENCIAIS

ADRIENNE KARLA DE FRANÇA
ALEXSANDRA LOPES DA SILVA
LAIS LUCAS SANTOS DA SILVA

**SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE
DO DESEMPENHO DO COLABORADOR E O
ASSÉDIO MORAL**

RECIFE/2022

ADRIENNE KARLA DE FRANÇA
ALEXSANDRA LOPES DA SILVA
LAIS LUCAS SANTOS DA SILVA

**SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE
DO DESEMPENHO DO COLABORADOR E O
ASSÉDIO MORAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em processos gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586s Silva, Alexsandra Lopes da
Saúde mental nas organizações: análise de desempenho do
colaborador e o assédio moral / Alexsandra Lopes da Silva. Recife: O Autor,
2022.

51 p.

Orientador(a): Prof. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Saúde Mental. 2. Constrangimento moral. 3. Clima organizacional. 4.
Desempenho do colaborador. I. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II.
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 a nossa professora e orientadora Wilka Monteiro 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

Gráfico 1 Situações de assédio moral nos ambientes de trabalho.....	19
Gráfico 2 Assédio moral	28
Gráfico 3 Ambiente de trabalho	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Característica que qualificam o assédio moral	32
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	12
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
3.1 Conceito de saúde	13
3.1.1 <i>Situando o Assédio como exemplo de desgaste da saúde mental.....</i>	15
3.1.2 <i>A Distinção entre assédio moral e dano moral.....</i>	17
3.1.3 <i>A prática do assédio moral por gestores nas organizações.....</i>	17
3.1.4 <i>Tipologia do assédio moral</i>	19
3.1.5 <i>O Impacto do assédio moral nas organizações</i>	20
3.2 A Importância do desempenho do colaborador no clima organizacional.....	21
3.2.1 <i>A Avaliação de desempenho no âmbito empresarial</i>	23
3.3 Definições de Cultura e Clima organizacional	25
3.4 Consequências do assédio moral na qualidade de vida do colaborador.....	26
3.5 O Impacto que a consequência do assédio moral causa dentro da empresa	27
3.6 Coleta de dados.....	28
3.7 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos colaboradores	29
3.8 A Influência do assédio moral dentro das organizações: A percepção dos gestores.....	31
3.9 A influência do assédio moral no clima organizacional	34
3.9.1 <i>A influência do assédio moral no desempenho do trabalhador.....</i>	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE A	
APÊNDICE B	

SAÚDE MENTAL NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DO DESEMPENHO DO COLABORADOR E O ASSÉDIO MORAL

Alexsandra Lopes da Silva

Lais Lucas Santos da Silva

Adrienne Karla de França

Prof^a Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

Tendo em vista que a saúde mental é um assunto relevante nos últimos anos e que é notória a alta porcentagem de profissionais não tem suporte voltado a isso dentro das organizações, muitas pessoas desconhecem ,ou têm uma compreensão parcial ou equivocada sobre o que é assédio moral e de como esse ato pode ser prejudicial. Estudo 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 com 18 gestores e 24 voluntários e através de 2 questionários semiestruturados via Google *Forms*.

Palavras-chave: Saúde Mental, Constrangimento moral. Clima organizacional. Desempenho do colaborador.

Abstract:

Considering that mental health is a relevant subject in recent years and that it is notorious that the high percentage of professionals do not have support aimed at this within organizations, many people are unaware of, or have a partial or mistaken understanding of what moral harassment is. and how this act can be harmful. Study deals with the impact of moral harassment on employee performance in their work environment, demonstrating how it affects the organizational climate and well-being. In addition to the bibliographic research, data collection was carried out with 18 managers and 24 volunteers and through 2 semi-structured questionnaires via Google Forms.

Keywords: Mental health Moral constraint; Organizational climate; Collaborator commitment.

1 INTRODUÇÃO

Os aspectos que afetam a saúde do trabalhador são questões de natureza econômica, política e social do país, pois reflete diretamente ou indiretamente no dia

¹ Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

a dia, gerando insegurança em relação à manutenção do emprego, aumento do subemprego, dentre outras consequências. Sucessivamente há percepções de processos internos de renovação da produção, gerando inovações tecnológicas que potencializam a produção e os lucros, e conseqüentemente ocasiona a diminuição do quadro de colaboradores. 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.

Em nossa sociedade, o trabalho é um mediador fundamental de integração social e possui um duplo significado, seja para a satisfação das nossas necessidades objetivas de subsistência e consumo, seja para satisfação de necessidades subjetivas de realização pessoal e autoestima. Neste aspecto, o trabalho adquire importância fundamental na constituição da subjetividade, no modo de vida e, portanto, na saúde física e mental bem como social e espiritual das pessoas, e ainda na construção da identidade.

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 categorias 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.

Quando a liderança e inteligência emocional caminham juntas, os conflitos e os problemas de comunicação dão espaço para a produtividade e para os bons relacionamentos. A inteligência emocional é a capacidade de lidar com emoções, mesmo diante de pressões externas. Líderes conseguem relacionar-se com mais qualidade com seus funcionários, fornecedores e clientes. Uma alta porcentagem de profissionais não tem suporte voltado à saúde mental, tendo por consequência a somática dos danos psicoemocionais e físicos, pois o clima organizacional impacta diretamente a saúde emocional de cada indivíduo nas empresas.

Assim a justificativa da propositura desta temática se dá da necessidade de se entender à correlação direta e proporcional dos transtornos de saúde mental no que tange a figura do assédio moral e o desempenho do colaborador. Pois, é papel do gestor que pretende levar a organização a alcançar a excelência, a obrigação de estabelecer estratégias da gestão de pessoas, visando à obtenção de um clima de trabalho propício à alta performance empresarial levando em consideração o que seus funcionários sentem a partir de atitudes ocorridas no ambiente de trabalho .

Deste modo, o objetivo geral desse trabalho é entender sobre saúde mental no ambiente corporativo e avaliar o impacto do assédio moral no desempenho do colaborador.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada para realização deste trabalho foi à referência bibliográfica, pois conforme Gil (2009) e 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.

Segundo Silva (p. 47, 2021). “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 voluntários e gestores ambos colaboradores em diferentes empresas. O questionário “Assédio moral dentro das organizações” foi respondido por 24 voluntários e 19 gestores responderam ao questionário “Assédio moral dentro das organizações”

Para coletar os dados utilizou-se a ferramenta Google *Forms* buscando manter a privacidade dos mesmos, os participantes terão seus nomes alterados de X1 à X 24 no questionário para colaboradores e Y1 à Y18 no questionário para gestores.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo discorre sobre os objetivos do estudo, separando-os em tópicos e contextualizando-os de forma objetiva e fundamentada, apontando todo o conteúdo selecionado de forma a alcançar os resultados e refletir sobre os mesmos, através da concepção de autores sobre o referido tema, bem como de dados que apontem relevância para fundamentar tal pesquisa.

A referência bibliográfica, trata sobre os temas: saúde mental, assédio moral, clima organizacional e a influência do assédio moral no desempenho do trabalhador.

Conceito de saúde

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social. Este conceito aparentemente utópico tem sido bastante criticado pelos profissionais de saúde, uma vez que ter ou não saúde está intrinsecamente relacionado com a subjetividade do sujeito, suas crenças e valores e aspectos culturais. Caberia aqui acrescentar que as injunções sociais atuam sobre este aparato complexo que é o sujeito. Em concordância com a bioética, entendo que a saúde seja algo intrínseco e autônomo e só possível de ser avaliado pelo próprio sujeito. Neste sentido, a subjetividade é individual na qual a realidade é a de cada um.

Para Canguilhem (1990), a saúde não é o contrário da doença, mas sim da

nossa capacidade para tolerar as infidelidades e variações do meio: a saúde pode ser pensada como a possibilidade de cair enfermo e de poder se recuperar como uma guia reguladora das possibilidades de ação. Ou seja, de prover meios para esta recuperação, porém, considerando-se a experiência vivenciada pelo sujeito dentro do processo saúde-doença.

Este novo enfoque, que parte de uma concepção ampla do processo saúde - doença, aponta para os determinantes múltiplos da saúde e para multidisciplinaridade e inter-setoriedade, afirmando que nos seus requisitos devem - se incluir, nesta construção da subjetividade, as condições adequadas de educação, habitação, alimentação, renda, recursos sustentáveis, justiça social, equidade e, ambiente de trabalho adequado.

Como estado ideal, a saúde depende da harmonização da variabilidade biopsicossocial no percurso existencial e social da vida do sujeito e do processo saúde e doença e, neste sentido, a saúde mental é a liberdade de ter os meios de ação para atuar e não se subordinar.

Segundo a OMS afirma não existe definição oficial de saúde mental. Diferenças culturais, julgamentos subjetivos, e teorias relacionadas concorrentes afetam o modo como a saúde mental é definida. Saúde mental é um termo usado para descrever o equilíbrio emocional (esforços para atingir a resiliência psicológica) entre os desejos internos e subjetivos e as exigências ou vivências externas. Em todo o caso, pode-se dizer que a saúde mental é um estado de bem-estar emocional e psicológico, mediante o qual o indivíduo é capaz de poder utilizar as suas habilidades emocionais e cognitivas, funções sociais e de responder às solicitações da vida cotidiana.

Ocorre que o indivíduo é um ser social e não pode ser visto como uma “ilha em si própria”, a sua identidade depende do outro e o seu desenvolvimento, crescimento e autorrealização depende do trabalho, ou seja, da possibilidade ou não de inserir-se no mercado de trabalho e quiçá, realizar-se no trabalho. De acordo com Seligmann Silva (2011), o trabalho, conforme a situação, tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto vulnerabiliza-la e até mesmo provocar distúrbios no plano individual e no plano coletivo nos ambientes de trabalho.

Neste sentido, a saúde mental no trabalho não pode ser confundida com adaptação do trabalhador, como sujeito passivo e moldado ou subordinado aos interesses da organização, conforme preconizado por correntes hegemônicas da

teoria do estresse. Ao invés disso, deve-se procurar compreender a subjetividade do trabalhador no desenvolvimento de seu trabalho, e os conflitos que emergem entre as expectativas do sujeito e as necessidades da organização. A dinâmica permanente entre as necessidades objetivas (de subsistência) e subjetivas (de realização, autoestima e reconhecimento) do trabalhador com o seu trabalho, mais especificamente, as condições de trabalho e a própria organização do trabalho se constitui um campo de conflito ético, ideológico e político e, portanto, não pode ser resolvido estritamente na esfera individual, e sim no coletivo do trabalho e de suas reivindicações.

Nesta conjuntura, segundo Seligmann Silva (2011), a correlação de forças entre os o coletivo dos trabalhadores e o tipo de organização, em relação aos processos e condições de trabalho será determinante no fornecimento ou não do suporte social às necessidades individuais e de equilíbrio psíquico dos sujeitos, em especial, as características da gestão e seus respectivos gestores será decisiva nas estratégias estabelecidas no campo coletivo e individual. O desgaste físico e mental poderá gerar sofrimento psíquico no coletivo dos trabalhadores, em grupos ocupacionais específicos e/ou ramos de atividades específicas, ou em trabalhadores individuais, manifestadas na forma de doenças psicossomáticas

Situando o Assédio como exemplo de desgaste da saúde mental.

O assédio é um dos atos que mais traz transtornos a saúde mental e causa prejuízo ao ambiente corporativo pela desestabilização das pessoas e degradação dos processos decorrentes dele que são inoportunos e indesejáveis. 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, não tem-se propriamente uma lei que trate do assédio moral, apenas havendo analogias a outros dispositivos legais. Todavia, em março de 2019, a Câmara Federal aprovou o PL (Projeto de Lei) 4742/2001, que tipifica o assédio moral no trabalho como crime. Pelo texto, se configura como assédio moral quem ofender reiteradamente a dignidade de alguém, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, por conta do exercício de emprego, cargo ou função.

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.

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. (SILVA 2021). Sendo assim é necessário compreender como essa prática pode ter consequências tanto no desempenho do colaborador, quanto no clima organizacional.

A Distinção entre assédio moral e dano moral

Para Hirigoyen (2008, 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.

Segundo 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.

A prática do assédio moral por gestores nas organizações

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: dificultar a comunicação da vítima com outras pessoas do seu ambiente de trabalho; dificultar o contato social entre a vítima e outras pessoas do seu ambiente de trabalho; disparar boatos e difamações sobre a vítima, objetivando sua reputação tanto pessoal como profissional; reduzir as tarefas destinadas à vítima, objetivando prejudicar sua empregabilidade, tentar atingir a saúde física e (ou) mental da vítima de alguma forma (LEYMANN 1996).

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

Conforme 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. 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 prevalecer quando a alta administração se abstém da responsabilidade e não interfere na situação. O assédio moral e a liderança têm uma relação delicada que pode ser observada em termos dos baixos riscos percebidos pelo assediador para execução das atitudes agressivas. Se o mesmo percebe um baixo risco para suas ações, tendo em vista a interferência da administração, a probabilidade de ser identificado e condenado são reduzidos.

Se inexistir posicionamento contra o assédio moral no trabalho, 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 da prática no ambiente de trabalho. (MARTINIGO; SIQUEIRA, 2012)

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.

Tipologia do assédio moral

Conforme Ávila (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:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) Assédio moral vertical ascendente, é mais 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 o autor , uma das principais

causas do assédio moral é a desinformação e o despreparo por parte dos gerentes e chefe de setores.

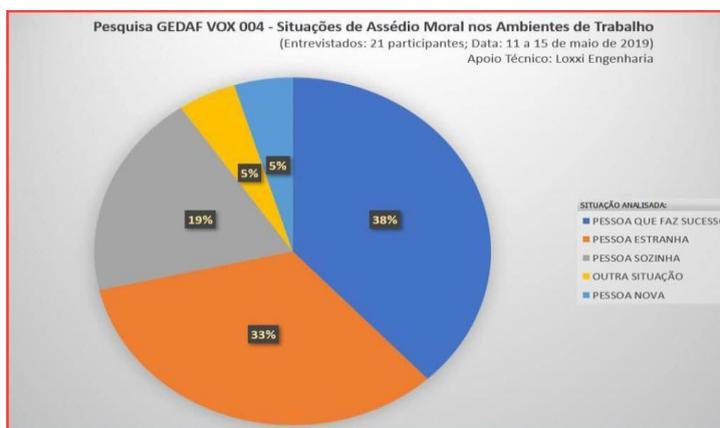
O Impacto do assédio moral nas organizações

Conforme Paula, 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 atos, dessa maneira, perpetuando a impunidade e reforçando a indevida naturalização dos casos de assédio moral. (PAULA; 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 é possível observar no estudo 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: Adaptado pesquisa GEDAF VOX 004-2019 (Loxxi Engenharia, 2019)

Conforme o gráfico 1 mostrado 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.

A Importância do desempenho do colaborador no clima organizacional

Estimular e incentivar as pessoas parece ser um desafio diário dentro de uma organização. Primeiro 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 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 parecem ao seu crescimento e suas ações dentro da organização. A etiologia e os interesses são 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 influencia 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 e conseqüentemente é primordial a valorização dos funcionários, se a empresa quiser 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).

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) alega que toda empresa sofre da constante tentativa de conservar-se em uma mediocridade segura, deste modo, a primeira exigência para a saúde empresarial é a intento por alto desempenho. Drucker (1989) também avisa a respeito do 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 conseqüência, 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).

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 para 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).

Definições de Cultura e Clima organizacional

Diferentes motivos levam a desmotivação do colaborador no ambiente organizacional, partindo do princípio de que o mesmo tem reações de acordo com a variação do ambiente, e com isso, tendo um comportamento de acordo com o que o aflige em seu desempenho profissional. Existe um grande impasse nas organizações, cujo mercado vai cada vez ficando mais competitivo e tendo que lidar com as características pessoais de seus colaboradores e, ao mesmo tempo engajá-los no processo de desenvolvimento 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 explícito que quando a organização tem um clima agradável a 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; BENNET, 2017; TERZIOGLU, 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, et. al. 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” (ARAÚJO 2006, p. 5)

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.

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. 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, Druck e Seligmann-silva (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.

O Impacto para as organizações

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).

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 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, p. 10), “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.

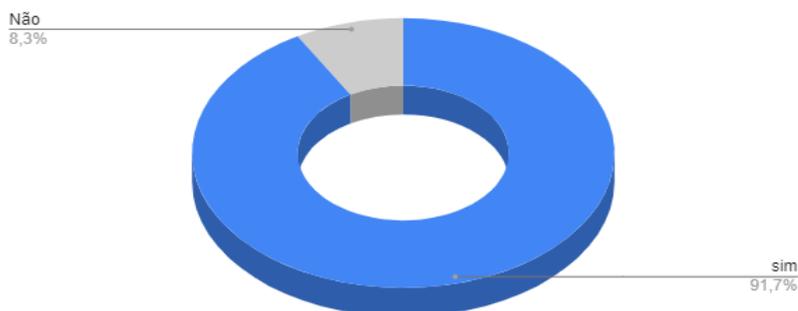
Dessa maneira, foi possível hospedar e coletar respostas mais detalhadas sobre o assunto. Os dados explorados foram tratados através da análise de conteúdo, e optou-se pela privacidade dos participantes categorizados como X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, 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.

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

Você já presenciou algum caso de 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 (2008) 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 (2008) 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 procure 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.

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)

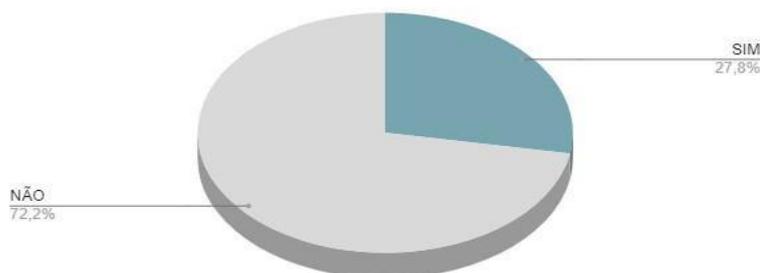
E por fim, o entrevistado Y13 contempla falando que *“Todo tipo de assédio deveria ser severamente punido pela empresa e pela justiça”*. Em suma, o assediado muitas vezes demora a entender em que momento aquela situação passa ser um assédio, é comum passar por diversas situações do tipo para tomar uma 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 (p. 10, 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 (p. 31, 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, obteve-se 72,2% para não e 27,8% para sim, como ilustra o Gráfico 3.

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 (2008 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

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

<p>suas competências.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cumprimentar o colaborador ✚ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências. ✚ Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios) 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas. ❖ Atribuem-lhe tarefas humilhantes. ❖ É injuriada com termos obscenos ou degradantes. 	
---	--	---	--

Fonte: Elaboração própria baseada em Oliveira (2014)

Então, conforme se analisa o Quadro 1 observa-se que dentre as características que qualificam o assédio, a forma de cumprimentar o colaborador, também pode caracterizar 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)

A influência do assédio moral no clima organizacional

Ao pensar 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 (PAMPLONA FILHO, GOMES e JESUS., 2018)

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

Clima organizacional é 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 e WERTHER 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 tem, 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.

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 reflete-se 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-se 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 criticar o desempenho do colaborador, surpreendentemente, obtivemos feedbacks positivos em relação a isso, pois se notou que os deztoito gestores responderam que “não” e que costuma apenas dar 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 entender a respeito de saúde mental e analisar o impacto do assédio moral no desempenho do colaborador no ambiente de trabalho, pode – se afirmar que 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.

O presente trabalho se utilizou de entrevistas por meio de questionário, todavia o mesmo não consegue obter maior profundidade no que diz respeito a temática , e se mantém em caráter qualitativo, deste modo, como toda pesquisa, não se isenta de limitações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2 ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2008.

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.dominionpublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>. Acesso em: 10 de set de 2022.

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.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

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: 12/09/2022.

COUTO, A. L. Assédio moral no ambiente de trabalho é crime. **Rev. Jornal Jurídico** 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 setembro de 2022.

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

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

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. **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, 2013.

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 set 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 outubro de 2022.

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

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

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**. 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 setembro 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 out 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 set. de 2022.

MELO, Mônica de. Assédio sexual: um caso de inconstitucionalidade por omissão. **Revista do ILANUD**. São Paulo, nº 17, 2012.

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

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.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Decreto 3048 de 06 de maio de 1999**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 maio 1990.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. Doenças relacionadas ao trabalho: **manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

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 set de 2022.

PAULA, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, p. 467-487, 2021.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; GOMES, L. F.; JESUS, D. E. Assédio sexual. **Revista Jus Navigandi, Teresina**, ano, v. 10, 2018.

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

PINHO, L. F. **Cultura e Clima Organizacional**: As causas do absentismo como efeito e não como causa do comportamento organizacional. UNIFMU- Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. São Paulo, SP (2014). Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/716>. Acesso em: 13 de set 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 set 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. **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 (2011).

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: [SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.](https://www.olharjuridico.com.br/noticias/exibir.asp?id=47151¬icia=nove-emcada-10-vitimas-de-assedio-moral-no-trabalho-nao-denunciam-entenda-omoagir&edicao=1#:~:text=Em%202020%2C%20o%20Minist%C3%A9rio%20P%C3%BAblico,ass%C3%A9dio%20moral%20no%20meio%20corporativo. Acesso em: 7 de outubro de 2022.</p>
</div>
<div data-bbox=)

SELIGMANN-SILVA, E.; BERNARDO, M. H.; MAENO, M.; KATO, M. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, 2010; 35 (122), p. 187-191.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. Curitiba: Unicentro, s. d. 2015.

SILVA, Fabiana Dornelas da.; SILVA, Enaile Rínque da.; BERGAMINI, Gélica 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 outubro 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 outubro de 2022.

SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert; TESLUK, Paul. A personalidade como moderadora na relação entre justiça e retaliação. **Revista da Academia de Administração**, v. 42, n. 1, p. 100-108, 1999.

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. Factors affecting performance and productivity of nurses: Professional attitude, organisational

justice, organizational culture and mobbing. **Journal of Nursing Management**,24(6), 735-744 (2016).

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 Económica e das Organizações) -Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010

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

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	Muito, acaba com a auto estima

	clientes	
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	As pessoas se sentam coagidas e diminui a produtividade dos colaboradores
Sim.	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	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.
Sim	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 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.
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 e 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	SIM	Não

pessoa		
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 sentir uma inútil.	NÃO	As vezes temos que chamar atenção, mas prefiro chamar e dá um feedback.
Ainda não passei	NÃO	Não 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, avisa, 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 acompanhar.
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

