

## ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UMA FORMA DE DESENGAJAMENTO MORAL

Priscila Fernanda Santiago Ferreira<sup>1</sup>  
Wellington Lima Amorim<sup>2</sup>  
Everaldo da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** Um dos fenômenos da violência humana no trabalho que mais tem chamado atenção é o assédio moral. Uma manifestação do desengajamento moral que, de forma velada e repetitiva, ganha espaço e interfere no contexto de vida dos trabalhadores envolvidos. Sendo o desengajamento moral uma prática que mostra a capacidade do homem elaborar explicações para justificar atos antissociais, eliminando ou minimizar a sensação de culpa ou censura, características típicas de indivíduos que assediam. Fundamental é entender que tal interferência acentua-se acompanhando as medidas radicais no mundo corporativo, visto que o assédio moral sempre esteve presente no trabalho como uma conduta abusiva, uma humilhação repetitiva e direcionada que atenta contra a dignidade, saúde física e psicológica de uma pessoa ou grupo. O estudo buscou contextualizar de maneira teórica as temáticas assédio moral e desengajamento moral, com foco no ambiente laboral, tendo por base os conceitos dos principais autores sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Violência. Trabalho. Assédio Moral. Desengajamento Moral.

## WORKPLACE BULLYING: A FORM OF MORAL DISENGAGEMENT

**ABSTRACT:** One of the phenomena of human violence at work that has attracted most attention is bullying. A manifestation of moral disengagement that, in a veiled and repetitive way, gains space and interferes in the life context of the workers involved. Moral disengagement is a practice that shows man's ability to elaborate explanations to justify antisocial acts, eliminating or minimizing the sense of guilt or reproach, typical characteristics of individuals who besiege. Fundamental is to understand that such interference is accentuated by following radical measures in the corporate world, since bullying has always been present at work as an abusive conduct, a repetitive and directed humiliation that undermines the dignity, physical

<sup>1</sup>Bacharel em Administração. UEMA. Mestra em Psicologia. UFMA. Universidade Federal do Maranhão. Maranhão. Brasil. E-mail: [priscila.santiago92@hotmail.com](mailto:priscila.santiago92@hotmail.com).

<sup>2</sup>Filósofo. Doutor em Filosofia. Universidade Federal do Maranhão. (UFMA). Maranhão. Brasil. E-mail: [wellington.amorim@gmail.com](mailto:wellington.amorim@gmail.com)

<sup>3</sup>Cientista Social. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política (UFSC). Santa Catarina. Brasil. E-mail: [prof.evesilva@gmail.com](mailto:prof.evesilva@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9716-8421>

and psychological health of a person or group. The study sought to contextualize theoretically the issues of moral harassment and moral disengagement, focusing on the work environment, based on the concepts of the main authors on the subject.

**Keywords:** Violence. Job. Bullying. Moral Disengagement.

## INTRODUÇÃO

O trabalho, enquanto atividade laboral caracteriza-se como um exercício material ou intelectual para a realização de algo, o principal fator de produção de riqueza para a economia e dignidade para o homem, uma vez que desempenha “um papel central na estruturação da identidade, é nele que se afirmam as competências e é por meio dele que se realizam os projetos de vida ou concretização dos sonhos” (HIRIGOYEN, 2010, p. 198). Não obstante a relação entre o homem e o trabalho deriva de princípios conturbados e sempre esteve cercada de agentes opositores, percebidos no próprio significado da palavra trabalho que remete a um instrumento de tortura, tripalium, algo penoso, indesejável, que de uma forma ou outra se compara a uma balança de dois pesos, de um lado dignificando o homem, dando-lhe prazer, de outro sendo responsável por patologias somáticas e psicopatologias, apresentando o sofrimento.

Conforme Aristóteles, na antiguidade, a importância dada ao labor era algo destinado aos escravos, por ser um atributo indigno, mesmo uma arte inferior. Por outro lado, na modernidade, Hegel afirmou que o espírito humano se expressa como trabalho, uma vez que para o mesmo se caracteriza e se desenvolve com o espírito. Sendo, pois o trabalho da consciência, o esforço para o reconhecimento do seu desejo consciente de si. Em outras palavras, para Hegel é preciso trabalhar e o homem se realiza como espírito, na graça divina. Em uma crítica a Hegel, Marx desenvolve a ideia de que há o consentimento, na sociedade capitalista, de que haja a exploração do homem pelo homem. E por isso, o trabalho pode ser alienado ou produtor de alienação. Mas concorda com Hegel, de que o homem realiza-se através do trabalho. Na perspectiva marxista, o trabalho pode ser compreendido, de forma genérica, como uma capacidade de transformar a natureza para atender necessidades humanas, contudo, pode ser algo alienador e que resulta na perda da capacidade do trabalhador para determinar a sua própria vida.

No entanto, para Max Weber (*apud* SOUTO; SILVA; SANTIAGO, 2006) o indivíduo não luta somente pelo poder com a finalidade de enriquecer economicamente, mas é um artifício usado pelo homem para impor suas próprias vontades. Vontades estas influenciadas e muitas vezes obrigadas a acompanhar os ajustes e impactos que as mudanças econômicas causam às organizações, em especial a implementação de novas tecnologias que exigem uma adaptação desumana dos colaboradores na busca de perfis ultracompetitivos e opostos ao discurso de ética e solidariedade que permeia um mundo de negócios cada vez mais seletivo e precário, onde os fins justificam os meios e comprometem o direito à dignidade de todo ser humano. Dessa forma muitas empresas criam condições para manifestação de comportamentos característicos do desengajamento moral através do fenômeno assédio moral organizacional, do qual se pode afirmar que nasceu com as relações de exploração do homem pelo próprio homem, e capaz de ser notado por intermédio de competição agressiva, antiética e desleal pelo poder, motivado ou não por bel prazer e usando de personalidade.

Entende-se, nesse cenário, a dificuldade em manter uma dinâmica equilibrada e encontrar um ponto comum entre os interesses distintos do mercado, da organização e do indivíduo que dela faz parte. Este que para defender seus interesses pode lançar mão de comportamentos antissociais no ambiente laboral e tornar-se a fonte que desestrutura o bem-estar e o clima organizacional, porque a prática de assédio moral não se encaixa no objetivo de promover o bem-estar ao trabalhador e, sim, degradá-lo por ser um tipo de violência. Obviamente, entendendo que a violência faz parte da condição humana e significa usar a agressividade intencional e excessivamente com vistas a ameaçar ou cometer ato com foco no prejuízo da integridade física e/ou psicológica do próximo. Em qualquer tipo de instituição o assédio moral é uma prática ilícita gerada pelo empregador ou seus prepostos, com natureza psicológica pautada em humilhação, abalo e ofensa à dignidade, personalidade e integridade do indivíduo. É uma manifestação do desengajamento moral, uma forma de as pessoas validarem práticas antissociais com uso de justificativa social e moral, pensada por Albert Bandura, que propunha mostrar a capacidade do ser humano elaborar explicações para justificar atos antissociais, de forma a eliminar ou minimizar a sensação de culpa ou censura. Prática corriqueira nas empresas e adotada de inúmeras maneiras e atitudes dos

trabalhadores no dia a dia laboral, com destaque ao assédio moral que apresenta uma dose de perversão moral e encoraja-se por ações danosas de desconsideração do outro.

O assédio moral, enquanto violência laboral gera prejuízos não somente para a vítima, mas para todo aquele envolvido direta ou indiretamente. De forma que Ramos e Galia (2013) informam as consequências são para a pessoa assediada, a empresa onde o fato ocorreu, e ainda, os prejuízos estendem-se à sociedade. A prevenção ainda é o melhor a ser feito, buscar conhecer o assunto e em casos onde o assédio já tenha ocorrido traçar medidas corretivas. Não obstante, gestores e profissionais que trabalham com foco na gestão de pessoas, formados e em formação, quando se fazem conhecedores desse tipo de violência laboral, aumentam a possibilidade de uma prevenção eficaz por meio de medidas anti-assédio. E de zelar, por condições respeitadas de ofício, não se tornando agentes, cúmplices ou omissos aos abusos presentes nas organizações, nem tolerando tais comportamentos. De maneira complementar, Soares e Oliveira (2012) alegam que o assédio moral no trabalho é um problema organizacional que, nas últimas décadas, tem tomado proporções importantes nas instituições contemporâneas e tornou-se um tópico essencial para a saúde de trabalhadoras e trabalhadores. Esse crescimento é proveniente, em parte, pela não existência de uma legislação federal específica para o caso.

Entendendo a relevância de estudar o fenômeno em pauta para a construção de um ambiente de trabalho saudável, para a correção e minimização das consequências sobre os indivíduos envolvidos em sua prática, e entendendo que é uma forma de desengajamento moral, logo sendo um problema social, este artigo empenha-se em apresentar os fundamentos e a correlação entre esses dois conceitos, apresentando-os separadamente, definindo e caracterizando o assédio moral como um violência no trabalho e o desengajamento moral como uma estratégia de fuga da auto sanção, autocensura diante da prática de atos antissociais. E por último explicando como pode o assédio configurar-se como desengajamento moral.

## ASPECTOS TEÓRICOS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no ambiente laboral não é um fenômeno novo, mas sim o seu reconhecimento como agente degradante da qualidade de vida no trabalho. No contexto global, as discussões sobre o assunto tiveram início na década de 50, nas nações europeias, com Brinkmann no ramo da Psicologia do Trabalho. Ainda na área da Psicologia, o psicólogo Heinz Leymann estudou o fenômeno em 1980, na Alemanha, por meio de um questionário de identificação das condutas características de assédio moral no interior das empresas. Contudo, somente em 1998 o tema ganhou maior importância por meio do lançamento da obra *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, da psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, onde eram analisados os efeitos do assédio na organização e para a saúde mental dos trabalhadores.

No Brasil, o assunto começa a ser notado a partir da tradução do livro de Marie-France Hirigoyen e, pela pesquisa de mestrado (defendida em 2000) da médica do trabalho, Margarida Barreto, com título *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. Esses dois estudos são tidos como marco nacional para o entendimento da temática. No que tange a conceituação do assédio moral, Martins (2013) menciona o termo assediar como aborrecer, incomodar, perseguir com insistência, inoportuna, e moral como conjunto de regras de conduta ou hábitos de um grupo ou sociedade. Concluindo que assédio moral é a conduta ilícita do empregador ou seus prepostos, por ação ou omissão, por dolo ou culpa, de forma repetida e geralmente prolongada, de natureza psicológica, causando ofensa à dignidade, à personalidade e à integridade do trabalhador, objetivando fazer de uma pessoa rejeitada e induzi-la à crença de que é incompetente. Os juristas Ramos e Galia (2013, p.43), tratam o fenômeno da seguinte maneira:

Uma agressão moral ou psicológica no ambiente de trabalho, fomentando condutas antiéticas, a partir de escritos, gestos, condutas, palavras e atitudes, expondo ou submetendo o empregado a situações constrangedoras, vexatórias e, sobretudo, humilhantes, de maneira prolongada, com o intuito de discriminar e/ou excluir o assediado da organização do trabalho, forçando-o a pedir demissão em face da pressão psicológica sofrida.

Hirigoyen (2010, p. 17) conceitua como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. Para Barreto (2000), o assédio moral é tido como a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetidas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aélicas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado (s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Os autores citados revelam coerência no que diz respeito às características abusivas, repetitivas e sistemáticas do assédio moral, assim como às consequências à pessoa, sociedade e empresa. Mas é fundamental revelar que Hirigoyen (2010) informa que nem toda violência, pressão, agressão, conflito ou desentendimento no trabalho configura assédio moral e nem todas as pessoas que se dizem assediadas, de fato o são. Frequentemente, confunde-se o assédio moral com estresse; conflito; gestão por injúria; agressões pontuais; más condições de trabalho; imposições profissionais. Isso ocorre pelo desconhecimento característico do fenômeno. Sendo de fundamental importância compreender que as características o diferenciam de outras formas de violência ou conflitos no trabalho e baseiam-se em seus elementos, sendo as principais a dimensão temporal, que é a duração no tempo, e a dimensão moral, referente ao objetivo de destruir a vítima. Na literatura, Rezende (in Soboll, 2008, p. 32) identifica os elementos de caracterização do assédio moral da seguinte forma:

- I. Habitualidade: os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, num período prolongado de tempo. Atos isolados não se configuram como assédio moral. Não há consenso sobre um período exato de tempo, sendo essencial, no entanto, identificar a prática continuada e insistente para caracterizar o assédio moral. O assédio moral se define no tempo e, portanto, não pode ser diagnosticado imediatamente após a primeira hostilidade;
- II. Ataques psicológicos: incluem condutas e omissões que induzem ao desconforto psicológico, que ofendem e humilham e que apresentam gravidade significativa;
- III. A intenção de prejudicar, anular ou excluir: o objetivo dos comportamentos hostis é destruir a pessoa, anular seus espaços de

ação ou forçar um desligamento (voluntário ou não) de um projeto, função ou do emprego. Os ataques se apresentam na forma de armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre para a(s) mesma(s) pessoa(s);

- IV. Pessoaalidade: o assédio moral envolve pessoaalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica e não ocorre de maneira generalizada para um grupo todo. Duas ou mais pessoas de um mesmo grupo podem ser alvo das agressões simultaneamente, mas o processo de perseguição é direcionado e pessoal.

Dentre os elementos acima, a intencionalidade do assédio é o que levanta opiniões divergentes com relação à de Rezende. Verdasca (*apud* SOARES; OLIVEIRA, 2012, p. 196), 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”. Para os estudiosos que defendem esse posicionamento, o aspecto intencionalidade não é adequado à caracterização e conceituação do assédio moral, devido sua dificuldade de constituição de prova. Entretanto, para maioria dos autores, sem intencionalidade não há assédio moral, devendo haver uma conduta dolosa, com a finalidade de prejudicar emocionalmente o assediado. Martins (2013, p.20), é um dos autores que afirma: “deve haver intenção da prática do assédio. Isso pode ocorrer por ação de certa e específica pessoa, mas também por omissão do empregador, que não pune o assediador”. É esclarecedor afirmar que o assédio moral pode ou não ser acompanhado do critério intencionalidade, visto que o agressor em alguns casos não tem a consciência de o estar fazendo, mostrando que se trata de uma sutil violência laboral. Nem por isso, o ato perde suas demais características ou deixa de ser sanado por medidas corretivas e/ou jurídicas. Em cartilha educativa com tema “*Assédio: violência no ambiente de trabalho*”, o Ministério da Saúde (2011) orienta que nem sempre o assédio moral é intencional, pois são possíveis atos que afetem o assediado independente de intenção. Havendo, nesse caso, apenas a ignorância do assediador quanto à extensão dos efeitos do seu comportamento. É válido, ainda, explicitar desses sujeitos envolvidos na dinâmica do assédio moral, onde um é tido como sujeito ativo e o outro como passivo. O primeiro é o assediador, que pode ser um empregado, gerente, diretor, chefe, dono de qualquer organização ou ainda um grupo de pessoas com a intenção de desestabilizar o chefe ou colega de trabalho. Esse sujeito pode ser:

- I. Invejoso: uma pessoa não pode ser melhor que ele na organização;
- II. Manipulador: manipula as pessoas sobre o que deve ser feito e como devem se portar;
- III. Inseguro: possui insegurança de perder sua posição na organização;
- IV. Mal humorado: costuma descarregar o seu mau humor nos colegas. Ao perceber a presença de um colega tímido, sujeita-o a aceitar sua cólera por meio do assédio;
- V. Tirano: age por maldade e crueldade, de forma a humilhar a vítima e impor-se aos demais.

Já o sujeito passivo é a vítima do assédio moral, que pode ser uma ou grupo de pessoas da instituição, independente de ocupar ou não cargo de chefia. As suas principais características são a timidez, grau de escolaridade maior que os demais funcionários, grau de sensibilidade elevado em comparação aos outros colegas de trabalho, tem medo de perder o emprego ou de errar, teme ao chefe ou é servil, entre outras. Como alerta Clair (2014), a vítima acaba prejudicando-se na possibilidade de ascensão na carreira, podendo entrar em estado depressivo, ocasionar afastamento por licença médica e até mesmo ter um desfecho trágico por meio do suicídio do assediado. Dependendo do nível hierárquico ocupado pelos envolvidos na violência, esta pode desenvolver-se de forma horizontal, na qual as agressões são feitas entre colegas de trabalho de um mesmo nível e se faz frequente, geralmente, quando há disputa entre funcionários para alcance de um mesmo cargo ou promoção. Provocando, com isso, dificuldade de convivência em grupo; verticalmente, o assédio provém do superior hierárquico e é classificado em descendente e ascendente.

Sendo o descendente aquele “onde o subordinado é agredido pelo superior hierárquico, quer seja pelo empregador ou pelo seu preposto” (RAMOS; GALIA, 2013, p. 47); e ascendente, “quando um grupo de subordinados se insurge contra o chefe em razão da forma de chefiar e de utilizar mudanças radicais no sistema de trabalho” (MARTINS, 2013, p. 29). É possível identificar diversas espécies em um mesmo lugar e todas agredem os direitos de dignidade e personalidade da vítima, valores como sociabilidade, companheirismo, que deixam de ter significância no ambiente de trabalho. Em qualquer uma das formas, o agressor lança mão de um

método para agir, estando este dividido em quatro categorias conforme cartilha lançada pelo Ministério da Saúde, com o título “Assédio: violência e sofrimento no trabalho” (2011, p. 6):

- I. Deterioração proposital das condições de trabalho (retirar da vítima a autonomia, não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas, contestar sistematicamente todas as suas decisões, criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada);
- II. Isolamento e recusa de comunicação (a vítima é interrompida constantemente, os superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima, a comunicação com a vítima passa a ser unicamente por escrito);
- III. Atentado contra a dignidade (utilização de insinuações desdenhosas para desqualificá-la, realização de gestos de desprezo diante dela, a pessoa é desacreditada diante dos colegas, superiores e subordinados);
- IV. Violência verbal, física ou sexual (ameaças de violência física, agressões físicas, mesmo que de leve, a vítima é empurrada, tem a porta fechada em sua face, somente falam com a pessoa aos gritos, invasão da vida privada com ligações telefônicas ou cartas).

Todas essas manifestações de hostilidade reforçam casos de afirmação de poder nas instituições, buscando destruir, amedrontar, humilhar e violar a integridade moral ou dignidade do trabalhador enquanto pessoa humana. Além de que degradam as condições de trabalho, comprometendo a qualidade de vida não só do assediado, mas dos colegas durante o exercício de suas funções. O que faz notar que as violências de cunho laboral prejudicam três vítimas: a pessoa assediada, a organização na qual o assédio foi realizado e a sociedade. Para o trabalhador assediado, o fenômeno interfere não só no seu trabalho, por meio da incapacidade laborativa, queda de produtividade e qualidade do serviço, mas diretamente na sua vida, comprometendo suas relações afetivas, sociais e saúde física e mental, provocando doenças devastadoras, que fazem do assédio moral um dos estressores em foco nas organizações.

Sob o ponto de vista de saúde, o assediado pode ter crises de choro, ansiedade, dores, palpitações, tremores, sentimento de inutilidade, insônia, aumento de pressão, perda da memória, dificuldade de concentração, depressão, estresse, dores de cabeça ou musculares constantes, distúrbios gastrointestinais, hipertensão arterial, tonturas, falta de apetite ou de ar. O assediado fica num estado de dominação psicológica, ficando submisso ao assédio. O empregado assediado pode passar a irritar-se diante de qualquer coisa, tornar-se agressivo, a ingerir bebidas alcoólicas, a ter sede de vingança, a tentar suicídio (MARTINS, 2013). Além do

próprio assediado, a família também é atingida por uma atmosfera de angústia porque nem sempre conseguem entender, lidar com o que está passando o seu familiar violentado.

Sobre a organização que serve de palco para o referido cenário, os danos afetam a imagem da empresa, o ambiente laboral, a qualidade de vida dos funcionários, a lucratividade, pois enquanto se assedia não se está trabalhando, entre outros problemas como afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e turno, queda de produtividade em face do moral do grupo, custos judiciais quando das indenizações, desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização e eventual redução do valor da marca. E a sociedade não é poupada dos danos desse fenômeno, sendo atingida pelo desemprego e pelos custos que o Estado acaba tendo com o tratamento da saúde do assediado, na tentativa de reabilitá-lo, e também por intermédio de seguro-desemprego e aposentadoria precoce, já que nem todos conseguem retornar ao posto de trabalho. É passível de afirmação que o assédio moral é um fenômeno antissocial.

Com isso, Avila (2008) julga que além das consequências para a saúde do trabalhador, o desrespeito ao direito fundamental do ambiente de trabalho saudável e seguro, o assédio moral ainda provoca repercussões a toda a sociedade. É importante entender que a empresa deve oferecer um ambiente de trabalho saudável aos seus funcionários, sendo responsabilizada pelo assédio moral não somente se praticá-lo, mas também por permitir que ele seja praticado, independente de conhecer ou não os fatos que levaram à prática da violência. Responsabilidades percebidas nos aspectos jurídicos que tratam do assédio moral, que mesmo não estando totalmente estruturados buscam agir dentro do que a lei permite. No dia 05 de novembro de 2014, por exemplo, o assédio moral no serviço público foi aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) como um ato de improbidade administrativa, contudo, não há no Brasil uma lei federal que trate do problema assédio moral no trabalho, existem apenas algumas leis municipais e estaduais, além de projetos em trâmite no âmbito municipal, estadual e federal, objetivando introduzir no Código Penal Brasileiro pena de detenção e multa ao que praticar esse abuso.

No país, a primeira cidade a aprovar uma lei voltada para o assédio moral foi Iracemápolis, em São Paulo, regulamentada em 2001. Enquanto isso, segundo Clair (2014), o ano de 2013 terminou com uma constatação preocupante, tendo as denúncias de casos de assédio moral no trabalho cada vez mais frequentes na Justiça do Trabalho. Para Filho (2014) percebe-se com isso que uma das finalidades das condenações judiciais não está sendo alcançada, que é a de desestimular a empresa a praticar o ato ou permitir que se pratique apesar das ações de condenação estarem sendo mais pesadas. Sem legislação específica no Brasil, cabe ao Tribunal Superior do Trabalho orientar judicialmente respaldado no instituto do dano moral, que é ofensa ou violação dos bens de ordem moral de uma pessoa, como à sua liberdade, à sua honra, à sua saúde, à sua imagem, mediante o disposto no artigo 1º, inciso III que prima pela construção de uma sociedade livre, justa e solidária; incisos V e X do artigo 5º da Constituição Federal, uma vez que fazem alusão aos direitos especiais da personalidade. Percebem-se algumas lacunas sobre o assunto, sendo necessário um aprofundamento teórico, já que envolve várias áreas do conhecimento humano, ainda mais as que estão relacionadas às relações interpessoais no trabalho.

## **O ASSÉDIO ENQUANTO DESENGAJAMENTO MORAL**

Segundo Bandura, Azzi e Tognetta (2015), o desengajamento é uma prática autorregulatória, ligada à reestruturação cognitiva de comportamentos tidos como aversos aos padrões morais internalizados. Um conceito proposto com o objetivo de mostrar a capacidade do ser humano elaborar explicações para justificar atos antissociais, de forma a eliminar ou minimizar a sensação de culpa ou censura. Trata-se de um convencimento de si e do outro pautado em construções ideológicas morais. Pode obscurecer a responsabilidade munindo-se da difusão e deslocamento de responsabilidade de forma que os agentes não se sintam responsáveis pelo mal que causam. Ou ainda minimizar, distorcer e até mesmo negar o mal resultante de atividades prejudiciais (BANDURA; AZZI; TOGNELLA, 2015).

O uso do termo desengajamento revela a possibilidade de nos atos o ser humano desprender-se, desvincular-se dos seus padrões morais e conseguir comportar-se de modo antissocial, sem autocondenar-se. Conduto, a tentativa de

explicar a conduta antissocial por intermédio da omissão dos aspectos negativos, não retira o aspecto antissocial da conduta. Percebe-se o engano da autocensura quando se age de modo imoral e isso só funciona para o agente que se sente em relação às transgressões. O sujeito não se coloca no lugar do outro ou comover-se com a sua dor, como quem usa uma espécie de estratégia cognitiva capaz de reduzir qualquer desconforto e o pensamento de autodesaprovação que venham a ser causados pela transgressão cometida (GÜNTHER; IGLESIAS; NETO, 2012). Qualquer indivíduo está sujeito a vivenciar ou praticar o desengajamento moral, em atos corriqueiros, visto não se tratar de um fenômeno utilizado para justificar somente atos de condenação grave. Além disso, o desengajamento moral possui aspectos coerentes com a agência moral.

O desengajamento tem lugar na agência moral, já que cumpre tanto funções inibitórias quanto proativas, de um lado zelando pela inibição de comportamentos antissociais e por outro incentivando comportamentos socialmente desejáveis. “Isso só é possível porque temos a capacidade de antecipar uma extensão temporal especialmente importante em relação às ações morais” (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008, p. 167). Existe a necessidade das pessoas preservarem uma autoimagem positiva e exemplar relacionado ao comportamento humano e ao que os outros esperam dela. Por isso, as explicações para atos desengajados. A construção moral na sociedade permite compreender tais comportamentos. O processo de socialização apresenta-se aos indivíduos como fundamental para a interação e integração em sociedade, uma vez que por meio dele adotam-se hábitos culturais e guias de conduta, sobre o que é certo ou errado, a monitorar, julgar e regular ações conforme os modelos morais estabelecidos nos grupos sociais. Nesse processo os sujeitos sofrem influências comportamentais por meio da aprendizagem, imitação e identificação, fazendo coisas que lhes satisfazem e corroboram para a construção do senso de autovalor e autorregulação. Evitando comportar-se de maneira que viole seus padrões morais porque tais condutas irão trazer autocondenação.

Os padrões morais são parte da vida humana. E conforme Boff (2012), a moral é a prática das pessoas se expressarem pelos costumes, hábitos e valores estabelecidos culturalmente que regem a conduta humana e as relações saudáveis e harmoniosas. Formando o caráter e conferindo o perfil das pessoas. No entanto, a

agência moral permite ao homem ser ativo no meio em que atua profissionalmente, ou seja, atribui a ele a capacidade de interferir no ambiente, e no caso dos assediadores a interferência é negativa no ambiente de trabalho e na vida profissional e pessoal daqueles envolvidos nesses casos de violência. O agressor enquanto indivíduo desengajado possui traços narcisistas e destrutivos, ambiciosos e invejosos, mas se pauta em justificativas que para si são aceitáveis, uma vez que julga estar se valendo de brincadeiras inofensivas, não ter conhecimento de estar praticando assédio, entender como necessário defender seu status, emprego diante das pressões do mercado. Porque estão frequentemente inseguros sobre a competência profissional, podem ter personalidade paranoica projetando nos outros o que não conseguem aceitar em si mesmos.

E para agir o agressor possui um leque de formas disponibilizadas pelos oito mecanismos de desengajamento moral propostos por Bandura. Os mecanismos são divididos conforme alguns esquemas, o primeiro esquema faz menção à transformação de uma conduta prejudicial em uma conduta boa. O primeiro mecanismo é a Justificação Moral, que se baseiam no dito os fins justificam os meios, operando aquilo que é passível de culpa, erro, e pode se tornar aceitável em sociedade. A probabilidade de autocensura é reduzida, podendo ainda o ato analisado ser reconhecido e valorizado socialmente. Exemplo: praticar assédio moral para garantir a permanência no cargo e afastar a ameaça de ascensão de um colega para aquele cargo (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). Outro mecanismo é Comparação Vantajosa, é manifestado quando consequências de uma conduta repreensível são minimizadas quando comparadas com ações mais prejudiciais que ela, buscando diminuir sua importância. Exemplo: considerar que não há mal em insultar um subordinado fazendo menção a uma dificuldade profissional, porque demiti-lo seria pior, uma vez que não consegue fazer tarefas mais complexas (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). A Linguagem Eufemística também é um mecanismo, no qual o agente tenta mascarar o erro através do modo como nomeia tal. Exemplo: *“chamar um deficiente físico de cocho é normal, é só um apelido”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008).

No segundo esquema, tem-se um agente que distorce a relação de causa com a conduta antissocial e os efeitos da mesma. Difusão da Responsabilidade baseia-se na defesa de recorrer à ideia de que outras pessoas também estão

praticando a mesma ação. Exemplo: *“Aqui é uma cervejaria, todo mundo bebe, só ela que não. Precisa se adaptar ao grupo”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). Há também o mecanismo de Deslocamento da Responsabilidade que é usado para mostrar que o ato antissocial é uma consequência de pressões sociais originárias de terceiros e assim tirando a responsabilidade do realizado da ação. Exemplo: *“Eu estabeleci minutos para que ela use o banheiro, pois precisa produzir mais, perder menos tempo. A chefia está cobrando resultados”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008).

O terceiro esquema objetiva reduzir ou desconsiderar os efeitos prejudiciais dos atos. O mecanismo de Distorção das Consequências manifesta-se quando se acredita em fazer o mal pelo bem. Visa à minimização do mal causado. Exemplo: *“O novato não se importa de ser caçoado porque isso mostra que ele está recebendo atenção”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). O último esquema do desengajamento moral ajuda a distorcer a percepção que o infrator tem de sua vítima ou de si mesmo. A Desumanização é um mecanismo que prima à retirada de qualidades das pessoas e no lugar atribuírem características não humanas. Exemplo: *“Já que ele não cumpre com os prazos, não precisa de computador para trabalhar”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008). Atribuição da Culpa manifesta-se quando o indivíduo vitimiza-se sem culpa, devida a pressão para responder de modo prejudicial a uma provocação. Exemplo: *“Não estou perseguindo ela, apenas faço com que cumpra suas obrigações”* (AZZI; BANDURA; POLYDORO, 2008).

Mostrou-se em cada mecanismo justificativas das quais aqueles que assediam lançam mão, contudo é importante lembrar que independente do mecanismo utilizado, podendo ser mais de um, o resultado sempre será o sofrimento no trabalho. Assim, a saúde e segurança do trabalho são pautas cada vez mais delicadas quando confrontada aos objetivos da cultura do capitalismo contemporâneo pautado em luta pelo poder, pressões no alcance de metas que segundo Dejours (*apud* SOUTO; SILVA; SANTIAGO, 2006) permite questionar equilíbrio psíquico e a saúde mental, no trabalho. Em um ambiente laboral no qual o assédio moral esteja presente, a qualidade de vida dos colaboradores será afetada negativamente e conforme a fala de Hirigoyen (2010, p. 292), cabe aos gestores, líderes, buscar maneiras de:

[...] contribuir para a proteção da saúde e da segurança dos trabalhadores de cada estabelecimento. Devem proceder à análise dos riscos profissionais aos quais podem estar expostos os empregados, velar pela melhoria das condições de trabalho e providenciar para que sejam observadas as disposições legislativas e regulamentares que tratam destas questões.

Dando, assim, espaço ao sofrimento que está relacionado à frustração das expectativas sobre o trabalho, visto que se acredita que este é uma via para a satisfação pessoal e material. E quando o trabalhador se depara no ambiente laboral com a infelicidade, a insatisfação pessoal e profissional, o resultado é o sofrimento humano nas organizações, no qual o homem torna-se vítima do trabalho.

O sofrimento no trabalho instala-se quando a realidade não oferece possibilidades de gratificação dos desejos do trabalhador. Já a vivência de prazer deriva-se da articulação entre trabalho, necessidades e desejos psicológicos do trabalhador, caracterizando-se como um estado de adequação da carga psíquica e, conseqüentemente, de um melhor funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador (GARCIA; MENDES, 2004, in CASTRO; CANÇADO, 2009, p. 20).

Características predominantes do assédio moral e que tem como melhor caminho para a discussão desse assunto a prevenção como à oportunidade de garantir o bem estar que vem de ambiente gratificante, onde os funcionários gostam do que fazem e de onde estão, enquanto que o sofrimento é adverso a esse cenário e torna o trabalho insuportável. Com isso, o uso adequado das medidas preventivas evita tal sofrimento que pode ser fruto do assédio moral no emprego. E permite o prazer nas relações entre grupos de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muito se diz sobre ser o assédio moral um assunto novo em pesquisa, mas, na prática, tão antigo quanto o trabalho. Como uma forma manifesta de desengajamento moral e que pode se valer dos oito mecanismos citados neste trabalho, é fundamental entender a importância da prevenção no combate de tal violência. A prevenção é uma ação com antecedência aos fatos e com o assédio moral nas empresas, uma legislação federal específica não é a solução dos problemas, mas é necessária a adoção e desenvolvimento de políticas de prevenção para que se intervenha antes dos indícios, pois esses casos ocorrem de forma

velada ou podem ocorrer quando menos se espera. Entende-se que para prevenir o assédio moral deve ser constituída uma política geral de prevenção de riscos profissionais, já que a saúde no trabalho é um direito básico dos empregados e as formas de violência quando presentes necessitam de combate e punição.

O assédio moral provém de um problema que está relacionado com a fraqueza dos limites, ordens e regras. Não obstante, diante dessa realidade os ocupantes dos cargos de gestão devem deixar claro nas empresas o que é ou não aceitável. Tendo em vista que as medidas de prevenção devem primar pelas boas condições de trabalho e prevenção do estresse.

O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para isto, a empresa deve inculcar normas de bom comportamento em seu pessoal e definir o que ela aceita ou não. Ela não deve impor moral a seu pessoal, mas simplesmente estabelecer limites. Deve, sobretudo, fazer com que cada qual preveja as possíveis consequências de seus atos sobre os outros (HIRIGOYEN, 2010, p. 320).

Para o uso de uma medida de prevenção é importante criar e elucidar em um regulamento interno que práticas de assédio moral não serão aceitas e quem as fizer será punido internamente. Além do mais, todos os níveis hierárquicos devem assumir a responsabilidade pelo cumprimento das normas em seu nível.

Deverá o empregador estabelecer um sistema de prevenção destinado a evitar o assédio moral no ambiente do trabalho. Isso pode ser feito mediante campanhas internas, palestras esclarecendo o problema do assédio moral. O regulamento interno da empresa pode estabelecer situações que não serão toleradas pelo empregador, prevendo as respectivas punições. Deverá ainda o empregador fiscalizar o ambiente de trabalho para que não ocorra o assédio moral (MARTINS, 2013, p.90).

Essas ações ajudam os empregados a reconhecer a violência em tela, saber quais os recursos de prevenção disponíveis e como usar estrategicamente a ajuda dos Recursos Humanos. Como elucidada Heloani (2004), podem-se criar mecanismos no departamento de Recursos Humanos para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar, por meio de urnas, caixas postais, entre outras ferramentas. No entanto, para isso cabe à área de Gestão de Pessoas, preparar o seu pessoal, com treinamentos teórico-práticos, para que estejam aptos à ação de orientação e providências quando forem procurados por vítimas do fenômeno. A prevenção é

extremamente vantajosa, porque incentiva e dá condições para um ambiente de trabalho sadio e agradável, no qual são evitados os problemas de mal estar, de danos e riscos aos empregados, reforçando a necessidade do diálogo e a escuta entre os profissionais.

## REFERÊNCIAS

AVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.

AZZI, R. G. Desengajamento moral na perspectiva da teoria social cognitiva. **Psicologia Ciência e Profissão**, 31 (2), 2011.

BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BANDURA, A.; AZZI, R. G.; TOGNETTA, L. R. **D esengajamento moral: teoria e pesquisa a partir da teoria social cognitiva**. Campinas: Mercado de Letras, 2015.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. L. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 1, 2009.

CLAIR, J. O assédio moral no serviço público. **Administradores.com**, 2014, v. 1, n. 6. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/o-assedio-moral-no-servico-publico/77808/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES NA SAÚDE. **Assédio moral no trabalho: reaja e denuncie**. Brasília: CNTS, 2011.

FRED FILHO. Consultoria em Gestão de Pessoas e Assédio Moral no Trabalho. **Blog Fred Filho**. 2013. Disponível em: <<http://fredfilho.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 8 maio 2015.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MARTINS, S. P. **Assédio moral no emprego**. São Paulo: Atlas, 2013.

RAMOS, L. L. G.; GALIA, R. W. **Assédio moral no trabalho**: o abuso do poder diretivo do empregador e a responsabilidade civil pelos danos causados ao empregado-atuação do ministério público do trabalho. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho: *bullying at work*. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2012.

SOBOLL, L. A. **Assédio moral organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUTO, A. T.; SILVA, F. A.; SANTIAGO, H. L. P. **O pensamento sociológico de Max Weber**. Minas Gerais, 2008.

**Artigo recebido em: 01/10/2019**

**Artigo aprovado em: 14/11/2019**

**Artigo publicado em: 18/11/2019**