

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PHILADELPHO GOUVEA NETTO
Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Ana Maria Amaral
Ana Raquel Calçoni
Fernanda Aparecida dos Santos**

**O ASSÉDIO MORAL E O COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

**SÃO JOSÉ DO RIO PRETO - SP
2023**

Ana Maria Amaral
Ana Raquel Calçoni
Fernanda Aparecida dos Santos

**O ASSÉDIO MORAL E O COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos apresentado como requisito básico para obtenção de titulação da ETEC Philadelpho Gouvêa Netto.

Orientador(a): Prof. Fausto R C Padilha

SÃO JOSE DO RIO PRETO - SP

2023

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela nossa vida, e por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos nossos familiares e amigos, que nos incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a nossa ausência enquanto nos dedicávamos à realização deste trabalho.

À Etec Philadelpho Gouvea Netto, essencial no nosso processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendemos ao longo dos semestres do curso.

Aos professores Jeferson Fuza e Fausto Padilha, pela orientação dedicada ao nosso grupo, tão importante para o planejamento, desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Ao coordenador Victor Mancera Viterbo, pela inspiração que nos proporcionou a escolha da temática desta pesquisa.

Por fim, agradecemos a todos os professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

RESUMO

O presente trabalho visa entender o que é o assédio moral nas organizações brasileiras, mostrando a relação destes como um problema organizacional, destacando os prejuízos no indivíduo, na empresa e na sociedade, bem como prevenir novas ocorrências desse fenômeno através dos programas de compliance. O assédio moral constitui-se como situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante à jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, predominando-se condutas negativas. O tema foi escolhido devido a sua relevância no gerenciamento de pessoas do mesmo modo que estimula a preocupação do impacto social produzido pelas empresas. A metodologia empregada no trabalho foi uma pesquisa bibliográfica qualitativa, onde a busca do referencial teórico se deu pela escolha de artigos científicos e livros de autores consagrados por obras desse tema. A base de dados utilizada foi o Google Acadêmico, Scielo e PePSIC. Por fim, a hipótese de que programas de compliance pode ser ferramentas efetivas no combate ao assédio moral demonstrou grande potencial e apontou possibilidades de se realizar mais pesquisas futuras sobre o tema de modo aprofundado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Assédio Moral. Compliance. Prevenção.

ABSTRACT

The present work aims to understand what moral harassment is in Brazilian organizations, showing their relationship as an organizational problem, highlighting the damage to the individual, the company and society, as well as preventing new occurrences of this phenomenon through compliance programs. Bullying is constituted as humiliating and embarrassing, repetitive and prolonged situations during the workday and in the exercise of their functions, being more common in authoritarian hierarchical relationships, with a predominance of negative behaviors. The theme was chosen due to its relevance in people management, in the same way that it stimulates concern about the social impact produced by companies. The methodology used in the work was a qualitative bibliographical research, where the search for the theoretical reference was made by choosing scientific articles and books by authors consecrated by works on this theme. The database used was Google Scholar, Scielo and PePSIC. Finally, the hypothesis that compliance programs can be effective tools in the fight against moral harassment showed great potential and pointed to possibilities for further future research on the subject in depth.

Key words: People Management. Moral Harassment. Compliance. Prevention.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO | 8 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS | 8 |
| 2.2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL..... | 9 |
| 2.3 MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO..... | 10 |
| 2.4 CAUSAS | 12 |
| 2.5 ATITUDES QUE PODEM CONFIGURAR O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO | 12 |
| 2.6 CONSEQUÊNCIAS..... | 14 |
| 2.6.1 Consequências para o indivíduo..... | 14 |
| 2.6.2 Consequências para a organização..... | 16 |
| 2.6.3 Consequências para a sociedade | 16 |
| 2.7 PREVENÇÃO DE OCORRÊNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES.... | 17 |
| 3 METODOLOGIA | 19 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 20 |
| 5 REFERÊNCIAS..... | 21 |

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral pode ser entendido como uma prática abusiva e carregada de intencionalidade, que pode ocorrer no ambiente de trabalho de maneira repetitiva e frequente, com o intuito de humilhar, constranger, desqualificar e vexar a vítima - indivíduo ou grupo -ameaçando sua integridade física e psíquica (ARENAS; PICCININI, 2019; MELLO; CHOLODOVCKIS, 2022).

Esta violência expressa em ações e comportamentos hostis fazem parte das relações humanas, sendo tão primitivo quanto a própria origem do trabalho. Todavia, o tema assédio moral ganha maior notoriedade a partir da década de 1980 e passa a ser estudado com maior frequência (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

O fenômeno não está restrito apenas ao ambiente corporativo clássico, mas está presente em todos tipos de organizações empresariais, governamentais ou em organizações da sociedade civil e impactam negativamente o clima organizacional (ARENAS; PICCININI, 2019; MELLO; CHOLODOVCKIS, 2022).

Por vezes, o assédio moral pode ser confundido com outras patologias do ambiente de trabalho, como por exemplo o estresse, que não é uma ocorrência tão grave. Todavia, diversos autores têm relatado as consequências danosas do estresse continuado, com destaque para os transtornos de ansiedade, depressão, *burnout* e doenças psicossomáticas (OLIVEIRA, 2015).

O não reconhecimento da qualidade profissional do empregado pode ser considerado um fator origem para o assédio moral, uma vez que o colaborador tem como parte fundamental de sua dignidade humana o seu trabalho, e só se efetivará de forma plena tendo seu devido valor reconhecido pelo empregador e quando não ocorre a consequência é a desmotivação e o baixo rendimento.

A metodologia de pesquisa pretendida neste trabalho é realizar uma pesquisa qualitativa através de um levantamento bibliográfico sobre o tema do assédio moral no Brasil nas bases de dados Google Acadêmico, SciELO, CAPES, PePSIC, entre outros, bem como em livros relacionados à temática. O critério de pesquisa aqui estabelecido é o da busca de referencial teórico dos últimos cinco anos, salvo obras de grande relevância e impacto sobre o assunto que possam ultrapassar o limite temporal determinado.

Por fim, esta pesquisa visa investigar qual ferramenta pode ser utilizada no combate ao assédio moral, tendo como hipótese que programas de *compliance* são

eficazes. Com isso, torna-se importante conhecer o que é o assédio moral nas organizações brasileiras, como ocorre este fenômeno e quais são as principais consequências na vida do trabalhador, levando-se em consideração a dimensão biopsicossocial do ser humano e os desdobramentos desta prática nas relações de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2014) destaca que as pessoas constituem o principal ativo da organização e que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. Com esse alinhamento, sua filosofia global e cultura organizacional passam a refletir tal crença. Isto posto, a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, entre outros para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2014).

Sob a ótica da eficácia organizacional, a gestão de pessoas tem por finalidade: alcançar os objetivos da organização, agregar talentos à organização, integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora, recompensar talentos pelo excelente desempenho, treinar e desenvolver talentos, avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente, proporcionar competitividade à organização, administrar e impulsionar a mudança ao incentivar o desenvolvimento organizacional, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor equipe e a melhor empresa, desenvolver e aumentar a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Como nova perspectiva da gestão de pessoas, Cugnier (2005) destaca que essa área tem um papel estratégico dentro das organizações, pois aponta que a valorização dos seres humanos assume relevância na atual era do conhecimento e de competitividade. Nessa concepção, Cugnier (2005) demonstra que

a gestão de pessoas não deve ter mais o papel tradicional de suporte, mas, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. Nessa ótica, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir também para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional (CUGNIER, 2005).

Segundo Cugnier (2005), uma organização saudável pode ser caracterizada pela efetividade, eficácia e satisfação das necessidades da força de trabalho,

reconhecendo a interdependência das saúdes individual, coletiva e da comunidade organizacional.

Ainda, a valorização do trabalho significativo e seguro, que oferece oportunidades para desenvolvimento pessoal, uso de habilidades e comunicação assertiva, bom relacionamento interpessoal e uma sensação geral de justiça e equidade reforçam a noção de qualidade de vida. Isto permite que os trabalhadores contribuam para que os gestores e demais trabalhadores possam ter comportamentos que denotem, eficácia, efetividade e senso de pertencimento (CUGNIER, 2005).

De acordo com Cugnier (2005) a prevenção ao assédio moral como prática organizacional saudável se insere na esfera de que a saúde psicossocial não se dá somente com o cuidado dos aspectos de segurança e higiene, mas, também, com a atenção à saúde psicossocial, como o estresse e o *burnout*.

2.2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

Segundo Paula, Motta e Nascimento (2021) "o assédio moral nas relações de trabalho pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis dirigidos a um ou mais trabalhadores." Ademais, de acordo com as autoras, tais práticas podem trazer danos à integridade física e à saúde mental do indivíduo, além de interferir no desempenho do trabalhador e no clima organizacional.

De acordo com Arenas e Piccinini (2019), o assédio moral pode ser entendido como conduta abusiva e intencional, com repetida frequência e dirigida de forma sistemática a um ou mais indivíduos, através de comportamentos vexatórios, humilhantes, constrangedores, visando desqualificar e agredir psicologicamente o assediado. Com isso, sua integridade é ameaçada e, excluído, a vítima acaba sujeitando-se a esta condição degradante ou mesmo se desligando da organização.

O assédio caracteriza-se, principalmente, por sua frequência e duração, dessa forma, não se pode dizer que se trata de um acontecimento pontual. Os comportamentos hostis são persistentes, repetidos e direcionados, num processo recorrente e sistemático, a um ou mais trabalhadores (ENGPR, 2017).

Não há na legislação brasileira um conceito definido de assédio moral e o entendimento do fenômeno ocorre por meio de conceitos já estabelecidos por estudiosos no meio acadêmico. Sendo assim, de acordo com o Manual Sobre a Prevenção e o Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação do Ministério Público do Trabalho (2019 apud HIRIGOYEN, 2008):

Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, 2019 apud HIRIGOYEN, 2008).

Andrade e Assis (2017) pontuam que o assédio moral é um processo complexo e deve-se evitar conceitos simplistas e inadequados. O fenômeno é um assunto que não se esgota, numa gama de inúmeras variáveis relacionadas às possibilidades de danos morais que atingem a dignidade, a saúde, a liberdade e a personalidade (ANDRADE; ASSIS, 2017).

De acordo com Silva e colaboradoras (2019) o assédio moral possui dimensões complexas que extrapolam a ótica do olhar da psicologização ou judicialização. O fenômeno está “além das questões “morais” do tipo ausência de cooperação, autoritarismo, atitudes sem limites éticos, elencadas para justificar a prática na esfera psicológica” (SILVA et al., 2019).

2.3 MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

No ambiente de trabalho, Arenas e Piccinini (2019), propõe que o assédio moral pode ser classificado de acordo com diferentes tipos: vertical descendente, ascendente, horizontal ou misto.

O assédio vertical descendente é aquele praticado por um superior hierárquico, podendo provocar maior isolamento da vítima e constitui o caso mais comum de assédio moral nas organizações (ARENAS; PICCININI, 2019). Segundo Hirigoyen (2008) “as chefias acabam dando vazão às suas frustrações ou fantasias de onipotência para assediar seus subordinados, usando violência verbal e/ou física com

abuso de poder”. Com isso, além de dificultar as condições de trabalho dos empregados subordinados, afetam negativamente o clima organizacional ao se utilizarem constantemente das ameaças de demissão como estratégia de gestão (HIRIGOYEN; 2008; PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Hirigoyen (2008) afirma que este tipo de assédio moral pode ter consequências ainda mais graves sobre a saúde da vítima, se comparado ao assédio horizontal, uma vez que a vítima se sente ainda mais isolada e com mais dificuldade de achar a solução para o problema, pois nesse caso ela não tem a quem recorrer (HIRIGOYEN; 2008; PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Já o assédio ascendente, de maneira contrária ao descendente, ocorre quando um ou mais subordinados perseguem o chefe e este não é levado em consideração (ARENAS; PICCININI, 2019).

O assédio horizontal acontece no relacionamento interpessoal entre funcionários do mesmo nível hierárquico e que pode ser ocasionado por sentimentos de ciúme, inveja, falta de afinidade, preconceito, ou ainda, quando disputam um mesmo cargo ou promoção. Quando o assédio ocorre entre os pares, é comum que a empresa não tome partido de nenhuma parte, na expectativa de que ela seja solucionada por si só (ARENAS; PICCININI, 2019; PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021). Nesses casos, a postura da empresa tende a ser sutil e agindo como mediadora do problema, porém pode optar pelo afastamento do trabalhador por determinado período. As autoras pontuam ainda que às vezes a melhor alternativa é mudar o funcionário de setor em vez de assumir a postura de assédio (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Por fim, o assédio misto envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões (ARENAS; PICCININI, 2019).

Independente da modalidade, os assediadores podem agir individualmente ou em grupo. Em geral, os grupos se formam porque um determinado agressor pode recrutar colegas que, por receio ou interesse de ascensão ou reconhecimento, possam aliar-se a ele, tornando-se cúmplices nas ações de perseguição a um ou mais funcionários (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.4 CAUSAS

Segundo Silva et al. (2019) “o assédio moral é um processo multicausal, com diferentes abordagens, que ora estão focalizadas no indivíduo ora no contexto, ou ainda, em ambos”. As consequências deste fenômeno impactam a vítima, a organização e a sociedade como um todo. (SILVA et al., 2019).

Em situações de assédio, pressupõe-se que há um desequilíbrio de poder entre as partes, oferecendo condições para que ocorra abuso de poder por meio de intimidações e humilhações. Este abuso pode ser caracterizado por atitudes extrapolam o poder que um indivíduo, geralmente, o superior hierárquico, tem perante os demais trabalhadores (ENGPR, 2017).

Paula, Motta e Nascimento (2021) afirmam que a origem do assédio moral e seus desdobramentos está na fusão entre a inveja do poder e a perversidade. Independentemente de sua origem, o fenômeno pode ser considerado um processo perverso, que desencadeia uma série de mudanças comportamentais da vítima em decorrência desta violência, afetando em especial sua autoestima e capacidade de defesa (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Desta forma, para Paula, Motta e Nascimento (2021):

as diferentes formas em que as ações do assédio moral podem ocorrer dentro das organizações possuem em comum o cenário de competitividade dentro das instituições. A competição reforça sentimentos de hostilidade entre os funcionários da empresa, estimula a inveja e ressentimentos com relação ao outro, favorecendo um ambiente de trabalho hostil, propício à prática do assédio moral (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.5 ATITUDES QUE PODEM CONFIGURAR O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Segundo Hirigoyen (2008), o assédio moral nas organizações classifica-se nas seguintes categorias: isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e, por fim, violência verbal, física e sexual.

No "isolamento", ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo e a comunicação é apenas por escrito. Na "dignidade violada", são frequentes

gestos de desprezo e injúrias com a vítima; chacotas sobre suas características físicas, nacionalidade/etnia, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; situações vexatórias (HIRIGOYEN, 2008).

Em "atentado às condições de trabalho", omitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores, às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar (HIRIGOYEN, 2008).

Por fim, em "violência verbal, física e sexual", podem ocorrer ameaças de violência física, agressão, empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais (HIRIGOYEN, 2008).

De acordo com Manual Sobre a Prevenção e o Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação do Ministério Público do Trabalho (2019), comportamentos com as seguintes características podem configurar o assédio moral no trabalho, são elas:

- perseguição ou submissão da vítima a pequenos ataques repetidos;
- o ataque pode se expressar por qualquer tipo de atitude por parte do assediador, não necessariamente ilícita em termos singulares, podendo ser concretizado de várias maneiras (por gestos, palavras, atitudes, omissões etc.), à exceção de condutas, agressões ou violações físicas;
- pode pressupor motivações variadas por parte do assediador;
- repetição ou sistematização no tempo;
- utilização de recursos e meios insidiosos, sutis ou subversivos, não claros nem manifestos, visando a diminuição da capacidade de defesa do assediado;
- criação de uma relação assimétrica de dominante e dominado psicologicamente;
- destruição da identidade da vítima;
- consequente violação da dignidade pessoal e profissional e, sobretudo, da integridade psicofísica do assediado;
- danos à saúde mental deste;
- colocar em perigo a manutenção do emprego da vítima;
- e/ou degradação o ambiente laboral. (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, 2019).

Paula, Motta e Nascimento (2021) afirmam que o assédio moral, geralmente, se inicia com atitudes sutis em tom de brincadeira entre colegas de trabalho e seus superiores e, com o tempo, tal comportamento acaba evoluindo para insinuações e chacotas. Com isso, este pequeno hábito “inocente” pode contribuir com a propagação da prática do assédio moral dentro das organizações, onde as vítimas optam, muitas vezes, por não denunciar (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

As autoras Paula, Motta e Nascimento (2021) acrescentam ainda que, “no primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas, e levam na esportiva as desavenças e os maus-tratos”. Posteriormente, esses ataques se multiplicam e se repetem, num ciclo de vexames e humilhações públicas sem repreensão, o que acaba por isolar a vítima e inferiorizá-la (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.6 CONSEQUÊNCIAS

As consequências do assédio moral mostram-se abrangentes e ultrapassam o âmbito da relação unilateral entre assediado e assediador, logo, implicam em consequências dentro da organização no que diz respeito a sua estrutura e imagem institucional, e por fim, chegando ao contexto social (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.6.1 Consequências para o indivíduo

O assédio moral provoca consequências devastadoras na vida psicossocial do sujeito vitimado, afetando sua personalidade, identidade e autoestima. Sendo assim, a vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo pode ser impactada, além de ter sua saúde comprometida, redução da sua capacidade de concentração ou mesmo chegar a desfechos drásticos como a tentativa de suicídio (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Para Paula, Motta e Nascimento (2021), no início, a vítima não consegue perceber as atitudes que originam o assédio, trazendo à tona um constante mal-estar no seu campo emocional. Com o passar dos dias, os pensamentos de tristeza e

confusão sobre seus próprios sentimentos tomam conta da vítima, o que muitas vezes, impossibilita o assediado de tomar alguma atitude frente ao agressor, assumindo uma posição de submissão (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Sendo assim, submeter-se a esta situação ocasiona uma grande tensão, o que resulta em elevado estresse para a vítima que pode se transformar em uma perturbação ansiosa generalizada, em um estado de tensão e de hipervigilância permanentes (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

As autoras Paula, Motta e Nascimento (2021) mencionam o grande número de ocorrência de problemas relacionados à depressão, aos pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas que sofriam assédio moral no ambiente de trabalho, além do aumento do alcoolismo e uso de drogas. Outras consequências relacionadas dizem respeito ao afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de injustiça, descrença e a apatia (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021), bem como o sentimento de fracasso e de vergonha impulsionam o assediado a isolar-se da sociedade, não vislumbrando mais qualquer interesse em eventos ou encontros interpessoais da esfera social do indivíduo (CASSAR, 2012).

O assédio moral influencia a esfera biopsicossocial do indivíduo, de acordo com Cassar (2012) da seguinte maneira:

Psicológicos: culpa, vergonha, rejeição, tristeza, inferioridade e baixa autoestima, irritação constante, sensação negativa do futuro, vivência depressiva, diminuição da concentração e da capacidade de recordar acontecimentos, cogitação de suicídio;

Físicos: distúrbios digestivos, hipertensão, palpitação, tremores, dores generalizadas, alterações da libido, agravamento de doenças pré-existentes, alterações no sono (dificuldades para dormir, pesadelos e interrupções frequentes do sono, insônia), dores de cabeça, estresse, doenças do trabalho, tentativa de suicídio, entre outros;

Sociais: diminuição da capacidade de fazer novas amizades, retraimento nas relações com amigos, parentes e colegas de trabalho, degradação do relacionamento familiar, entre outros;

Profissionais: redução da capacidade de concentração e da produtividade, erros no cumprimento das tarefas, intolerância ao ambiente de trabalho e reações imoderadas às ordens superiores (CASSAR, 2012).

A permanência da situação de assédio, quando prolongada, ocasiona uma desestabilização afetiva na vítima e podem levar ao surgimento da síndrome do pânico e do *burnout*, ou ainda à síndrome de estresse pós-traumático (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.6.2 Consequências para a organização

Paula, Motta e Nascimento (2021) afirmam que o assédio moral no âmbito organizacional tem consequências danosas e silenciosas para as empresas. Dentre os principais, destacam-se prejuízos financeiros relacionados ao afastamento dos trabalhadores por doenças e acidentes de trabalho, aumento de custos pela elevação dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, cujas consequências poderão envolver: custos com reposição de pessoal, perda de equipamentos como resultado de desconcentração dos trabalhadores, queda de produtividade em função da autoestima do grupo e do clima organizacional (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

Silva, Castro e Santos (2018) sugerem ainda que existe alteração da relação entre a cultura organizacional e satisfação pelo efeito mediador do assédio moral, que parece inibir o efeito da cultura sobre o comportamento dos indivíduos, além de afetar a satisfação no trabalho (SILVA; CASTRO; SANTOS, 2018).

Outro aspecto pontuado por Paula, Motta e Nascimento (2021) é em relação ao impacto causado na imagem da empresa frente a clientes, outros funcionários e em processos judiciais decorrentes de indenizações trabalhistas, que além do custo financeiro, o assédio moral ganhou visibilidade no cenário jurídico e, conseqüentemente, espaço na mídia. Tudo isso gera uma desvalorização da marca (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.6.3 Consequências para a sociedade

No contexto social, as consequências são praticamente ignoradas. Contudo, a incapacitação precoce das vítimas implica no aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários que afetam a esfera social. Ademais, este fenômeno pode ter alguma relação com os altos índices de suicídios na sociedade nas últimas décadas; desestabilização familiar e social das vítimas além de custos dos processos judiciais e a própria sobrecarga do sistema judiciário (PAULA; MOTTA; NASCIMENTO, 2021).

2.7 PREVENÇÃO DE OCORRÊNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Mazucatto (2017) afirma que os danos decorrentes de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho geram efeitos de grande impacto e que, limitar-se a remediar os problemas resultantes destas situações parece insuficiente para reduzir de forma eficaz o número de episódios, bem como continuaria a resultar em um alto custo para as organizações e para o Estado.

Além dos custos de desligamento do trabalhador assediado, e todo o processo de contratação e treinamento do substituto, as situações de assédio moral criam o cenário ideal para que haja um passivo judicial trabalhista, que venha a discutir eventuais direitos trabalhistas negligenciados durante a vigência do contrato de trabalho. Ademais, a publicidade da situação cria uma mácula na imagem da empresa perante o mercado e a sociedade (MAZUCATTO, 2017).

Para Mazucatto (2017), “assim as condutas preventivas ganham força e evidenciam-se como opções inteligentes e de maior eficácia frente ao risco comprovadamente ligado às práticas de assédio moral no ambiente de trabalho”.

De acordo com Mazucatto (2017) a ética é o princípio para o combate ao assédio moral. Entretanto, deve-se superar o sentido de ética como um ideal formal e inalcançável, mas sim aplicada. Diante disso os programas de *compliance* ganham especial importância, estendendo sua aplicabilidade à seara trabalhista (MAZUCATTO, 2017).

Trata-se de um instrumento destinado a estabelecer medidas que assegurem que as regras que lhe são impostas sejam, de fato, cumpridas (MAZUCATTO, 2017). Em termos gerais, para Cezar (2021) "*compliance* passa a noção de estar em conformidade com as leis vigentes no país e com as regras internas de determinada empresa, cumprindo procedimentos éticos". Portanto, o *compliance* pretende consolidar o cumprimento da legislação como parte da cultura corporativa da empresa (CEZAR, 2021).

Os referidos códigos (de ética e conduta) devem elucidar não só as diretrizes éticas de projeção externa (atuação da empresa no mercado), mas também os preceitos éticos de projeção interna, ou seja, direcionados a abalizar o próprio

desenvolvimento das atividades internamente e, por conseguinte, com reflexos diretos no meio ambiente de trabalho que ali se estabelece (MAZUCATTO, 2017).

Uma ferramenta adequada a ser implementada no programa de *compliance* é o canal de denúncia, que possui verdadeira importância para o sucesso deste tipo de programa, visto que o caráter sigiloso e anônimo do canal de denúncias é elemento essencial nos casos de assédio moral (MAZUCATTO, 2017; CEZAR, 2021).

A vítima pode sentir vergonha de fazer acusações contra o assediador e, isolada, acabe optando pelo silêncio. O sigilo estimula a denúncia, já que se mostra mais seguro e acolhedor quando em comparação com outras medidas que possam expor o funcionário assediado (MAZUCATTO, 2017; CEZAR, 2021). Todavia, Mazucatto (2017) afirma que “pode fomentar a existência de denúncias falaciosas, com a intenção de provocar investigações em face de outros trabalhadores, nestes casos com intuito de retaliação”.

Além disso, caso o assédio moral já ter sido cometido, os programas de *compliance* também buscam o resultado de diminuir os efeitos causados pelo assédio. Dessa forma, tais medidas atuam para inibir novas condutas abusivas. De igual forma, os treinamentos auxiliam no acesso à informação, a fim de informar quais atos configuram assédio moral e, a partir disso, estimular o abandono destes comportamentos (CEZAR, 2021).

Portanto, o *compliance* pode ser encarado não só como um mecanismo de mitigação de riscos, mas também como um forte instrumento de proteção de direitos de personalidade. Além de reduzir custos e prejuízos da empresa, o *compliance* também atua na criação de um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso, visto que adota condutas de prevenção e repressão de abusos cometidos no ambiente de trabalho (CEZAR, 2021).

3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza-se da abordagem qualitativa para compreensão do fenômeno. Segundo Flick (2009), os a escolha correta de métodos e teorias, a variedade de abordagens, reflexões e análise de diferentes perspectivas da produção do conhecimento implicam como aspectos essenciais da pesquisa qualitativa.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é uma revisão bibliográfica, o qual realizou-se um levantamento de artigos científicos, teses, dissertações e demais trabalhos acadêmicos disponíveis nas bases de dados: Google Acadêmico, SciELO, PePSIC, CAPES, ente outros, bem como em livros relacionados à temática.

O critério de delimitação estabelecido nesta pesquisa foi a busca de material bibliográfico dos últimos cinco anos, salvo obras consagradas sobre o tema que por ventura ultrapassaram o limite temporal situado.

A pergunta que norteou a busca do referencial foi qual ferramenta pode ser utilizada no combate ao assédio moral, tendo como hipótese que programas de *compliance* são eficazes. Sendo assim, o objetivo principal é saber se programas de *compliance* podem ser ferramentas adequadas no combate ao assédio moral e, complementando o tema, torna-se necessário ainda compreender o que é, como ocorre e quais as consequências do assédio moral nas organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu entender qual ferramenta pode ser utilizada no combate ao assédio moral por meio de uma pesquisa qualitativa, realizando-se um levantamento bibliográfico sobre o tema do assédio moral no Brasil através de artigos científicos, dissertações, teses e demais trabalhos acadêmicos disponíveis nas principais bases de dados.

Para isso, tornou-se necessário ainda entender o que é o assédio moral nas organizações brasileiras, como ocorre este fenômeno, quais são as principais consequências na vida do trabalhador e quais são os desdobramentos desta prática nas relações de trabalho.

Com isso, a hipótese de que programas de *compliance* podem ser efetivas no combate ao assédio moral demonstrou ser uma ferramenta com potencial. Pode-se, assim, abrir caminhos para possibilidades de mais pesquisas futuras sobre o tema, aprofundando-o nas mais diversas realidades e contextos.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 43, n. 11, p. 1-13, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/4jH9bBbXyBr49hXPqTJMJs/?format=pdf&lang=pt.>>. Acesso em: 08.nov.2022.

ARENAS, M. V. S.; PICCININI, V. C. Assédio moral em uma instituição do Poder Judiciário do norte do país. **Temas em Saúde**, João Pessoa, v. 19, n. 5, p. 63-88, 2019. Disponível em: <<https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2019/10/19505.pdf>>. Acesso em: 27.set.2022.

CASSAR, V. B. **Direito do Trabalho**. 7 ed. Niterói: Impetus, 2012.

CEZAR, G. S. **Assédio moral e *compliance* trabalhista**: programas de *compliance* como forma de inibição da prática de assédio moral no ambiente de trabalho. 2021. 75 f. Graduação (Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais) - UFRGS, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/237548/001139091.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08.nov.2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CUGNIER, J. S. **Gestão de Pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/jV46XSgfrWSRpcLhWdRNVCF/?lang=pt#>>. Acesso em: 26.05.2023.

ENGPR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 6, 2017, Curitiba. Assédio moral no trabalho contra mulheres servidoras públicas. **Anais eletrônicos...** Curitiba: PUCPR, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/319112453_Assedio_moral_no_trabalho_contra_mulheres_servidoras_publicas/links/59920709a6fdcc53b79b6161/Assedio-moral-no-trabalho-contra-mulheres-servidoras-publicas.pdf> . Acesso em 07.nov.2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MAZUCATTO, I. G. Assédio moral no ambiente de trabalho: compliance como instrumento de mitigação de ocorrências. **Raízes Jurídicas**, Curitiba, v. 9, n. 2, jul./dez. 2017, p. 173-192. Disponível em: <https://web.archive.org/web/201804222010231id_/http://ojs.up.com.br/index.php/raiz_esjuridicas/article/viewFile/511/pdf_43>. Acesso em: 08.nov.2022.

MELLO, K. C.; CHOLODOVCKIS, S. A. D. A abordagem do assédio moral nas organizações de trabalho como infração ao princípio da dignidade humana e as principais consequências de tal fenômeno. **Graduação em Movimento - Ciências Humanas e Sociais**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 103- , mar-2022. Disponível em: <<https://periodicos.unifc.edu.br/index.php/gdmhumanas/article/view/157/65>>. Acesso em 27.set.2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Manual sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/manuais/manual-sobre-a-prevencao-e-o-enfrentamento-ao-assedio-moral-e-sexual-e-a-discriminacao/@@display-file/arquivo_pdf>. Acesso em: 06.nov.2022.

OLIVEIRA, R. T. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T (Org.). **Assédio Moral no Trabalho** - características e intervenções. Florianópolis: Lagoa Editora, 2015. p. 17-52.

PAULA, C. F. N. Q.; MOTTA, A. C. G. D.; NASCIMENTO, R. P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 142, p. 467-487, set./dez. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0101-6628.260>>. Acesso em: 27.set.2022.

SILVA, A. K. L. et al. Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 44, n. 22, p. 1-9, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/8ShCn6z78sLCwbjWdPtWRhh/?lang=pt&format=pdf>> . Acesso em: 08.nov.2022.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. D. Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 249-270, março/abril 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>>. Acesso em: 08.nov.2022.