

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC TEREZA APARECIDA CARDOSO NUNES DE OLIVEIRA  
TÉCNICOS EM RECURSOS HUMANOS**

**CYNTIA PEREIRA DOS SANTOS  
EVELLYN THAIS SANTANA VILLACORTA  
JÚLIA FARIAS OLIVEIRA  
LA FRANCA LIDIA DA SILVA SANTOS  
MARIANA QUITÉRIA DA SILVA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**SÃO PAULO**

**2022**

**CYNTIA PEREIRA DOS SANTOS  
EVELLYN THAIS SANTANA VILLACORTA  
JÚLIA FARIAS OLIVEIRA  
LA FRANCA LIDIA DA SILVA SANTOS  
MARIANA QUITÉRIA DA SILVA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho de Conclusão De Curso,  
apresentado à banca examinadora da Etec  
Tereza Aparecida Cardoso Nunes de  
Oliveira, como exigência parcial para a  
obtenção de grau Técnico em Recursos  
Humanos, sob a orientação da professora  
Valéria Eduardo Silva

**SÃO PAULO  
2022**

**CYNTIA PEREIRA DOS SANTOS  
EVELLYN THAIS SANTANA VILLACORTA  
JÚLIA FARIAS OLIVEIRA  
LA FRANCA LIDIA DA SILVA SANTOS  
MARIANA QUITÉRIA DA SILVA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

COMISSÃO AVALIADORA

---

Orientadora Valéria Silva

DATA DE APROVAÇÃO: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

LOCAL: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente à Deus, nossos amigos e familiares por terem nos dado forças e paciência para concluir nosso TCC. Também somos gratas a nossa orientadora por dedicar seu tempo com muita paciência e muito carinho e a todos os professores que estiveram nos ajudando na realização deste trabalho. E a aqueles que somaram conosco respondendo a pesquisa e que nos deram apoio.

## RESUMO

O assédio moral é um fenômeno que se enquadra dentro das modalidades hostis praticadas no ambiente de trabalho. Assim, o presente estudo teve como finalidade realizar uma abordagem de aprofundamento de realidade por meio de pesquisas quanto ao assédio moral nas organizações, conceitos, principais vítimas e assediadores, sua cultura e seus efeitos – para os colaboradores e para a imagem da empresa. A escolha do assunto se deu em face do alto nível de desgaste do trabalhador dado ao assédio moral no ambiente de trabalho, que tem graves consequências e gera danos expressivos não somente aos trabalhadores vitimados, mas também à própria empresa e ao mercado de trabalho como um todo. As primeiras pesquisas foram bibliográficas, através de teses, artigos, livros e portais especializados. No desenvolvimento, contamos com entrevistas com uma ex-colaboradora vítima de assédio moral, com uma profissional do RH contando a posição do setor e com uma pesquisa de campo compartilhada pelas redes sociais, com perguntas qualitativas e quantitativas, com dados e relatos. Por fim, concluímos que o assédio fica mais singelo conforme sobe na hierarquia, que são as lideranças que estão mais propensas a esse comportamento com seus subordinados, que o RH deve olhar para a cultura da empresa enquanto averigua uma denúncia e que a empresa como um todo deve se atentar que, a meta exuberante pode ter sido atingida, mas o limite do colaborador também pode ter sido atingido.

**PALAVRAS-CHAVES:** assédio; cultura; imagem.

## **ABSTRACT**

Moral harassment is a phenomenon that falls within the hostile modalities practiced in the work environment. Thus, the present study aimed to carry out an approach of deepening reality through research on moral harassment in organizations, concepts, main victims and harassers, its culture and its effects - for employees and for the company's image. The choice of subject was due to the high level of wear and tear of the worker due to moral harassment in the work environment, which has serious consequences and generates significant damage not only to the victimized workers, but also to the company itself and to the labor market as a whole. all. The first searches were bibliographical, through theses, articles, books and specialized portals. In development, we had interviews with a former employee who was a victim of moral harassment, with an HR professional telling the position of the sector and with field research shared by social networks, with qualitative and quantitative questions, with data and reports. Finally, we conclude that harassment becomes simpler the higher the hierarchy, that it is the leaders who are more prone to this behavior with their subordinates, that HR should look at the company's culture while investigating a complaint and that the company as a whole should be aware that the exuberant goal may have been reached, but the employee's limit may also have been reached.

**KEY-WORDS:** harassment; culture; image.

## **ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - A tese do capitalismo consciente	30
Figura 2 - Andressa Santos	39
Figura 3 – Solange Gonçalves	41

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Pergunta 2	42
Gráfico 2 - Pergunta 3	43
Gráfico 3 - Pergunta 4	43
Gráfico 4 - Pergunta 7	44
Gráfico 5 - Pergunta 7	44
Gráfico 6 - Pergunta 8	45
Gráfico 7 - Pergunta 9	45

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Relatos de Assédio Moral dentro das Empresas	20
Tabela 2 - Empresas que se destacaram em todos os critérios e compõem a lista de empresas humanizadas do Brasil em 2019	32
Tabela 3 - Ranking de profissionais da saúde que mais sofreram de Burnout durante a pandemia	37

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	12
1.1 – Problemática .....	12
1.2 – Hipótese .....	12
1.3. Objetivos .....	12
1.3.1 – Objetivo Geral .....	12
1.3.2 – Objetivos Específicos .....	13
1.4 – Cronograma .....	13
1.5 – Justificativa .....	13
1.6 – Metodologia .....	14
1.6.1 – Tipo de Pesquisa .....	14
1.6.2 – Entrevista .....	14
1.6.3 – Limitações da Pesquisa .....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 – Conceito De Assédio Moral .....	16
2.2 – Tipos De Assédio Moral .....	17
2.2.1 – Assédio Moral Interpessoal: .....	17
2.2.2 – Assédio Moral Organizacional: .....	17
2.2.3 – Assédio Moral Horizontal: .....	17
2.2.4 – Assédio Vertical Ascendente: .....	17
2.2.5 – Assédio Vertical Descendente: .....	18
2.3 – Assédio Moral Nas Organizações .....	18
2.3.1 – Assédio Moral Hierárquico .....	19
2.4 – Posição Do RH .....	20
2.5 – Assédio Institucional - Cultura Do Assédio Moral .....	22
2.6 – Imagem Da Empresa X Assédio Moral .....	23

2.6.1 – Casos de Assédio Moral na Justiça.....	26
2.7 – Empresas Humanizadas .....	28
2.7.1 – Capitalismo Consciente.....	29
2.7.2 – Empresas Humanizadas no Brasil .....	31
2.8 – Efeitos nos Colaboradores .....	33
2.8.1 – Transtornos Psicológicos .....	35
3 – DESENVOLVIMENTO.....	39
3.1 – ENTREVISTA – ANDRESSA .....	39
3.2 – ENTREVISTA – RH.....	41
3.3 – PESQUISA – FORMS .....	42
CONCLUSÃO.....	47
APÊNDICES.....	48
REFERÊNCIAS.....	52

## **1 – INTRODUÇÃO**

No mercado de trabalho altamente competitivo é comum que uma empresa exija resultados de seus colaboradores na visão de render mais a produção e, conseqüentemente, aumentar o lucro. No entanto, a partir do momento em que esta pressão passa ser excessiva em que a vítima se sinta constrangida e coagida trazendo danos a sua saúde mental e autoestima caracteriza o assédio moral.

São pequenas agressões, pouco graves se tomadas isoladamente, mas que, por serem sistemáticas, tornam-se destrutivas. Como situações incomuns, por exemplo, punições indevidas, humilhações, ofensas, preconceitos e perseguições com funcionários específicos, isto é, situações corriqueiras e prolongadas com a finalidade de que o empregado venha a pedir demissão. Logo, o assédio moral se refere a submissão constante do colaborador referente ao seu assediador.

Tendo isso em mente, acreditamos que a forma como o trabalho é organizado e como são traçados os objetivos a serem alcançados pela empresa são o ponto de partida para estudar e desenvolver uma solução para que os colaboradores não sejam tão prejudicados em relação a sua saúde mental.

### **1.1 – Problemática**

Quais impactos uma empresa que tenha institucionalizado o assédio moral em seu ambiente corporativo pode causar no colaborador e na imagem da empresa?

### **1.2 – Hipótese**

A empresa afeta a saúde mental do colaborador na forma que ela organiza seus objetivos, ou seja, se a estratégia for com cobranças e metas abusivas, os colaboradores podem se afastar por estarem mentalmente desestabilizados, prejudicando também a imagem da empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 – Objetivo Geral**

Identificar como funciona a pressão hierárquica, que passa a ter um comportamento de assédio moral entre os superiores até chegar no colaborador operacional.

### 1.3.2 – Objetivos Específicos

- Quais são os danos psicológicos causados pelo assédio moral no trabalho;
- Como esses problemas impactam na visão que o colaborador tem a respeito da empresa;
- Como o assédio moral prejudica a imagem da empresa e os colaboradores.

### 1.4 – Cronograma

<b>FUNÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>REALIZAÇÃO</b>
PESQUISAS	TODAS AS INTEGRANTES	20/abr	CONCLUÍDO
INTRODUÇÃO	TODAS AS INTEGRANTES	04/mai	CONCLUÍDO
PROBLEMÁTICA	TODAS AS INTEGRANTES	04/mai	CONCLUÍDO
HIPÓTESE DE SOLUÇÕES	TODAS AS INTEGRANTES	04/mai	CONCLUÍDO
OBJETIVOS	TODAS AS INTEGRANTES	04/mai	CONCLUÍDO
FORMATAÇÃO DA MONOGRAFIA (ETAPA 1)	JÚLIA E MARIANA	04/mai	CONCLUÍDO
MONOGRAFIA	JÚLIA E MARIANA	04/mai	CONCLUÍDO
CRONOGRAMA	EVELLYN	25/mai	CONCLUÍDO
JUSTIFICATIVA	EVELLYN E JÚLIA	08/jun	PENDENTE
METODOLOGIA	CYNTIA, LA FRANCA E MARIANA	08/jun	PENDENTE

### 1.5 – Justificativa

A pandemia trouxe um novo olhar à saúde mental, quebrando tabus sobre os transtornos e distúrbios, como o RH se posiciona e atua para que seu colaborador não adoça. De acordo com a OMS, saúde mental é mais do que a ausência de doenças mentais, mas que esteja bem mentalmente, fisicamente e emocionalmente, que se sinta capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade.

Infelizmente, é muito comum o relato da pessoa recém desligada dizer que "pediu as contas" para priorizar sua saúde mental; diversos afastamentos são emitidos porque o colaborador adoce mentalmente. Esse cenário se dá, geralmente, por parte do colaborador de baixa posição hierárquica, que absorve a soma de pressões feitas e reproduzidas por seus superiores e os superiores destes.

Segundo a Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral, do Tribunal Superior do Trabalho, o assédio moral institucional ocorre:

"[...] quando a própria organização incentiva ou tolera atos de assédio. Neste caso, a própria pessoa jurídica é também autora da agressão, uma vez que, por meio de seus administradores, utiliza-se de estratégias organizacionais desumanas para melhorar a produtividade, criando uma cultura institucional de humilhação e controle."

Nosso principal assunto é informar para as pessoas como o assédio moral no ambiente de trabalho vem aumentando e que muitas pessoas sofrem com isso, trabalhando assim sob muita pressão e que isso não funciona com todos, podendo causar doenças mentais, afastamentos, desligamentos e constrangimento ao trabalhador.

## **1.6 – Metodologia**

Os métodos de pesquisa utilizados terão a finalidade de aprofundamento das realidades, mostrará as origens e as consequências psicológicas do assédio moral no trabalho. No estudo desse trabalho será usado pesquisas, através de artigos, sites, livros e relatos.

Iremos abordar o tema assédio moral, seu significado, como acontece, transtornos causados e medidas preventivas. Será feita também uma entrevista e uma pesquisa de campo com pessoas que já passaram por determinadas situações de Assédio Moral no Ambiente de Trabalho.

### **1.6.1 – Tipo de Pesquisa**

Pesquisa de campo feita no google forms, onde será coletado dados sobre o tema vindo de várias pessoas que irão responder, se já passaram por situações de assédio moral e pressão no trabalho.

### **1.6.2 – Entrevista**

Será feita uma entrevista com alguém que trabalhou em um ambiente hostil, onde preservaremos a imagem da pessoa entrevistada, faremos uma série de perguntas de como era ou é trabalhar no local e que tipos de situações ela passou.

### **1.6.3 – Limitações da Pesquisa**

Não é possível fazer uma pesquisa em alguma empresa devido ao assunto acabar sendo incômodo para o empregador e para o empregado, pois nenhum dos lados vão pôr em risco a empresa nem o emprego; a pesquisa pode não conseguir um bom alcance de pessoas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 – Conceito De Assédio Moral**

Assédio é o termo utilizado para designar toda conduta que cause constrangimento psicológico ou físico à pessoa. Caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica do trabalhador, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe as mesmas situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado ou deteriorar o ambiente de trabalho durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

Assim, o assédio é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, 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 e toda conduta praticada pelo empregador, seja ele o chefe ou um superior hierárquico, ou pelos colegas de trabalho que vise a tornar o ambiente de trabalho insuportável, por meio de ações repetitivas que atinjam a moral, a dignidade e a autoestima do trabalhador, sem qualquer motivo que lhe dê causa, apenas com o intuito de fazê-lo pedir demissão.

De acordo com o levantamento de dados feito pelo portal Vagas Profissões, que ouviu quase cinco mil pessoas de todo o país, 52% dos trabalhadores já sofreram assédio, 85% exercidos pelos chefes ou por alguém que tenha um cargo mais alto dentro da hierarquia das empresas.

Esse cenário acarreta em danos físicos, psicológicos e morais a esse colaborador, a violência psicológica cometida o expõe a situações humilhantes, exigindo dele metas inatingíveis, delegando a ele cada vez menos tarefas e alegando sua incapacidade. Há, ainda, casos em que são negadas folgas e emendas de feriados a alguns empregados, enquanto a outros é permitida a dispensa do trabalho. Mas ainda, agir com rigor excessivo e reclamar dos problemas de saúde do funcionário também são alguns exemplos que configuram o assédio moral. Atos cruéis e desumanos que caracterizam uma atitude violenta e sem ética nas relações de trabalho praticada por um ou mais colegas de trabalho. Ou seja, atitudes violentas visam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima

com a organização e o ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e seu emprego.

A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares que, por medo, vergonha, competitividade e individualismo, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando. São atitudes que, repetidas com frequência, tornam insustentável a permanência do empregado no emprego, causando danos morais e à saúde do assediado.

## **2.2 – Tipos De Assédio Moral**

### **2.2.1 – Assédio Moral Interpessoal:**

Ocorre de uma maneira individual, direta e pessoal, com o intuito de prejudicar ou eliminar o profissional na relação com a equipe.

### **2.2.2 – Assédio Moral Organizacional:**

Esse tipo ocorre quando um colaborador passa a enfrentar dificuldades psicológicas criadas pelo ambiente de trabalho em que ele se encontra. Supondo que uma empresa force um cenário de extrema competição entre seus funcionários, utilizando de medo e ameaças para esse fim.

### **2.2.3 – Assédio Moral Horizontal:**

Esse tipo de assédio ocorre entre funcionários de mesma hierarquia na instituição. Por exemplo, imagine a situação em que um colaborador cumpre um objetivo diário traçado pelo seu superior e acaba debochando de seu colega de trabalho que não alcançou a mesma meta

### **2.2.4 – Assédio Vertical Ascendente:**

Tipo incomum, se dá quando o hierarquicamente inferior ou grupo age com o intuito de assediar e fazer com que seja questionado o poder de liderança exercido por seu superior.

O assédio pode ocorrer quando uma pessoa que assume um cargo de chefia, por algum motivo não é aceito pelo grupo, e se vê agredida por um ou mais subordinados repetidamente.

### **2.2.5 – Assédio Vertical Descendente:**

Ocorre com frequência nas empresas, acontece quando um funcionário de nível hierárquico maior age contra um colaborador de classe menor, impondo apelidos que ofendem, fazendo-o enfrentar circunstâncias vergonhosas.

## **2.3 – Assédio Moral Nas Organizações**

O assédio moral nas organizações não é algo novo, os maus tratos e humilhações existem desde o início das relações trabalhistas, porém, nas últimas décadas vêm ganhando novas formas e características, em função do novo modelo organizacional das empresas que acaba por induzir a pressão sobre os colaboradores diante das metas e objetivos estratégicos traçados pela empresa. Seus assuntos e estudos vêm ganhando visibilidade e as discussões acerca dos conflitos nas relações de trabalho estão em desenvolvimento.

E é de conhecimento geral que o tédio no trabalho, a ausência completa de pressão, deixa os empregados improdutivos, contudo, prazos de entrega muito curtos ou cargas de trabalho muito grandes deixam os empregados estressados, com tristeza e sem motivação. O ideal seria, e isso já ensinado pelo filósofo grego Aristóteles, manter a temperança (*sophrosyne*), o equilíbrio entre a grande pressão e a inércia.

Bem como, permitir àqueles que não estão preparados para liderar equipes pode levar a cometer abusos contra seus subordinados. O mesmo ocorre por parte dos próprios empregados, pois certamente há os que não estão devidamente preparados para enfrentar essa competitividade, o que os torna capazes de cometer excessos contra seus colegas de trabalho. A rivalidade e a competição dentro das empresas têm sido causadas pelo próprio ambiente de trabalho, no cotidiano das empresas o assédio pode nascer por inveja do poder e da antipatia.

### 2.3.1 – Assédio Moral Hierárquico

O assédio moral no ambiente de trabalho pode acontecer de diferentes maneiras, pode ocorrer entre os próprios colegas do mesmo nível hierárquico dentro da empresa. É comum a disputa pelo mesmo cargo ou promoção, as habilidades profissionais e a competência podem ser consideradas razões para incentivar o assédio entre os colegas de trabalho.

O assédio moral no trabalho mais comum é aquele praticado por alguém num cargo superior, também denominado como assédio vertical descendente onde a conduta de superior hierárquico consistente em expor subordinados a situações vergonhosas e humilhantes, onde afeta a dignidade e a autoestima gerando relações de trabalho tóxicas e que causam danos. Isso acontece também quando se utiliza de palavras agressivas e ofensivas, de forma a humilhar os princípios de seus subordinados, na presença de colegas.

Segundo as pesquisas de Marie-France Hirigoyen (2010), uma psiquiatra especializada em assédio moral, citada por Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula *et al.* (2021), os casos mais comuns de assédio moral nas organizações ocorrem pois os empregadores acabam dando vazão às suas frustrações ou fantasias de onipotência para assediar seus subordinados, usando violência verbal e/ou física com abuso de poder, dificultando as condições de trabalho de seus subordinados, além de se utilizarem constantemente das ameaças de demissão como estratégia de gestão.

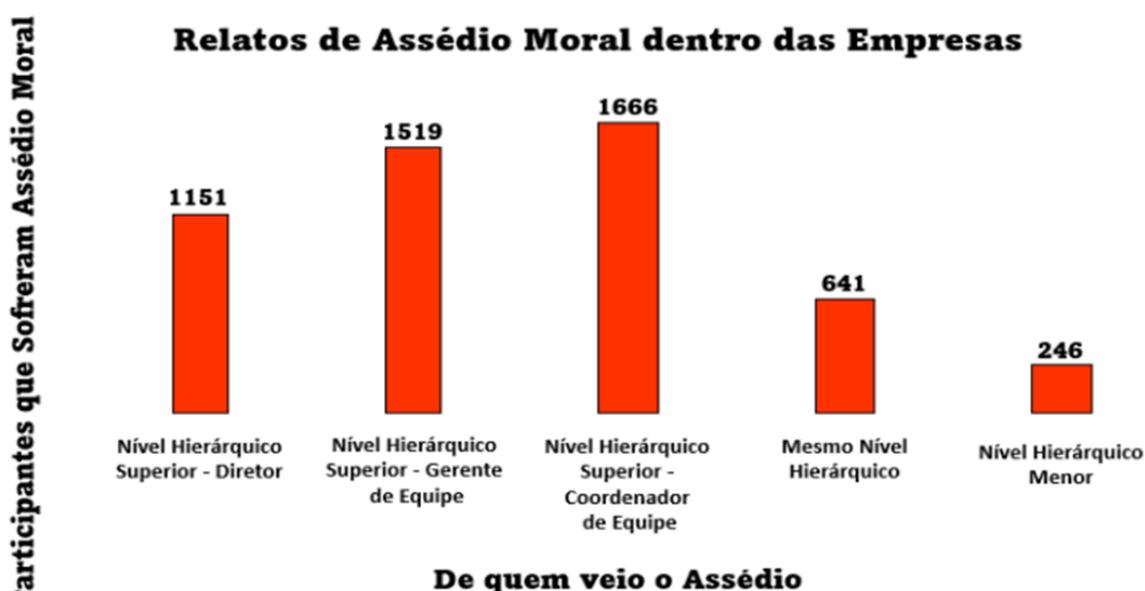
Chama atenção para o fato de que quando o assédio é praticado por um superior, ele pode ter consequências ainda mais graves sobre a saúde da vítima, se comparado ao assédio proveniente entre os pares, uma vez que a vítima se sente ainda mais isolada e com mais dificuldade de achar a solução para o problema, pois nesse caso ela não tem a quem recorrer.

Marie-France também faz questão de salientar que o assédio moral não faz distinção de classe social ou nível cultural, ocorre com homens e mulheres de todas as classes. O que varia, é a visibilidade do problema: em ambientes de trabalho mais simples, como a área da produção nas fábricas, o assédio é mais visível, por meio de agressões verbais, zombarias, entre outros. "Quando subimos na hierarquia vemos atos muito mais sutis, como a contestação de decisões, recusas, críticas, atentados à reputação, elementos muito mais difíceis de serem identificados".

A competitividade exigida pelo mercado acaba por influenciar essa modalidade de assédio, pois as empresas estimulam que as chefias tratem de maneira hostil seus funcionários em busca de resultados.

Uma pesquisa realizada pela Mindsight com 11.263 pessoas, publicada pelo portal Mundo do RH (2022) descobriu que grande parte dos casos de assédio moral parte de um superior, demonstrado no gráfico abaixo:

*Tabela 1 - Relatos de Assédio Moral dentro das Empresas*



*Fonte: Adaptado de Mindsight, 2022*

## 2.4 – Posição Do RH

A empresa deve ser a principal interessada em acabar com os casos de assédio e manter a dignidade e saúde dos seus colaboradores, e o RH é o mais indicado para identificar os problemas e conseguir soluções para esse problema. Por esse motivo é indicado o colaborador procurar o RH e informar o que está acontecendo, para que saiba também que é necessário o departamento deixar claro aos seus colaboradores que podem contar com sua ajuda nessa questão. Os funcionários acabam sentindo medo de serem menosprezados e descredibilizados, por isso o setor deve demonstrar interesse e respeito perante as denúncias.

O RH deve agir para evitar esse tipo de atitudes e oferecer um ambiente agradável para todas as partes, assegurando que os seus colaboradores podem contar com a empresa sempre que passarem por esse tipo de situação. Após

identificar os problemas, o departamento deve arrumar alguma solução para proteger os seus colaboradores, exemplos disso seria:

**Abrir canais de denúncias anônimas:** Muitos funcionários têm vergonha e até medo de perder seu emprego, por isso é importante que eles se sintam seguros em denunciar sem que sejam expostos;

**Cultura organizacional:** A cultura organizacional é um conjunto que engloba missão, visão e valores, ou seja, aquilo em que a empresa acredita. O desenvolvimento dessa cultura também acolhe o comportamento dentro do negócio, que deve priorizar o respeito e a ética entre todos — funciona como uma ferramenta de prevenção a assédios;

**Pesquisas de clima:** Elas servem para o RH identificar o que acontece no ambiente corporativo assim fica mais fácil de identificar os problemas organizacionais e manter um relacionamento melhor entre os colaboradores;

**Punição e troca de setor:** As denúncias serão inúteis se os colaboradores não perceberem mudanças em seu ambiente corporativo. É importante que o agressor seja punido por seu comportamento inapropriado, sugere-se que ele receba algum tipo de punição, tais como advertência, suspensão ou até uma demissão. E se caso ele continue na empresa o ideal é mudar a vítima de setor, para que ela não se sinta coagida e fique com medo de fazer uma nova denúncia. O assédio no ambiente de trabalho é algo vergonhoso, onde o assediador se aproveita do seu poder para diminuir aquele com menor vantagem na situação.

**Suporte psicológico para casos concretos:** O assédio abala muito os funcionários e podem trazer traumas e doenças sérias, para evitar esse tipo de prejuízo à vítima, é importante que a empresa ofereça tratamento psicológico. Com isso, ela mostra que está verdadeiramente ao lado do funcionário e que suas estratégias de combate a situações são efetivas;

**Treinamentos e desenvolvimento ético:** Treinamentos sobre ética organizacional não só vão estabelecer o comportamento priorizado pela cultura da empresa, como

também darão ao colaborador argumentos e coragem para interromper casos de assédio.

## **2.5 – Assédio Institucional - Cultura Do Assédio Moral**

A organização contemporânea de trabalho requer colaboradores qualificados, engajados, competitivos e com um custo-benefício favorável à empresa, o que não é um problema. Entretanto, quando a gestão tem como objetivo se adequar ao mercado, buscando desordenadamente lucro e a automatização do indivíduo, por meio de pressões combinadas a humilhações e constrangimentos aos trabalhadores, a estimulação à competição entre os pares e a fixação da indiferença ao sofrimento do outro, o cenário se torna problemático.

Podemos ver um exemplo disso no artigo do professor José Roberto Montes Heloani e da médica e pesquisadora Margarida Maria Silveira Barreto (2011, p. 180):

“A não adaptação a essas demandas tem um preço alto, como nos escreveu um trabalhador: ‘Não está sendo fácil levantar todos os dias e ir trabalhar, sabendo que teremos cobranças absurdas, pois, além de termos metas altíssimas, somos cobrados para cumprir 150% destas metas, pois 100% é obrigação e, para sermos competitivos, é preciso superação e, para isso, os 150% são imprescindíveis. O slogan do momento é: BRILHO NOS OLHOS. Pergunto: de quem? Nosso brilho no olho é devido a lágrimas e desespero’.”

Também segundo Heloani e Barreto, são experiências subjetivas e que interferem nos sentimentos e emoções da pessoa, que altera comportamento e agrava doenças preexistentes ou desencadeiam novas doenças (sobretudo transtornos ou distúrbios mentais), podendo, inclusive, acarretar a morte física da vítima. Aqui, falamos de repetidas e repetidas ações, por isso, é importante ressaltar a inutilidade de se responsabilizar o agressor se não reconhecermos a existência de uma normalização do assédio no ambiente de trabalho (MARQUES *et.al.* 2021).

É com naturalidade que essa entrega da vida ao trabalho é encarada, as disciplinas de sucesso, de fome, de medo e vergonha estão tão intrínsecas no cotidiano que não considerar essas vertentes na hora de responsabilizar um agressor é um erro grave.

As principais causas do assédio moral no ambiente de trabalho, de acordo com a Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral, do Tribunal Superior do Trabalho, estão

ligadas a fatores econômicos, emocionais e culturais – do país, sociedade e da própria empresa. Dentro dessa cultura, temos também a *cultura do agente*, que de acordo com a professora Scoboll (2008, p. 191) “exige a tolerância até o limite insuportável, como uma obrigação do trabalhador e como condição para a participação nestas relações sociais”. Essa submissão é consequência, também de acordo com a professora (2008, p.191):

“Do desemprego estrutural, somado às ameaças de demissão (disciplina do medo), favorece a aceitação de pressões extremas, de tratamentos desrespeitosos e da intensificação do trabalho.”

É assim que, tão focado em aguentar o próprio sofrimento, o colaborador ignora a própria saúde, uma estratégia defensiva para dominar o medo: o negando. Essa estratégia também é acompanhada da fixação da indiferença ao sofrimento do outro, que tem um caráter coletivo: ninguém fala dos prejuízos à saúde, ninguém fica desempregado.

“O medo, seja proveniente de ritmos de trabalho ou de riscos originários das más condições de trabalho, destrói a saúde mental dos trabalhadores de modo progressivo e inelutável, como o carvão que asfixia os pulmões do mineiro com silicose.” (DEJOURS, 1987, p. 74)

O medo afasta o apoio por mais duas hipóteses, segundo Scoboll (2008, p. 197), a primeira sendo que se o colega está sendo tratado de maneira inadequada, deve ter ele mesmo causado isso, logo, fornecer apoio pode prejudicar a si mesmo; ou, a segunda, se não há motivos plausíveis para tal comportamento, então fornecer apoio pode fazer com que si próprio seja também um alvo. “O medo define, assim, a omissão e a cumplicidade na agressão, mesmo que seja considerada injusta, visando à manutenção do emprego”.

## **2.6 – Imagem Da Empresa X Assédio Moral**

Existem organizações que incentivam ou toleram condutas inapropriadas de assédio moral, ele pode estar “disfarçado” em políticas e práticas de gestão da empresa. Diversos estudos têm sido realizados sobre a temática do assédio moral em ambiente de trabalho e os prejuízos acarretados por esse fenômeno para a organização, que afeta a produtividade e qualidade dos produtos, acidentes de

trabalho, absenteísmo, “imagem arranhada” da organização e o crescente número de processos de indenização.

Outro fator de extrema importância para a empresa são os danos relacionados à imagem da marca, ligada ao produto ou serviço prestado. Casos de assédio que não tiveram um tratamento adequado afetam a imagem da organização perante o público, descredibiliza a empresa e podem interferir no seu valor de mercado. Proteger ou não dar a punição necessária para um profissional com desvios éticos pode trazer graves consequências para a reputação da empresa.

Um filme que aborda o tema de assédio moral institucional é “*O Diabo Veste Prada*” de 2003, ele mostra como a conceituada revista de moda *Runway* tem uma ótima imagem e é extremamente elogiada, com pessoas tentando de tudo para fazer parte da organização, cobiçando o emprego daqueles que trabalham nela; enquanto para os próprios funcionários era um emprego desgastante, uma metodologia de “os fins justificam os meios” e com os colaboradores fazendo de tudo e mesmo assim não cumprindo com as exigências impecáveis da empresa - até cogitavam pedir desligamento, porém, era o “*trabalho dos sonhos*” e sair era quase como jogar fora todo seu esforço.

Algo muito importante de se ressaltar sobre essa adaptação é o papel da chefia, a personagem Miranda, editora-chefe da revista, que apresenta uma postura que um chefe ideal não deve adotar. Segundo o artigo de Luccas Diaz (2021) no portal Guia do Estudante: “A editora-chefe é autoritária, humilha seus funcionários e frequentemente mistura vida pessoal com profissional”. Existe ainda um favoritismo que arruína o clima organizacional por parte da personagem, que “tem o costume de excluir funcionários em detrimento de um favorito – o que contribui para um ambiente tóxico e competitivo”.

Organizações com a visão que somente se aplicar a cultura do assédio moral conseguirão alcançar os lucros desejados, pode enfrentar situações futuras como por exemplo abrir falência. De acordo com o artigo de Claiz Maria dos Santos, sobre o assédio moral organizacional no setor de telemarketing, publicado no portal Jus.com, empresas que utilizam a prática de assédio moral, (a maior parte com péssimas reputações) têm as condutas assediadoras inseridas na própria organização, atingindo sobretudo os operadores de telemarketing.

Muitas empresas após a apuração da produção do trabalhador, fazem descontos com base em faltas (inclusive justificadas), sanções disciplinares, atrasos na jornada e não cumprimento do script.

A profissão é comum principalmente entre os jovens e é considerada porta de entrada para o mercado de trabalho para boa parte deles - mas que não ficam mais do que um ano e meio nessas empresas, segundo um relato para a BBC News Brasil em São Paulo. O material escrito por Renata Mendonça conta com dados do sindicato relacionados a doenças do trabalho, que apontam que 36% sofrem de lesão por esforço repetitivo (LER), 30% de transtornos psíquicos e 25% apresentam alguma perda auditiva ou de voz. Também conta com diversos outros relatos, onde alguns funcionários, relataram como aquele trabalho os afetou no dia a dia (\*nomes fictícios).

Nicole\* começou a ter sinais do estresse e da depressão aparecendo nos sonhos – ou melhor, pesadelos:

"Eu dormia perto da minha mãe, e ela me disse: você está conversando com o cliente enquanto dorme. Eu não acreditava, mas uma vez vi a minha irmã, que também era atendente de telemarketing, sonhando. Ela dizia: 'Senhor, o senhor não pode pagar isso aqui'. E aí comecei a responder e ela continuava. Nessa hora percebi que também era real comigo"

"Eu tinha pesadelo com meta, sonhava que seria mandada embora, sonhava que meu supervisor era um monstro que me perseguia para eu bater a meta. No fim, eu já não conseguia nem dormir, ficava pensando no inferno que seria o dia seguinte."

Cristiana\*, por outro lado, não chegou a notar pesadelos, mas sim a insônia, que se somou com picos de estresse durante o expediente:

"Eu estava falando com cliente e falei para o meu amigo do lado: estou passando mal, acho que vou morrer. Larguei o telefone e nem sequer conseguia sair da cadeira"

"Passei mal assim duas vezes. Descobri que estava com síndrome do pânico, o médico me afastou e até hoje eu tomo remédio por causa disso."

O médico do trabalho e mestre em Saúde Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Airton Marinho à BBC News Brasil, explicou:

"O jeito de organizar o trabalho do operador de telemarketing é o grande problema. Essa vigilância constante do trabalhador em relação ao tempo das ligações, por exemplo, é um dos fatores do acúmulo do estresse. E aí acaba que você coloca pessoas

sadias e jovens nesse mercado para depois ter uma grande quantidade de adoecidos",

## **2.6.1 – Casos de Assédio Moral na Justiça**

**1. Publicado no Boletim de Notícias Conjur (abril, 2021):** A 5ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho condenou a empresa Havan a pagar indenização de R\$ 100 mil a um empregado com deficiência mental por assédio moral. As ofensas eram feitas por seguranças de uma loja de Florianópolis (SC) por conta da sua condição.

O empregado trabalhou na organização de 2002 até 2014. Para cumprir as cotas destinadas a pessoas com deficiência, ele foi contratado para carregar carrinhos, e relatou que também limpava banheiros, descarregava produtos e capinava o jardim em volta da loja. Na justiça ele conta que era alvo de ataques verbais e psicológicos por parte da segurança e recorreu à rescisão indireta do contrato de trabalho por falta grave do empregador e pediu indenização por danos morais, onde o juiz concedeu a rescisão indireta e condenou a empresa ao pagamento de R\$ 500 mil.

O funcionário contou que dois seguranças o chamavam de maluco e retardado, focava as câmeras do local nele para ficarem tirando sarro e usavam os aparelhos de comunicação em volume alto, praticando os xingamentos para que todos ouvissem as agressões, e várias vezes ele era visto chorando pelos cantos da loja e de cabeça baixa.

Segundo uma testemunha, o chefe da segurança permitia os xingamentos e obrigava o empregado a buscar carrinhos no estacionamento debaixo de fortes chuvas, sem ter necessidade. Ela ainda ouviu o chefe dizer para ela limpar uma sala para se acalmar e disse que a zombaria era transmitida para os novos empregados também.

O Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (SC) manteve a rescisão e o reconhecimento do assédio moral, mas reduziu a indenização para R\$ 100 mil, levando em conta valores decretados em casos semelhantes e o último salário da vítima, de R\$ 1.015.

O Ministro Breno Medeiros, votou pela redução da indenização para R\$ 20 mil, se baseando nos valores concedidos pelo TST em outros casos de assédio moral.

Permaneceu, no entanto, a divergência apresentada pelo ministro Douglas Alencar pela rejeição do recurso. Ele explicou que a intervenção do TST para alterar o valor arbitrado a título de dano moral só é apropriada nas hipóteses em que o valor é visivelmente mínimo ou, por outro lado, bastante alto.

Ele chamou a atenção para a condição do empregado e para a forma como foi praticado o assédio moral. Ao seu ver se trata de um caso diferente, que cabe a uma análise do problema da discriminação sofrida pelas pessoas com deficiência no mercado de trabalho. “No caso presente, o trabalhador foi tratado como um verdadeiro tolo”, afirmou.

O ministro lembrou que há decisões do TST que estabeleceram montantes inferiores para as hipóteses de assédio moral em que o empregado é submetido a tratamentos vergonhosos e humilhantes. Porém, no caso, ele considerou as características do caso e o objetivo da condenação de induzir a empresa a adotar políticas internas de não discriminação “contra quem quer que seja, em especial, quando o trabalhador tem deficiência mental”, concluiu. Com informações da assessoria de imprensa do TST.

**2º Publicado no G1 DF (jul, 2022):** A Justiça do Trabalho condenou o Banco Santander por praticar assédio moral contra os funcionários, que contam que eram ameaçados e obrigados a atender expectativas abusivas, cometendo cometiam irregularidades para cumprir metas. E que eram ameaçados de demissão quando clientes faziam saques de aplicações.

O banco, de acordo com as investigações, estabelece metas extremamente elevadas com aumentos constantes, sobrecarga e que gerentes e supervisores agiam com grosseria e faziam ameaças aos seus subordinados entre 2014 e 2017, gerando níveis de sofrimento extremo em decorrência das graves inadequações no meio ambiente do trabalho.

De acordo com os dados apurados pelo MPT, em apenas uma das agências do banco, 43% dos empregados declararam “ter pensado em dar fim à sua vida”. Outros resultados da pesquisa, na mesma unidade, apontam que 43% dos colaboradores sentem-se inútil em sua vida, 86% têm dificuldade de pensar claramente e de tomar decisões, 100% sentem-se triste, 86% dormem mal, 100% sentem-se nervosos, tensos e preocupados, 86% assustam-se com facilidade e 43% têm tremores nas mãos.

“em 2014, a média de afastamentos por doença mental ocupacional no Santander foi de dois empregados por dia” e que se for levando “em conta apenas os dias úteis (segunda-feira a sexta), são quase três trabalhadores por dia de trabalho”, ou seja, “em média, a cada 2h48 um empregado do réu desenvolveu doença ocupacional mental”

E com isso a 1ª turma do Tribunal Regional do Trabalho -10 condenou o banco a pagar 274,4 milhões em indenização por danos morais coletivos. A decisão é de segunda instância e foi publicada em 15 de julho.

## **2.7 – Empresas Humanizadas**

Organizações e departamentos tóxicos, infelizmente, são as que mais viram notícias; e ainda que o mercado seja igualmente competitivo, enfrente os mesmos riscos externos e internos que geram crises, discórdia social e de leis governamentais complexas, as empresas humanizadas buscam, ao menos, tratar seus funcionários como voluntários, tratá-los como clientes - com respeito e atenção.

“Temos uma visão mais realista das organizações tóxicas quando as contrastamos com excelentes empresas” (CHAPMAN, 2016). As empresas humanizadas são aquelas que pensam menos no “ego” e mais no “eco”, de acordo com Pedro Paro (2021), pesquisador de doutorado do Grupo de Gestão de Mudanças da Universidade de São Paulo (USP) e CEO da Humanizadas, que elaborou A Pesquisa Empresas Humanizadas; a *startup*, olhou a rentabilidade financeira em cada amostra durante o período de dezembro de 1988 até dezembro de 2020, e se deduziu que nessas décadas, ainda que passando por crises políticas, econômicas, sociais e ambientais, e recentemente enfrentando uma pandemia, empresas que enxergam seu capital humano tem um desempenho melhor, oferecem um ambiente saudável e promovem o sucesso dos seus, apoiando-os como indivíduos – visto que, crescimento pessoal faz com que a empresa também cresça, ganhando respeito do público, de força de trabalho e dos consumidores.

Sob o ponto de vista de Chapman (2006), isso se deve muito à humildade dos líderes, “aliada à intensidade, à submissão do ego a serviço da causa”. Bem como “o combate à violência e a promoção de relações mais saudáveis pressupõe a construção de vínculos significativos e de espaços de trabalho e de vida com sentido” sob o ponto de Scoboll (2008, p. 221).

O mesmo estudo antes citado, originado de um contexto de notícias negativas e escândalos de corrupção da lavagem de dinheiro ligada às empreiteiras na Operação Lava Jato de 2017, veio com o objetivo de promover uma nova visão para os negócios, mostrar bons exemplos e revolucionar o mercado - uma versão local das FofE, como são apelidadas as “*firms of endearment*” do movimento Capitalismo Consciente nos Estados Unidos.

Além de destacar boas práticas, uma lista com 1.115 empresas que aumentaram seus custos através da humanidade e que têm o capitalismo consciente como regra da sua atividade, a pesquisa também revelou a rentabilidade superior à média das 500 maiores empresas do País em quase duas décadas; a satisfação dos clientes (240%) e dos colaboradores (225%) superior em comparação com a média do mercado.

### **2.7.1 – Capitalismo Consciente**

Conceituando, de acordo com Gustavo Paulillo, co-fundador e CEO da Agendor, o capitalismo está associado com o individualismo, ambição pessoal, acumulação de riqueza e poder, e uma identidade fundamentada na extrema realização. Por sua vez, a palavra consciente, ou consciência, está associada com a autoconsciência, o desenvolvimento pessoal, o bem maior, e uma visão de mundo que evita a concorrência, hierarquia e materialismo.

Assim, a tese do capitalismo consciente – defendida e descrita em um novo livro com o mesmo título por John Mackey, co-fundador e CEO da Whole Foods, e seu parceiro de pensamento Raj Sisodia, professor de negócios se trata de uma reflexão sobre o capitalismo e onde estamos na jornada humana, o estado de nosso mundo hoje e o potencial inato dos negócios para causar um impacto positivo no mundo.



*Figura 1 - A tese do capitalismo consciente  
Fonte: Conscious Capitalism, Inc*

Isso fica mais prático abordando seus 4 pilares, sob a visão da Blend Edu:

### **1. Propósito Maior**

As companhias precisam ter um objetivo que ultrapasse a ideia de produzir lucro, mostrando a diferença que a organização procura fazer no mundo.

O objetivo é a ligação entre os recursos de uma instituição e as necessidades do mundo. Essa ideia se aplica tanto às pessoas quanto às empresas. Ele retrata a vocação organizacional, o momento exato onde o indivíduo é capaz de achar o real significado e a realização no trabalho.

### **2. Orientação para Stakeholders**

*Stakeholders* são todos os grupos de pessoas associadas e atingidas pelo empreendimento. A administração identifica a correlação presente entre os principais stakeholders e gera estratégias para criar valor compartilhado.

Possuir uma diretriz para responder às necessidades dos stakeholders é um modo de aproveitar para estabelecer a base da criação de valor em um

comportamento estruturado, diferente do comportamento tradicional particular do custo exclusivo dos acionistas, voltado apenas na maximização do lucro.

### **3. Liderança Consciente**

Os líderes ultrapassam o benefício próprio e são incentivados pelo propósito e serviço às pessoas, agem como autores: motivam e inspiram.

A liderança é necessária atualmente mais do que nunca, porém o antigo modo de liderar acabou. Ela precisa ser firmada em propósito, inspiração, cuidado e compaixão. A liderança consciente é completamente humana: engloba o masculino e o feminino, o coração e a mente, o espírito e a alma.

Os líderes de verdade são colaboradores que buscam à liderança para ajudar a criar uma visão inspiradora do futuro e auxiliar as pessoas a chegarem lá juntas.

### **4. Cultura Consciente**

Cultura são os princípios agregados, os ensinamentos e as práticas contidas na ordem social de um empreendimento, que atravessam suas ações e ligam os stakeholders uns aos outros e ao plano de negócio.

Uma cultura consciente simboliza o envolvimento dos associados com o objetivo do negócio. Instituições que proporcionam uma cultura com alto nível de confiança, efetividade, sinceridade e cuidados genuínos.

Paulillo por sua vez, também aponta que muitos líderes já estão vivendo com base nesses princípios de liderança consciente, mesmo sem conhecê-los. “Fazer o bem, ser uma empresa consciente se tornou um bom negócio”, e não apenas pela evolução dos valores, mas também porque, ganhando respeito e admiração, as boas empresas atraem os melhores talentos – além de ter capacidade de retê-los; particularmente os *millenials*, que irão compor 75% da força de trabalho no mundo em 2025.

#### **2.7.2 – Empresas Humanizadas no Brasil**

Para constar na lista final do estudo, A Pesquisa Empresas Humanizadas, uma companhia precisava atender a três critérios:

1. Apresentar resultados consistentes, nos últimos cinco anos, para todos os stakeholders com as quais elas interagem.
2. Ter legitimidade, isto é, ser reconhecida por todos os seus stakeholders e destacar-se em notáveis rankings e certificações, como o Sistema B e o Great Place To Work.
3. Comprovar, de maneira consistente e verdadeira, o uso de práticas conscientes no negócio, envolvendo os quatro pilares do capitalismo consciente – propósito maior, orientação para stakeholders, cultura consciente e liderança consciente.

Assim, o estudo encontrou 22 organizações que se destacaram em todos os critérios e compõem a lista de empresas humanizadas do Brasil em 2019 (e não um ranking):

*Tabela 2 - Empresas que se destacaram em todos os critérios e compõem a lista de empresas humanizadas do Brasil em 2019*

nº de funcionários	Empresa	Setor de atividade
50 a 199	Elo7	Tecnologia da informação e serviços
	Fazenda da Toca Orgânicos	Alimentos
	Mercos	Software
	Multiplus	Serviços financeiros
200 a 999	Bancoob	Serviços financeiros
	Braille Biomédica	Saúde/produtos
	Raccoon Digital Marketing	Marketing e publicidade
	Venturus	Tecnologia da informação e serviços
1000 a 4.999	O Boticário	Cosméticos
	Cielo	Serviços financeiros
	ClearSale	Tecnologia da informação e serviços
	Jacto	Maquinário
	Reserva	Varejo e moda
	Unidas	Indústria automobilística
5.000 a 9.999	Cacau Show	Varejo e alimentos
	Malwee	Varejo e moda
	Natura	Cosméticos
Mais de 10.000	Albert Einstein – Sociedade Beneficente Israelita	Saúde/serviços
	Johnson & Johnson (J&J)	Saúde/produto
	Klabin	Papel e produtos florestais
	Tetra Pak	Embalagens
	Unilever	Bens de consumo

*Fonte: Revista HSM*

Dentre elas, podemos explorar três exemplos, sob o ponto da Blend Edu:

### **1. SBIBAE – Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein**

Desde o projeto de criação, a organização tem como princípio proporcionar uma rede hospitalar de referência como modo de compensar a gentileza da comunidade judaica pós migração no Brasil.

O intuito da organização é “entregar vidas mais saudáveis levando uma gota de Einstein para cada cidadão”. Os pilares da instituição são apoiados em quatro valores: boas ações, saúde, educação e justiça social.

## **2. Natura**

A Natura é movida por meio de sua Razão de Ser, que se baseia na origem e consumo de produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. O bem-estar está relacionado à “relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo”. E o estar bem, está relacionado à “a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo”.

## **3. Grupo Boticário**

O Grupo Boticário trabalha direcionado por um objetivo de “criar oportunidades para a beleza transformar a vida de cada um e assim transformar o mundo”, e concebendo resultados para acionistas, parceiros comerciais e franqueados. O grupo considera que “trabalhando junto com nossa cadeia de valor, nossa visão de sustentabilidade se multiplica”.

Diante disso, a instituição procura realizar uma gestão sustentável do começo ao fim de seu trabalho, incluindo fornecedores, franqueados, consumidores e sociedade. O objetivo do grupo é que, até 2024, 100% dos produtos cosméticos, embalagens e processos de fabricação das marcas próprias sejam ambientalmente corretos.

## **2.8 – Efeitos nos Colaboradores**

Ao ser vítima do assédio moral advinda do ambiente corporativo, um dos primeiros efeitos a vida do colaborador que sofreu o assédio moral é o fato de que pode atingir a dignidade do colaborador, bem como ferir seus direitos de personalidade, em muitos casos, afastando a vítima do emprego, gerando, muitas vezes, o desemprego forçado. Além do prejuízo a sua vida profissional a vítima poderá incidir na sua vida pessoal trazendo danos a sua saúde mental e física.

Esse assédio passou a ser identificado, coibido e punido timidamente, atingindo o ápice na atualidade, traz como dano direto ao trabalhador não apenas o estresse da atividade profissional cotidiana, mas, sim, um histórico reiterado de humilhações, solicitações em prazos impraticáveis, exposições desnecessárias, constrangimentos, ociosidade proposital, atribuições de atividades incompatíveis com o cargo para o qual o trabalhador foi contratado.

Em virtude disso, denota-se que os danos causados à vida do assediado podem ser marcantes e nocivos. Além do mais, a reintegração da vítima ao mercado de trabalho novamente poderá vir a ser árduo e complexo devido aos traumas que o ocorrido ocasionou ao seu psicológico.

Por consequência, a vítima perde a motivação, criatividade, capacidade de liderança, acredita que não é mais capaz e competente naquilo que exerce, produzindo angústias, rancor e descrenças. Além do mais, poderá afetar a autoestima do indivíduo gerando inseguranças e que conseqüentemente, prejudica a sua vida social sentindo-se abatido e diminuído, implicando nas suas relações interpessoais, bem como a vivência com seus colegas de trabalho, amigos e familiares. Tendo em vista este ponto, segundo o advogado Robson Zanetti (2009):

“O assediador visa destruir as relações do assediado no seu ambiente de trabalho e no seu ambiente social atingindo a dignidade da vítima através de atitudes humilhantes, propósitos ofensivos e rumores maldosos sobre a vida privada da vítima”

Poderá também refletir negativamente no relacionamento pessoal do assediado para com os outros colaboradores e conseqüentemente, na produtividade da empresa, pois, a vítima estará desmotivada, ao ponto de que não conseguirá mais o seu padrão de produtividade. Sendo assim, a qualidade de seu desempenho e aptidão é arruinada ao passo que padece em seu ambiente de trabalho.

Podemos ter um exemplo disso com Hirigoyen, citada pela Revista Consultor Jurídico (2012), que recorreu a um exemplo oferecido por Santo Agostinho para ilustrar esse aspecto: "Um leão pode matar um homem com apenas uma mordida, mas se este homem for jogado em um buraco com muitas pulgas, também será morto, só que mais demoradamente". Outra conduta identificada pela especialista é o isolamento e a recusa de comunicação. "Eu tive um paciente que disse se sentir transparente, porque ninguém falava com ele", afirmou Marie-France. "É muito difícil aguentar a falta de identidade, a falta de existência no cotidiano", explicou. Segundo

ela, as vítimas de assédio moral não são preguiçosas: pelo contrário, investem muito no seu trabalho e por esse motivo incomodam. "O objetivo do assédio é sempre se livrar de alguém que incomoda", salientou a francesa, que citou o atentado à dignidade da pessoa como quarta prática configuradora de assédio moral.

Logo, tendo em vista este fator poderá desestruturar o clima organizacional do ambiente corporativo, tornando-o insuportável e maléfico para todos os colaboradores. O assédio moral pode trazer consequências também ao Estado, pois indiretamente terá que auxiliar a vítima com: custos com tratamentos médicos, se necessário; despesas com benefícios sociais; e custear processos administrativos e judiciais.

### **2.8.1 – Transtornos Psicológicos**

Como mencionado até o presente momento, o assédio moral desestrutura e viola a postura e dignidade da vítima, com potencial de causar até mesmo danos irreversíveis à integridade física e principalmente, psicologicamente. Visto que ao se tornar um trauma na vida da vítima o processo para superar o ocorrido pode acompanhá-lo por vários anos, ou em alguns casos pela vida toda.

Por consequência, o assédio moral pode ocasionar danos psíquicos à vítima, bem como: ansiedade, distúrbios digestivos, sociofobia, ataques de pânico, estresse, síndrome de *burnout*, depressão, e em casos mais delicados, pode levar a vítima a se suicidar.

Todos esses transtornos que os trabalhadores podem desenvolver impactam no dia a dia de trabalho, essas doenças causam demasiados sintomas como as crises de ansiedades intensas devido a preocupações excessivas, também pode causar; cansaço excessivo, dores musculares, dores de cabeça frequentes, problemas de concentração, imunidade baixa, cansaço, irritabilidade, tensão muscular, insônia, inquietação, falta de concentração. Em casos mais graves gera a fobia social afeta o desempenho das pessoas, no trabalho o sofrimento se multiplica e fulmina as oportunidades de desenvolvimento na carreira e o trabalho passa a ser um tormento.

Uma pessoa que desenvolve fobia social em uma situação de crise tem os sintomas que são: respiração ofegante; batimento cardíaco acelerado; náuseas ou enjojo; confusão mental; dor de barriga; voz trêmula; e pessimismo.

É necessário também dar ênfase à síndrome de *burnout*, conhecida por Síndrome do Esgotamento Profissional, que ficou muito conhecida com a pandemia: uma doença psíquica que mais se desencadeia devido o assédio moral e a terceira maior causadora de afastamentos do trabalho segundo dados coletadas junto à Previdência Social. A síndrome de *Burnout* é nomeada a Classificação Internacional das Doenças - CID 10 - grupo V dos Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho, fixando-o no item Z73.0: "Esgotamento" (STEFANELLI, 2014).

Desta forma, a síndrome de *burnout* ocorre devido a altos e prolongados níveis de estresse no seu ambiente corporativo. Os principais sintomas desta doença são: um estado de tensão e exaustão tanto físico como também emocional; estresse crônico, onde o indivíduo perde sua motivação profissional e descrença a respeito da sua vida profissional, pessoal, emocional e social.

Ademais, no caso em que há presença do assédio moral no ambiente corporativo é possível se tornar mais vulnerável ao surgimento desta doença psíquica, devido a comunicação entre ameaças e humilhações advindas do assediador para com a vítima.

No entanto, os danos ao psicológico é algo incerto, uma vez que pode ocorrer, ou não. Pois, em determinadas ocorrências há indivíduos que não se afetam totalmente a situação vivência ao ponto de ter danos psíquicos. Assim sendo, esta questão é algo individual que advém de fatores internos e externos, da saúde mental em que o colaborador se encontra e também de fatores socioeconômicos.

Os índices de colaboradores diagnosticados com a Síndrome de *Burnout* já chegam à casa dos milhões no Brasil, sendo o 2º país com mais casos da doença no mundo, de acordo com o Jornal Online Folha Vitória (2020). O *Burnout* deixou de ser um transtorno da mente para se tornar uma doença ocupacional, a alteração feita pela OMS indica que os profissionais com o *burnout* terão os mesmos direitos que aqueles que sofrem com outras doenças ocupacionais. O que muda é que o *burnout* passa a ser diretamente ligado ao trabalho, o que não acontece com outras síndromes ou transtornos mentais, como depressão.

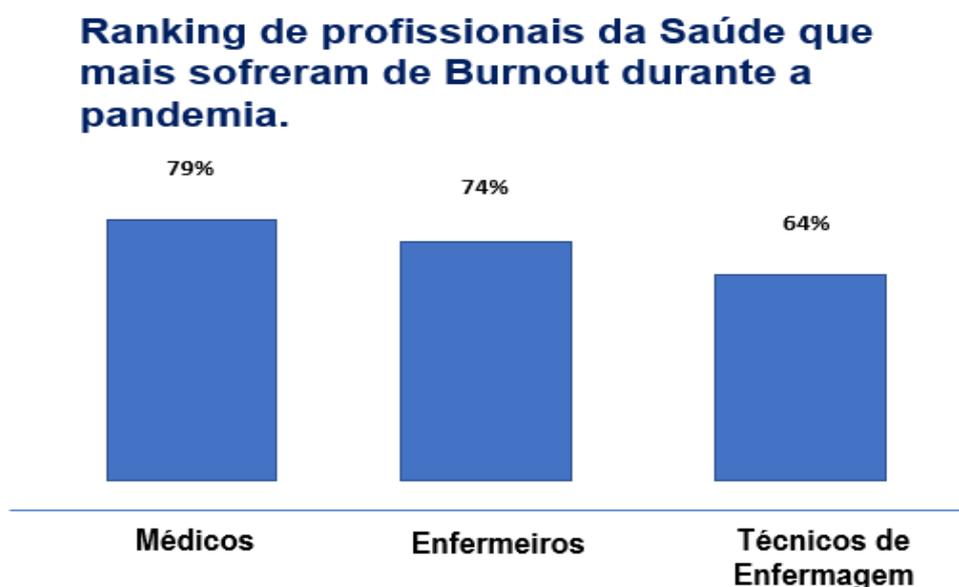
Um filme que demonstra um caso de esgotamento devido ao trabalho é "Os Incríveis" (2004), no começo do filme é mostrado como o Sr. Incrível está esgotado de seu trabalho pois seu chefe é um autoritário que não se importa com os outros e sempre está dando broncas nele, um dia o Sr. incrível tem um surto de estresse com

seu chefe e quebra todas as paredes e ameaça o seu superior. Essa parte do filme mostra claramente o que um ambiente onde o assédio moral e estresse contínuo no trabalho pode causar, sensação de esgotamento, cinismo ou sentimentos negativos relacionados a seu trabalho e eficácia profissional reduzida eram sentimentos muito visíveis na aparência do Sr. incrível que também era acostumado a ser seu próprio chefe.

De acordo com a revista *Veja Saúde*, transpor para números absolutos daria por volta de 39,6 milhões de trabalhadores afetados. Em um ranking de oito países sondados, o Brasil ocupa a primeira colocação, à frente de Singapura (37%), Estados Unidos (31%) e Índia (29%).

Um estudo realizado pela PEBMED (Portal de Saúde), publicado em novembro de 2020, revela que 78% dos profissionais de saúde tiveram sinais de Síndrome de *Burnout* no período da pandemia.

*Tabela 3 - Ranking de profissionais da saúde que mais sofreram de Burnout durante a pandemia*



*Fonte: adaptado de Zenklub*

O indivíduo com *burnout* tem direito à licença médica remunerada por até 15 dias. Em afastamento por mais tempo, há cobertura pelo INSS. Após a alta, não pode ser dispensado sem justa causa por um ano. Para se recuperar do *Burnout* é

recomendado mudar o estilo de vida, fazer uma mudança organizacional e entender a causa da doença e se necessário fazer uso de remédios prescritos.

Em cinco anos, o número de trabalhadores e trabalhadoras afastados por ansiedade, depressão e outros transtornos mentais aumentou mais de 50%, várias foram as causas do aumento de afastamentos por transtornos mentais, entre elas, o pesquisador da Universidade de Brasília (UnB), Remígio Todeschini, cita o isolamento na crise sanitária, desemprego, sobrecarga no trabalho e assédio moral.

O estudo, que analisou os dados de afastamento por incapacidade temporária (auxílio-doença) entre 2015 a 2020, revela que o percentual de transtornos mentais e comportamentais passou de 8,43% para 12,45% do total de CIDs (Código Internacional de Doenças) registradas.

Entre as 100 CIDs referentes ao capítulo V, de transtornos mentais, três se destacaram mais intensamente com percentuais elevados de transtornos mentais entre os trabalhadores:

- F-32 (episódios depressivos),
- F-41 (transtornos ansiosos), e
- F-43 (estresse grave e transtorno de adaptação).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) avalia o suicídio como uma das dez causas mais frequentes de morte. A depressão é uma das causas determinantes, com outras associações de sofrimento mental, o que exige das famílias, sociedade, empresas o cuidado redobrado com a saúde mental o ano todo além do mês de setembro.

Segundo o DataSUS, o total de óbitos no país por lesões autoprovocadas dobrou. Foi de 7 mil para 14 mil nos últimos 20 anos, sem considerar os casos que não foram notificados.

As causas de depressão e estresse no local de trabalho são conhecidas e precisam ser combatidas, diz André Alves, secretário de Saúde da Fetquim.

“Há uma pressão enorme por produção, e metas de produtividade. Um assédio moral infernal, e em muitas fábricas são exigidas jornadas de 12 horas e os trabalhadores são chamados para trabalhar nos finais de semana e folgas em vez de termos jornadas de turnos que respeitem o descanso dos trabalhadores como jornadas de 5 turmas para que tenham sua saúde mental preservada”, afirma o dirigente.

### 3 – DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 – ENTREVISTA – ANDRESSA

Para melhor compreensão prática do assunto, entrevistamos Andressa da Silva Santos, de 27 anos, mãe de três crianças, no dia 24 de setembro de 2022, através do Google Meet. Andressa nos relatou sua experiência sofrendo assédio moral por parte de sua supervisora na época em que trabalhava no setor ativo de vendas (ver perguntas realizadas em Apêndice II)



Figura 2 - *Andressa Santos*

As situações consistiam em pressões psicológicas, onde a superior fazia ameaças como descer de base [atender uma categoria de clientes difíceis]; trocar a supervisão para pessoas piores; a demitir os subordinados. A supervisora não aceitava a forma como Andressa era honesta com os clientes, preferindo que ela omitisse as informações pedidas. Ela também os fazia tirar a pausa de janta mais cedo e controlava as pausas de ir ao banheiro – não podendo ir sem a permissão dela.

Andressa disse que no primeiro feedback em grupo, a agressora dizia que eles haviam sido contratados para vender, não para conversar, ou tirar pedido [conseguir venda fácil]. Ela também os expunha na frente de todos, onde outros colegas costumavam presenciar os assédios e também eram vítimas do assédio moral.

Essas eram situações já comuns dentro da organização, mas especificamente os supervisores costumavam ter “alvos” individuais, como a própria Andressa que, em

uma vez indo trabalhar por home office, começou a receber chamadas da chefe cobrando mais vendas - e até mesmo bloqueando o acesso de Andressa e mandando “pensar no que fez” [o tempo sem ter acesso ao sistema descontaria do pagamento pois ficaria como abandono de trabalho sem justificativa].

Andressa ainda fica lembrando e tentando entender o porquê da perseguição. Ela também acredita que a ex-supervisora era infeliz, que levava os problemas pessoais para o trabalho e descontava nos subordinados, não tendo o preparo correto para o cargo,

Tudo isso fez nossa entrevistada se sentir horrível, acabando com sua autoestima e confiança. Mesmo após mais de um ano, ela ainda sente precisar de uma confirmação de terceiros para fazer alguma coisa, achando ter desenvolvido algum transtorno de ansiedade, mas não procurou ajuda profissional como psicólogo ou terapeuta por medo de ser julgada; Andressa acredita que se trata de “coisa para doido” e não confia em conversar com as pessoas.

Por fim, Andressa contou que não acredita que o tema [assédio moral] é tratado como deveria, e que deveria ser melhor observado pela empresa, dizendo que organização precisa saber quem ela está promovendo para se tornar superior na equipe, que deveria oferecer um preparo mental para eles instruírem os mais baixos organicamente, ensinando maneiras saudáveis de como liderar.

### 3.2 – ENTREVISTA – RH

Para melhor compreensão prática do assunto no ponto de vista da empresa, entrevistamos Solange Gonçalves, profissional e professora da área de RH, em uma reunião na Etec Tereza Nunes no dia 03 de outubro de 2022 (ver perguntas realizadas em Apêndice III)



*Figura 3 – Solange Gonçalves*

Primeiramente, o assédio deve ser notificado; o funcionário deve deixar documentado a situação porque palavras se perdem no vento, como dito pela Solange. A partir do relatado, o RH deve ouvir as partes citadas para averiguar os fatos, identificar o grau de gravidade e aplicar a ação necessária, cabendo até uma justa causa.

Solange apresentou um exemplo: “uma coisa é eu falar que você é feia, [...], outra coisa é eu ser homofóbica, ser gordofóbica, te humilhar na frente das pessoas” a diferença é aqui é a gravidade: uma situação é passível de advertência, a outra é crime, cabendo por lei o RH aplicar mais do que uma advertência, até mesmo uma justa causa. Solange disse inclusive que já aplicou duas Justa Causa por causa de assédio moral.

O que mais acontece hoje em dia é incubado, as pessoas sentem receio de falar pelo risco de perder o emprego, a professora explicou que muitas vezes o colaborador se sente acuado e não reclama, o que o faz ficar doente. Assim, o ideal

é que seja relatado, e caso os medos se concretizem e perca o emprego, é possível ir na justiça e alegar que a demissão foi em decorrência de assédio moral, que mesmo tendo ciência o RH não tomou atitude e em pouco tempo o emprego foi perdido; a justiça reverte a situação e deve entrar com falta na empresa

### 3.3 – PESQUISA – FORMS

Em uma pesquisa de campo compartilhada pelas redes sociais (veja em apêndice I), com a finalidade de compreender o que as pessoas tem de conhecimento sobre o assédio moral em um ambiente corporativo, obtivemos respostas de pessoas entre 17 e 51 anos de idade, 67,3% do gênero feminino e 32,7% do gênero masculino.

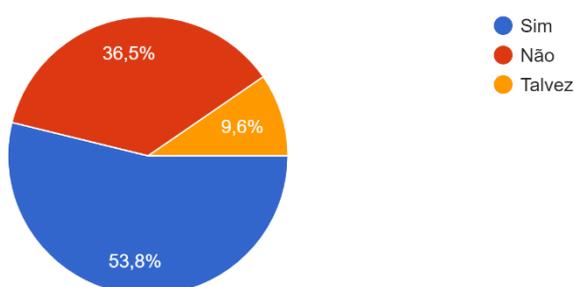
Começando com “O que você compreende a respeito do tema assédio moral?” pudemos observar que muitas pessoas acreditam que esse tipo de assédio é vertical descendente e uma confusão entre o moral e sexual; obtivemos respostas abrangentes como “quebra do código de conduta e violação de direitos” e outras onde o participante não apresentava conhecimento, dizendo “que se as pessoas soubessem mais não teria tanto assédio, se soubéssemos do nosso direito”.

Na segunda pergunta, sobre a vivencia do assédio moral no trabalho presencial ou home-office, 53,8% dos participantes já tinham sofrido, 36,5% não tinha e 9,6% não sabia.

*Gráfico 1 - Pergunta 2*

2) Você já sofreu assédio moral no trabalho? (trabalhando presencial ou em home-office)

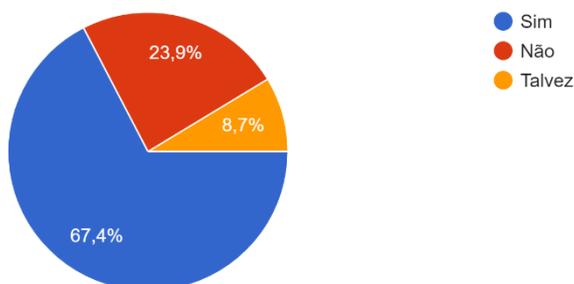
52 respostas



Para aqueles que não tinham sofrido assédio moral no trabalho, perguntamos se já haviam presenciado alguma situação; 67,4% dos participantes já tinham presenciado, 23,9% não tinham e 8,7% não tinham certeza.

Gráfico 2 - Pergunta 3

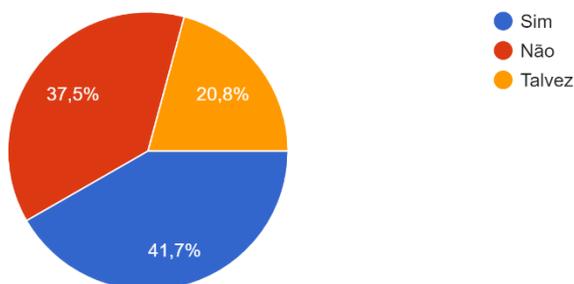
3) Se caso não sofreu assédio moral no trabalho, você já presenciou alguma situação?  
46 respostas



Como mostra o gráfico abaixo, a intervenção do participante ou de seus colegas de trabalho à essas situações foram divididas: a porcentagem daqueles que tiveram reação entre aqueles que não tiveram ficaram separadas por cerca de 4%.

Gráfico 3 - Pergunta 4

4) Houve alguma reação da sua parte ou de outros colaboradores?  
48 respostas



Logo, complementando a pergunta acima sobre a reação de testemunhas de um caso de assédio moral, foi questionado se houve alguma denúncia a respeito, e se foi a nível judicial ou para a gestão da empresa em questão. A maioria dos participantes relataram o caso para a gestão da empresa ou para os superiores do assediador – que não foram eficazes. Muitos não relataram, justamente por saberem que não teriam um mínimo retorno, acrescentando ainda que “não é algo tão levado a sério hoje em dia e provavelmente acarretaria em problemas dentro da empresa”.

Para aqueles que relataram, perguntamos qual teria sido a posição da empresa; poucas empresas fizeram conversaram ou deram advertência ao abusador,

muitas apenas fizeram “vista grossa” e alguns participantes foram desligados semanas depois da notificação. Em um caso específico, o participante foi além de notificar sua gerência – que não realizou nenhuma ação quanto à denúncia - passando a deixar documentado cada assédio e indo até a fundadora da sede da organização. Pouco tempo depois a assediadora foi desligada. O participante da pesquisa relatou também que fez uma festa no último dia de serviço da citada, que fez uma advertência que foi negada: “[..] e pude rir da cara dela, eu precisava, pois só Deus sabe como eram aquelas horas de boca seca, coração acelerado”.

Em contrapartida, aqueles que não denunciaram destacaram o medo de perder o emprego, a falta de informação em seus primeiros empregos e o medo de culparem a vítima.

Gráfico 4 - Pergunta 7

7) Se não denunciou a situação, qual foi o motivo?

31 respostas



Gráfico 5 - Pergunta 7

7) Se não denunciou a situação, qual foi o motivo?

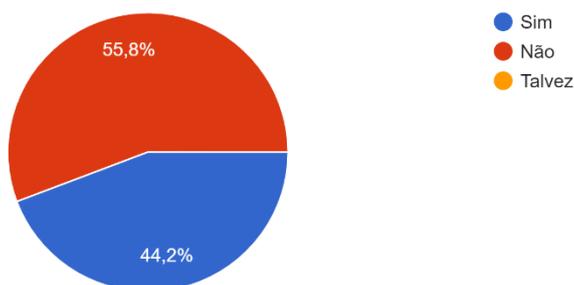
31 respostas



Através da pesquisa, também observamos que as vivências com empresas onde se era normal desmoralizar os colaboradores são divididas com uma margem de quase 10% entre o “sim” e o “não”.

*Gráfico 6 - Pergunta 8*

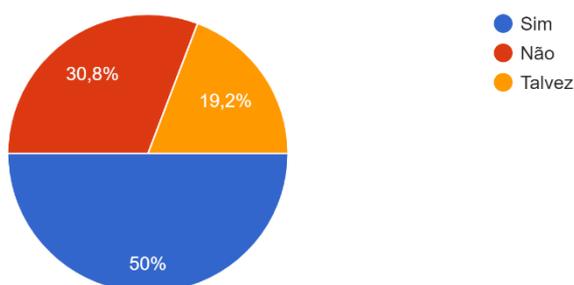
8) Você já trabalhou em uma empresa onde era normal desmoralizar os colaboradores?  
52 respostas



Assim também são as opiniões quanto a ser possível identificar se a empresa tem uma cultura de assédio moral, 50% acredita que sim, 30,8% que não e 19,2% não tem certeza.

*Gráfico 7 - Pergunta 9*

9) Você acredita que seja possível identificar se a empresa tem uma cultura de assédio moral, para cumprir metas, ainda no processo seletivo ou durante um treinamento?  
52 respostas



Quase finalizando, os participantes responderam sua opinião quanto a punição no Brasil a respeito ao assédio moral (conceituado como crime desde 2019) de pena – reclusão, é de 6 (seis) meses a 2 anos, além da multa, pela lei PL 4742/2001. As opiniões variam entre respostas como “Pena muito branda para algo que fere a moral entre outras coisas” e “Sim, eu acredito que é um bom tempo para uma pessoa

pagar pelos seus atos!"; ademais, uma das respostas negativas se deu pelo participante acreditar que a pena não seja realmente aplicada, pois é cada dia mais comum esse tipo de assédio.

Um participante em especial comentou sobre a pena ser válida, porém, não adequada: "Acredito que seja possível outras formas de passar a informação, já que a reclusão não a levaria a melhorar em sua totalidade, podendo a pessoa realizar os mesmos passos em outras empresas. Vejo como solução obrigação de passagem com psicólogo/palestras inclusivas sobre o trabalho em equipe etc., um novo aprendizado sobre como se deve trabalhar"

Por fim, pedimos sugestões de como as empresas devem tratar o tema. Demissão do abusador e acolhimento à vítima foram os mais sugeridos, mas também houve diversas sugestões voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, sobretudo dos líderes, pois são desse cargo que geralmente mais assediam os subordinados; de fazer parte da cultura da empresa a intolerância a esse comportamento e a criação de canais de denúncia.

## **CONCLUSÃO**

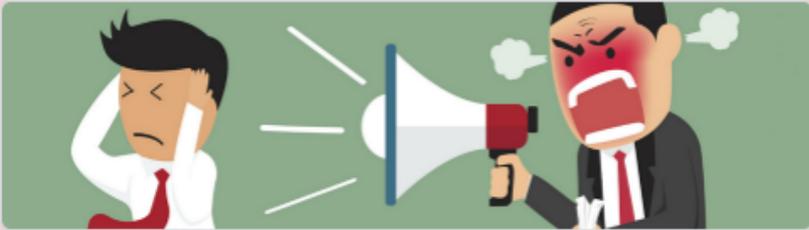
Ainda que seja um tema delicado de debater, por ser um tema que pode desvalorizar a imagem da empresa e que também afeta diretamente os colaboradores, o proposto na etapa de desenvolvimento: as entrevistas e aplicação da pesquisa no Google Forms, foi de grande importância pois abriu espaço para as pessoas se expressarem e contarem sobre suas vivências, com que nós entendêssemos de perto como uma vítima de assédio moral pode se sentir com todo o ocorrido e como o RH deve se portar sob tal situação.

Portanto, as questões postas durante esse trabalho foram esclarecidas, nossos resultados mostram que o assédio fica mais singelo conforme sobe na hierarquia, e são as lideranças que estão mais propensas a esse comportamento. As denúncias devem ser analisadas criteriosamente, olhando também para a cultura da empresa; nem todos os colaboradores são e nem devem ser capazes de produzir metas grandiosas e estando sob extrema pressão; desrespeito não serve de estímulo e se a meta for atingida, o limite do colaborador também pode ter sido atingido.

Por fim, além de termos passado conhecimento aos demais participantes que colaboraram com nosso trabalho, também aprendemos e nos aperfeiçoamos a respeito do tema, o que foi muito valioso tanto a nossa vida profissional como também pessoal.

## APÊNDICES

### I – PERGUNTAS – PESQUISA DE CAMPO – GOOGLE FORMS



**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

Pesquisa de campo correlacionado ao trabalho de conclusão de curso.

 foliverjulia@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#) 

\*Obrigatório

Gênero: (Para fins de pesquisa) \*

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Outro: \_\_\_\_\_

Idade: (Para fins de pesquisa) \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

1) O que você compreende a respeito do tema assédio moral. \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

2) Você já sofreu assédio moral no trabalho? (trabalhando presencial ou em home-office) \*

Sim

Não

Talvez

3) Se caso não sofreu assédio moral no trabalho, você já presenciou alguma situação?

- Sim
- Não
- Talvez

4) Houve alguma reação da sua parte ou de outros colaboradores?

- Sim
- Não
- Talvez

5) Se sim, você fez alguma denúncia a respeito? A nível judicial ou para a gestão da empresa em questão?

Sua resposta \_\_\_\_\_

6) Se fez alguma denúncia, quais atitudes a empresa tomou? Qual foi a posição dela?

Sua resposta \_\_\_\_\_

7) Se não denunciou a situação, qual foi o motivo?

- Receio em perder o emprego.
- Medo de sofrer represália (ação que se pratica contra alguém para reparar uma ofensa ou para compensar um dano causado por essa pessoa.)
- Devido a timidez.
- Receio de acharem que era minha culpa.
- Outro: \_\_\_\_\_

8) Você já trabalhou em uma empresa onde era normal desmoralizar os colaboradores? \*

- Sim
- Não
- Talvez

9) Você acredita que seja possível identificar se a empresa tem uma cultura de assédio moral, para cumprir metas, ainda no processo seletivo ou durante um treinamento? \*

Sim

Não

Talvez

10) No Brasil, o assédio moral é crime desde 2019, tendo pena – reclusão, é de 6 \* (seis) meses a 2 anos, além da multa, pela lei PL 4742/2001. Na sua opinião, essa penalidade é adequada? Justifique.

Sua resposta \_\_\_\_\_

11) Em casos de assédio moral no trabalho, você tem alguma sugestão de como \* as empresas devem tratar esse tipo de situação?

Sua resposta \_\_\_\_\_

**Enviar** Limpar formulário

## II – PERGUNTAS – ENTREVISTA – ANDRESSA

Pergunta 1: Como foram as situações de assédio moral que você sofreu?

Pergunta 2: Como você se sentiu no momento? E como passar por tudo isso te afetou profissionalmente e pessoalmente?

Pergunta 3: Quando foi que você identificou que estava vivenciando uma situação de assédio moral? Houve testemunhas?

Pergunta 4: Era comum a empresa como um todo pressionar o funcionário dessa maneira? Ou se era apenas colaboradores específicos fazendo isso?

Pergunta 5: No seu ponto de vista o que pode ter feito você ser tratada dessa maneira?

Pergunta 6: Você sentiu necessidade de procurar ajuda profissional, como psicólogo, terapeuta?

Pergunta 7: Desenvolveu algum transtorno/síndrome psicológica?

Pergunta 8: Na sua opinião este tema é tratado como deveria?

### **III – PERGUNTAS – ENTREVISTA – RH**

Pergunta: Qual a postura do Rh diante de uma situação de assédio moral?

## REFERÊNCIAS

ASSÉDIO moral: funcionários do Santander dizem que cometiam irregularidades para cumprir metas. **G1 DF, 2022. Disponível em:** <https://g1.globo.com/google/amp/df/distrito-federal/noticia/2022/07/21/assedio-moral-funcionarios-do-santander-dizem-que-cometiam-irregularidades-para-cumprir-metas.ghtml>. Acesso em set, 2022.

BARRETO, Margarida Maria Silveira; HELOANI, José Roberto Montes. Da violência moral no trabalho à rota das doenças e morte por suicídio. **Trabalho e Saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século XXI. São Paulo: LTr**, p. 173-184, 2011.

BERNARDO, André. Burnout: problema é reconhecido pela OMS e faz cada vez mais vítimas. Veja Saúde, 2022. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/mente-saudavel/burnout-e-reconhecido-pela-oms/>. Acesso em set, 2022.

CARTILHA de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho mais positivo. **Secretaria de Comunicação Social do TST**. 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso em jul, 2022.

CHAPMAN, Gary. **Não aguento meu emprego - Como Viver Bem Num Ambiente De Trabalho Que Faz Mal** [recurso eletrônico] tradução Cecília Eller. - 1. ed. - São Paulo. Mundo Cristão, 2016.

CONFERÊNCIA de Marie-France Hirigoyen, uma das principais especialistas do mundo em assédio moral, lota plenário do TRT4. **Justiça do Trabalho – TRT da 4ª Região (RS)**. 2012. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/118159>. Acesso em ago, 2022.

CONFLITOS no trabalho podem diminuir casos de assédio. **Revista Consultor Jurídico**, 2012. recurso eletrônico]. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2012-abr-26/reintroducao-conflitos-ambiente-trabalho-reduzir-assedio>. Acesso em ago, 2022.

DEJOURS, Christophe. A Loucura do Trabalho – Estudo de psicopatologia do Trabalho. **Cortez Editora, Oboré**, 1987.

DIAZ, Luccas. **O Diabo Veste Prada e a metáfora do trabalho tóxico - Já reparou bem o jeito que a Miranda trata as pessoas?**. Guia do Estudante, 2021. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/orientacao-profissional/o-diabo-veste-prada-e-a-metafora-do-trabalho-toxico/>. Acesso em ago, 2022.

EM 5 ANOS, número de afastamentos por transtornos mentais cresce mais de 50% **Central Única dos Trabalhadores**, 2022. Disponível em: <https://blog.dialog.ci/burnout-como-doenca-do-trabalho-o-que-comunicacao-interna->

<https://www.cut.org.br/noticias/em-5-anos-numero-de-afastamentos-por-transtornos-mentais-cresce-mais-de-50-7fe5>. Acesso em set, 2022.

GRANATO, Luísa. Burnout vira doença do trabalho em 2022. O que muda agora?. **Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/burnout-vira-doenca-do-trabalho-em-2022-o-que-muda-agora/> Acesso em set, 2022.

HAVAN é condenada por assédio moral a empregado com deficiência mental. **Boletim de Notícias Conjur**, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-14/havan-condenada-assedio-moral-empregado-deficiencia>. Acesso em set, 2022.

MARQUES, Catharina *et.al.* **A (In)Eficiência Ao Combate Do Assédio Moral No Ambiente Empregatício: Ação Velada E Latente**. Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, [S. l.], n. 8, p. 6–18, 2012. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/download/2139/1703/7776>. Acesso em ago, 2022.

MENDONÇA, Renata. 'Você não presta para nada': a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. **BBC News Brasil, São Paulo**, 2028. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034>. Acesso em ago, 2022.

MULHERES sofrem 3 vezes mais assédio sexual que homens no ambiente de trabalho. **Portal Mundo RH**, 2022. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/mulheres-sofrem-3-vezes-mais-assedio-sexual-que-homens-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em ago, 2022.

O QUE são empresas humanizadas e como elas se destacam em tempos de COVID-19? **Blend Edu**. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/empresas-humanizadas/>. Acesso em set, 2022.

PAULA, Carla de Fátima *et al.* **O Assédio Moral nas Organizações: As Consequências dessa Prática para a Sociedade**. Serviço Social & Sociedade [online]. 2021, n. 142, pp. 467-487. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.260>. Acessado em ago, 2022.

PAULILLO, Gustavo. **O que é capitalismo consciente e por que pode ser bom para os negócios?**. Agendor. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/capitalismo-consciente/>. Acesso em set, 2022.

REDAÇÃO Folha Vitória. Brasil é o 2º país com o maior número de pessoas com Síndrome de Burnout. **Jornal Online Folha Vitória**, 2020. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/saude/noticia/08/2020/brasil-e-o-2-pais-com-o-maior-numero-de-pessoas-com-sindrome-de-burnout>. Acesso em set, 2022.

SANTOS, Claiz. **Assédio moral organizacional no setor de telemarketing**. JUS.com, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/87038/assedio-moral-organizacional-no-setor-de-telemarketing>. Acesso em ago, 2022.

“SAÚDE mental no trabalho” é tema do Dia Mundial da Saúde Mental 2017, comemorado em 10 de outubro. **Biblioteca Virtual em Saúde – Ministério da Saúde**. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho-e-tema-do-dia-mundial-da-saude-mental-2017-comemorado-em-10-de-outubro/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o,a%20aus%C3%A2ncia%20de%20doen%C3%A7as%20mentais>. Acesso em jul. 2022.

SOBOLL, Lis Andréa. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do Trabalho**. São Paulo - Casa do Psicólogo, 2008.

STEFANELLI, Carolina Block . **Considerações sobre assédio moral como fator desencadeador para a Síndrome de Burnout no âmbito das relações de trabalho**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19 , n. 3896, 2 mar. 2014 . Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/26496>. Acesso em: ago, 2022.

TECO, Gabrielle. **Conheça as empresas humanizadas do Brasil**. Revista HSM Management, 2022. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/post/conheca-as-empresas-humanizadas-do-brasil>. Acesso em set, 2022.

VALENTE, Heloisa. **52% dos profissionais já sofreram assédio - Pesquisa diz que a grande maioria das vítimas não denuncia o agressor**. Portal Vagas. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>. Acesso em ago, 2022.

ZANETTI, Robson. Assédio moral no trabalho. 2009. [recurso eletrônico]. Disponível em: <http://www.segurancanotrabalho.eng.br/download/assediomoral.pdf>. Acesso em ago, 2022.

ZENKLUB. A Síndrome de Burnout no Brasil. 2022. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/saude-bem-estar/sindrome-de-burnout-no-brasil/>. Acesso em set, 2022.