

---

## **O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO FRENTE AOS IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO ASSÉDIO MORAL EM MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Leticia Ribeiro Tomaz\*

### **RESUMO**

*O fenômeno assédio moral é recorrente em nossa sociedade e se apresenta como uma das formas de violências presentes no ambiente de trabalho. Assim sendo, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o papel do psicólogo organizacional e do trabalho frente aos impactos psicossociais do assédio moral em mulheres nas organizações de trabalho. Tem como objetivos específicos, caracterizar o fenômeno assédio moral, apresentar os impactos psicossociais à vítima e discutir o papel do psicólogo frente a essa situação. O estudo de caráter exploratório, tem a pesquisa bibliográfica via documentação indireta como método e faz uso da abordagem qualitativa para análise das informações levantadas. Constata-se que as mulheres são as principais vítimas de assédio e que ocorrem fortes impactos psicossociais, não só nas vítimas, como também nas pessoas próximas (colegas de trabalho e família), na organização e na sociedade. O psicólogo tem um papel importante no combate ao assédio em mulheres nas organizações de trabalho, devendo atuar em três níveis: indivíduos envolvidos diretamente (assediado e assediador), equipes de trabalho e na organização.*

**Palavras-chave:** Assédio moral. Impactos psicossociais. Mulheres. Psicologia. Psicologia do Trabalho.

### **INTRODUÇÃO**

Observa-se que diferentes campos de conhecimento como psicologia, direito, sociologia e medicina do trabalho têm direcionado seus estudos ao assédio moral (ALKIMIN, 2006).

De acordo com Hirigoyen (2009, p.12), o assédio moral consiste em uma “invasão progressiva no território psíquico do outro”. Sendo marcado por:

[...] toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer

TCC em formato de artigo, apresentado ao Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (FACEC), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

\*Aluna do curso de Psicologia do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (FACEC): leticiariibeirotomaz@gmail.com

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

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. (HIRIGOYEN, M.F. 2009, p.65)

Posto isso, o presente artigo buscará compreendê-lo a partir de sua ocorrência nas organizações de trabalho, uma vez que Hirigoyen (2009) aponta que as práticas que configuram o assédio moral no ambiente de trabalho são tão antigas como o próprio ato de trabalhar. Assim sendo, o estudo se direcionará à tipologia de assédio vertical descendente, na qual as condutas partem de um superior em direção aos seus subordinados, como apontado por Alkmin (2006), além de ser a tipologia mais frequente (Hirigoyen, 2009). O recorte do tema terá foco nas práticas dirigidas contra o sexo feminino, uma vez que a mulher se apresenta como a principal vítima deste tipo de violência no ambiente de trabalho (FELIPE; QUIROZ, 2017; PELLEGRINI; TOLFO; NUNES, 2017; MORANDI; TOSTA; NUNES, 2018; BARROS, 2013).

Além da relevância do estudo na temática ser importante devido a sua expressão significativa em nossa sociedade, se justifica também pelos impactos psicossociais causados, pois observa-se consequências tanto para a saúde física e psíquica, quanto para o convívio familiar, ocasiona baixo autoestima pessoal e profissional e queda da produtividade (Alkmin, 2006).

Neste aspecto, observa-se que a atuação do psicólogo inserido nas organizações de trabalho deverá ocorrer de forma a garantir a promoção e a proteção da saúde do trabalhador no contexto laboral. Rissi *et al.* (2016, p.343) enfatiza que o “psicólogo é um profissional que, dentre várias atribuições, tem o compromisso de enfrentar o assédio moral, quando inserido profissionalmente em organizações de trabalho”.

Desta forma, o estudo tem como objetivo geral discutir o papel do psicólogo organizacional e do trabalho frente aos impactos psicossociais do assédio moral em mulheres nas organizações de trabalho. Os objetivos

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

específicos consistem em apresentar o que é assédio moral vertical descendente nas organizações de trabalho e seus impactos psicossociais.

Será realizada uma revisão bibliográfica em torno da temática, considerando os dados qualitativos envolvidos na literatura e alinhando a áreas da psicologia como saúde do trabalhador e psicologia organizacional e do trabalho.

Espera-se que este objeto de pesquisa possa contribuir para o progresso da Psicologia como ciência e profissão, na medida em que possibilita um lugar de discussão do papel do psicólogo no campo do assédio moral, permitindo à profissão se apropriar de forma cada vez mais significativa do universo do trabalho, das organizações e dos fenômenos dele emergentes.

O trabalho se estrutura da seguinte forma: introdução, que consiste na apresentação geral do artigo, sua importância e objetivo; referencial teórico, que discorre sobre os conceitos encontrados na literatura analisada; metodologia, ou seja, o caminho utilizado para se alcançar os objetivos propostos, neste caso fazendo uso de revisão bibliográfica em torno da temática; análise dos dados obtidos na literatura e por último, as considerações finais, contemplando as considerações e reflexões diante dos resultados da pesquisa.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Assédio moral**

Para que se torne possível apontar o papel do psicólogo frente aos impactos psicossociais do assédio moral em mulheres nas organizações de trabalho, se torna necessário primeiramente apresentar o que é assédio moral no trabalho. Observa-se entre os pesquisadores que se voltam ao assunto,



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

diversas nomenclaturas e definições, de modo que não haja uma terminologia consensualmente aceita (BARROS, 2013). Contudo, para compreensão do fenômeno recorre-se às contribuições da psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, visto que seus trabalhos na popularização da discussão sobre esse tipo de assédio são reconhecidos mundialmente. Desta forma, de acordo com Hirigoyen (2009, p.65) partiremos da definição de assédio moral no local de trabalho como sendo:

[...] 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.

De acordo com Hirigoyen (2009), as formas de assédio podem estar presentes tanto na vida íntima quanto na esfera pública. Contudo, “no mundo do trabalho, nas universidades e nas instituições, as formas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada” (HIRIGOYEN, M. F. 2009. p.63). De forma que mesmo estando as vítimas no mundo do trabalho expostas a um tempo menor em relação a tais práticas na esfera privada, as condutas abusivas não se tornam menos destrutivas (HIRIGOYEN, 2009).

Pode-se considerar que tal fenômeno no universo do trabalho é tão antigo quanto o próprio ato de trabalhar (HIRIGOYEN, 2009; BARROS, 2013) porém, somente a partir da década de 1990, “foi realmente identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo” (HIRIGOYEN, M. F. 2009. p.65). Sendo “igualmente na esfera pública no mundo do trabalho, da política, das associações que esses processos foram inicialmente denunciados pelas vítimas” (HIRIGOYEN, M. F. 2009. p.63).



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Todavia, de acordo com Alkimin (2006), para que as condutas abusivas se caracterizem como assédio moral no local de trabalho torna-se necessário a presença dos seguintes elementos: sujeitos (assediador e assediado), conduta degradante, reiteração / sistematização e consciência do agente. De forma que o elemento reiteração / sistematização seja o principal caracterizador do fenômeno (BARROS, 2013; TOLFO; OLIVEIRA, 2013). “É a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de abrandá-las, que torna o fenômeno destruidor” (HIRIGOYEN, M. F. 2009. p.66). Neste sentido, Leymann (1996, *apud* ALKIMIN, 2006) pontua que as condutas abusivas / degradantes devem ocorrer no mínimo uma vez por semana em um período de seis meses para se caracterizar como assédio e gerar sintomatologia. Posto isso, situações eventuais, isoladas como exigências profissionais, conflitos e más condições de trabalho (TOLFO; OLIVEIRA, 2013), legítimo exercício do poder de comando e estresse profissional (ALKIMIN, 2006) não podem ser consideradas como assédio moral, uma vez que não atendem aos critérios de intencionalidade, repetição e frequência (TOLFO; OLIVEIRA, 2013).

Observa-se, que a diferenciação entre assédio moral e assédio sexual torna-se igualmente necessária, uma vez que ambos os fenômenos se encontram presentes nas organizações de trabalho e apresentam caráter destrutivo à vítima. Desta forma, a distinção entre ambos consiste no fato de que no assédio sexual, as condutas abusivas têm conotação restritivamente sexual, com a intenção de se obter vantagem sexual de forma evidente, enquanto no assédio moral as condutas abusivas se apresentam de forma mais ampla e não necessariamente evidentes e perceptíveis pela vítima (ALKIMIN, 2006).

É fato que o assédio moral é mais comumente ocorrente nas organizações de trabalho, inclusive, o próprio assédio sexual, principalmente quando mal-sucedido,[sic] poderá evoluir para se instalar na vítima o assédio moral (ALKIMIN, 2006, p.58).

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

De acordo com Barros (2013), o assédio moral pode assumir quatro tipologias, sendo elas: horizontal (quando as atitudes abusivas partem de um colega de trabalho em direção a outro colega), vertical descendente (quando é o superior hierárquico que dirige as condutas abusivas contra seu subordinado), vertical ascendente (quando os subordinados agredem o superior hierárquico) e mista (quando as condutas abusivas partem tanto do superior hierárquico como dos colegas de trabalho).

Porém, o presente trabalho se limitará a tipologia vertical descendente, uma vez que a mesma se apresenta como a mais frequente (HIRIGOYEN, 2009; BARROS, 2013; ALKIMIN, 2006). O que pode ser observado através de pesquisa realizada por Hirigoyen (2006), demonstrando uma prevalência de 58% dos casos de assédio moral realizados por superior hierárquico (tipologia vertical descendente).

Esse tipo de assédio é proveniente do empregador, compreendido na expressão o empregador propriamente dito, bem como qualquer outro superior hierárquico (diretor, gerente, assessor, chefe, supervisor etc.) que receba a delegação do poder de comando. (ALKIMIN, M. A. 2006. p.61).

Para Alkimin (2006), as condutas abusivas dirigidas aos subordinados pelo superior hierárquico estão diretamente ligadas à moderna organização do trabalho, na qual é exigida uma força de trabalho e responsabilização em prol de manter a competitividade e lucratividade. De forma que:

[...] o empregador, para implantar todo o processo de organização e ajuste do trabalho, poderá enveredar para o abuso de poder, adotando posturas autoritárias, desumanas e antiéticas, valendo-se de sua superioridade econômica e poder de mando e desmando sobre o trabalho subordinado, para afetar a pessoa do trabalhador na sua identidade e dignidade enquanto pessoa e profissional. (ALKIMIN, M. A. 2006, p.62).



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Desta forma, o superior hierárquico, ao recorrer às condutas abusivas caracterizantes do assédio moral, terá como objetivo eliminar o subordinado do ambiente de trabalho (ALKIMIN, 2006). Seja porque:

[...] alguma característica represente uma ameaça ao superior, no que tange ao seu cargo ou desempenho do mesmo, também o empregado que não se adapta, por qualquer fator, à organização produtiva, ou que esteja doente ou debilitado. (ALKIMIN, M. A. 2006, p.62).

A eliminação do subordinado do ambiente de trabalho pode se justificar também “com o objetivo de eliminar custos e forçar o pedido de demissão” (ALKIMIN, M. A. 2006, p.63). Porém, a eliminação do subordinado pelo superior hierárquico pode ocorrer também devido à ingerência e desqualificação (ALKIMIN, 2006).

Tal perspectiva proposta por Alkimin (2006) do assédio moral como uma das formas de violência frente a moderna organização do trabalho, vai de encontro ao postulado por Hirigoyen (2009), ao considerar que tais condutas podem ser aceitas pela empresa se as mesmas se apresentarem como benéficas para seu funcionamento. “A empresa deixa um indivíduo dirigir seus subordinados de maneira tirânica ou perversa, ou porque isto lhe convém, ou porque não lhe parece ter a menor importância” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p. 75). Neste aspecto, alguns pesquisadores da temática classificam o assédio como sendo organizacional, como evidenciado por Soboll (2008 *apud* CÂMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. 2012, p.250) pois “é um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais”.

Entretanto, as práticas de assédio moral vertical descendente para além da íntima relação com a organização do trabalho e com as formas de ingerência e desqualificação salientadas por Alkimin (2006), relacionam-se também,



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

segundo Hirigoyen (2009), com o abuso de poder e com as manobras perversas de um indivíduo. O primeiro pode ser compreendido a partir do momento que “um superior se prevalece de sua posição hierárquica de maneira desmedida e persegue seus subordinados por medo de perder o controle” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.75), já o segundo consiste nas manobras utilizadas por um indivíduo “que para engrandecer-se, sente necessidade de rebaixar os demais; ou que tem necessidade, para existir, de destruir um determinado indivíduo escolhido como bode expiatório” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.75).

Desta forma, “para manter o poder e controlar o outro, utilizam-se manobras aparentemente sem importância, que vão se tornando cada vez mais violentas se o empregado resiste a elas” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.76). Retira-se o senso crítico do subordinado, de forma que o mesmo passe a se sentir acuado e assim seja eliminado do ambiente de trabalho. “Ele é estressado, crivado de críticas e censuras, vigiado, cronometrado, para que se sinta seguidamente sem saber de que modo agir” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.76). Posto isso, Hirigoyen (2006) agrupa os procedimentos hostis que podem ser usados pelo agressor em quatro grupos, sendo eles: deterioração proposital das condições de trabalho (críticas injustas ao trabalho, privação de instrumentos e informações úteis para realização do trabalho, atribuição de tarefas superiores ou inferiores à competência do trabalhador...) isolamento e recusa de comunicação (não dialogar, interromper, ignorar, evitar contato com a vítima...) atentados à dignidade (fazer insinuações, gestos de desprezo, desacreditar a vítima...) e violência verbal, física ou sexual (ameaças, agressões, gritos...). Para Hirigoyen (2009), um fenômeno que aparentemente nasce e se apresenta como inofensivo pode propagar-se de forma insidiosa. De tal forma que:

Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostra-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior. (HIRIGOYEN, M. F. 2009. p. 66).

Assim sendo, após apresentadas as peculiaridades do assédio moral, torna-se necessário uma maior compreensão sobre as vítimas e sobre os agressores. A seguir serão apresentadas características do perfil desses sujeitos (assediado e assediador).

#### **1.1.1. A vítima (sujeito assediado) e o agressor (sujeito assediador)**

“O assédio torna-se possível porque vem precedido de uma desvalorização da vítima pelo perverso, que é aceita e até caucionada posteriormente pelo grupo” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p. 68). Observa-se, que as vítimas, no caso de assédio moral vertical descendente, podem ser trabalhadores que se apresentam na maioria das vezes como empegados dedicados, perfeccionistas e competentes (HIRIGOYEN, 2009; ALKIMIN, 2006). Além disso, segundo Hirigoyen (2006), podem ser categorizadas como indivíduos com média de idade de 48 anos (considerados menos produtivos e adaptáveis), mulheres, pessoas com deficiência ou portadores de alguma doença, representantes sindicais, homossexuais ou indivíduos de escolha religiosa e condição étnica diferente dos demais. Contudo, é preciso ter claro, que qualquer indivíduo pode se tornar vítima de tal violência (HIRIGOYEN, 2006).

“O assédio moral pode ter início quando a vítima reage ao autoritarismo da chefia ou não se adapta à reestruturação da organização ou ainda, à gestão sob pressão” (ALKIMIN, M. A. 2006, p.46). Quando assim iniciado, “a vítima é estigmatizada: dizem que é de difícil convivência, que tem mau caráter, ou então

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

que é louca” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p. 69). Porém, assim como ressaltado por Hirigoyen (2009) é preciso ter claro que as vítimas podem não possuir nenhuma das características patológicas as quais são atribuídas a ela no processo de estigmatização. Contudo, “pressionada ao auge, não é raro que ela se torne aquilo que querem fazer dela” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.69).

Já referente ao sujeito assediador, observa-se em Alkimin (2006), que o empregador possui um poder além da direção, compreendendo desta forma o poder de organização, o poder de controle e o poder disciplinar, de forma que, ao empregado cabe o papel de subordinação ao empregador (ALKIMIN, 2006). À vista disso, compreendendo a relação assimétrica de poder entre os dois, o último poderá usar do abuso de seu poder e assim se tornar o assediador.

Entretanto, pode ser observado outras características do assediador na medida em que é apontado “o perfil do agressor como o de uma pessoa perversa, que geralmente dispõe de mais recursos, de mais apoios ou que ocupa uma posição de superioridade em relação à vítima” (BARROS, 2013, p.21).

Neste sentido, de acordo com Hirigoyen (2009), o indivíduo perverso tende a atrair indivíduos dóceis, através da sedução, de forma a usar desta docilidade para gerar sofrimento. “A finalidade de um indivíduo perverso é chegar ao poder, ou nele manter-se, não importa por que meios, ou então mascarar a própria incompetência” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.86).

Observa-se entretanto, que entre as vítimas, sobressai um grupo específico, o das mulheres. Posto isso, a próxima sessão se dedicará à discussão das mulheres como principais vítimas das condutas abusivas no ambiente laboral.

## **1.2 Mulheres como principais vítimas de assédio moral**

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Pode-se notar que a maior parte das vítimas deste tipo de violência no ambiente de trabalho corresponde ao sexo feminino, ou seja, as mulheres são as principais vítimas de assédio moral (FELIPE; QUIROZ, 2017; PELLEGRINI; TOLFO; NUNES, 2017; MORANDI; TOSTA; NUNES, 2018; BARROS, 2013, HIRIGOYEN, 2006).

A ocorrência de tal fenômeno com prevalência nesse público pode ser ratificada na literatura com base nos resultados de pesquisas realizadas por estudiosos da temática: Hirigoyen (2006) demonstra uma ocorrência do assédio de 70 % em mulheres em relação a homens; Morandi, Tosta e Nunes (2018), apresenta que 73,9% das mulheres que compunham sua amostra total consideram-se vítimas do assédio moral no ambiente de trabalho e dados da Organização Internacional do trabalho (OIT) citados por Morandi, Tosta e Nunes (2018), revelam que 52% das mulheres no mundo já sofreram assédio moral.

Entretanto, assim como evidenciado por Hirigoyen (2006), as altas porcentagens de ocorrência em mulheres precisam ser compreendidas a partir do contexto sociocultural. Desta forma é apontado que “nos países latinos ainda reina uma atmosfera machista” (HIRIGOYEN, M. F. 2006, p.99), contribuinte para tal violência. Neste sentido, Morandi, Tosta e Nunes (2018), correlacionam os elevados números de ocorrência em mulheres à construção histórica do papel da mulher, bem como ao reflexo dessa construção nas relações de trabalho, tendo a desigualdade de gênero como um fator agravante. “Assim, a imagem fragilizada e enfraquecida da mulher, propicia para que violências morais, como o assédio moral, aconteçam frequentemente no ambiente de trabalho” MORANDI; TOSTA; NUNES, 2018, p.203).

Na busca de uma compreensão para os elevados índices de ocorrência com base no contexto sociocultural, Felipe e Queiroz (2017), apontam que a entrada das mulheres no mercado de trabalho remunerado foi possibilitada pela luta dos movimentos feministas emergentes na sociedade, bem como pela

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

transformação na estrutura da economia e do trabalho, advindas da reestruturação produtiva. No entanto, o aumento das mulheres no mercado de trabalho “ocorre de forma precarizada, desprivilegiada do ponto de vista econômico e social e com maior incidência de práticas violentas, em especial da prática do assédio em questão” (FELIPE, J. D. L. A; QUEIROZ, F, M. 2017, p. 3).

As mulheres, geralmente têm se alocado nas ocupações em que ocorrem discontinuidades frequentes, e em que predominam a vulnerabilidade ao desemprego, formas de contratos sem garantias legais, redução dos níveis salariais e informalidade em geral (FELIPE, J. D. L. A; QUEIROZ, F, M. 2017, p. 4).

Considerando estes aspectos caracterizantes da inserção, e permanência da mulher no mercado de trabalho, Felipe e Queiroz (2017), registram que o crescimento da atividade feminina e mediante a isso consequente feminização do trabalho “nem sempre condiz com melhores oportunidades das mulheres na disputa pelos postos de trabalho e, muito menos concorrido a curto e médio prazo, para alteração significativa da segregação ocupacional” (FELIPE, J. D. L. A; QUEIROZ, F, M. 2017, p. 4). De forma que Corrêa e Carrieri (2007, *apud* PELLEGRINI, P. G.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. 2017, p. 2) analisam que “as mulheres podem estar mais expostas ao fenômeno, pois as organizações de trabalho são um terreno de domínio historicamente masculino”. Neste sentido, considerando a inserção das mulheres no trabalho formal e consequente maior exposição às práticas abusivas caracterizantes do assédio moral, Corrêa e Carrieri (2007, *apud* MORANDI, T. B.; TOSTA, K. C. B. T.; NUNES, T. S 2018, p.187 A 189) apontam que:

O Brasil possui características conservadoras patriarcais e, até certo ponto, machistas, e o aumento da representatividade da mulher nas organizações, em diversificadas funções e níveis hierárquicos, as

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

tornam alvos preferenciais para atitudes hostis (assédio moral), pois são consideradas inferiores aos homens.

“As mulheres não somente são mais frequentemente vítimas, como também são assediadas de forma diferente dos homens: as conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes” (HIRIGIYEN, M.F. 2006, p. 99-100). Assim sendo, tal diferenciação e especificidade ao sexo feminino na ocorrência do assédio pode ser observada devido à íntima ligação entre o assédio moral e o assédio sexual, pois “as mulheres que recusam propostas de um superior ou colega e que, desde então, passam a ser isoladas, humilhadas ou maltratadas” (HIRIGIYEN, M. F. 2006, p. 101). Bem como, devido à discriminação pelo ser mulher, “as mulheres são simplesmente colocadas à margem ou assediadas e impedidas de trabalhar unicamente pelo simples fato de serem mulheres” (HIRIGIYEN, M. F. 2006, p. 102).

Em consonância com Hirigoyen (2006), Felipe e Queiroz (2017), consideram o assédio moral como uma violência sexista presente no ambiente de trabalho, no qual a discriminação ocorre devido à condição de sexo biológico, juntamente com a “desigualdade entre homens e mulheres, materializada pela forma histórica de subordinação/exploração e opressão da mulher na sociedade, portanto, tem impactos particulares na vida das mulheres assediadas” (FELIPE, J. D. L. A; QUEIROZ, F, M. 2017, p. 6-7). No qual:

As relações patriarcais de gênero e a divisão sexual do trabalho, aliada à hierarquização com forte recorte de gênero, tornam as mulheres vítimas mais recorrentes desse tipo de violência, configurando-a como sexista. (FELIPE, J. D. L. A; QUEIROZ, F, M. 2017, p. 1).

Conforme Hirigoyen (2006), as mulheres tendem a se submeterem e serem dominadas por esse tipo de violência devido à educação de cunho familiar socialmente atribuída, na qual características como docilidade e feminilidade são

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

conservadas, “a educação das mulheres pressupõe que sejam femininas, meigas e submissas, ao passo que espera-se dos homens que sejam violentos e dominadores” (PELLEGRINI, P. G.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. 2017, p. 7). Neste sentido, “as condutas de violência e dominação são próprias das normas da virtualidade, sendo, pois, contrárias aos cânones da feminilidade” (HIRIGIYEN, M. F. 2006, p. 103). Entretanto, paralelo a uma maior ocorrência no sexo feminino, Nunes (2016, *apud* PELLEGRINI, P. G.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S, 2017, p. 2) evidencia que as mulheres buscam denunciar mais o assédio moral sofrido. Contudo, é preciso considerar assim como apontado por Nunes (2016, *apud* MORANDI, T. B.; TOSTA, K. C. B. T.; NUNES, T. S. 2018, p. 196) que “muitas vítimas da violência não expõem sobre as situações nas quais sofreram/sofrem, seja pelo sentimento de medo ou de vergonha diante da humilhação sofrida”.

Assim sendo, é possível identificar entre as vítimas, consequências diante da violência sofrida no ambiente de trabalho. A próxima sessão apresentará os principais impactos psicossociais identificados nas vítimas de assédio moral.

### **1.3 Impactos psicossociais do assédio moral**

“A saúde mental do trabalhador na moderna organização do trabalho tem gerado interesse no âmbito mundial, sendo o assédio moral um dos maiores fatores de origem do *stress* profissional” (ALKIMIN, M. A. 2006, p. 85). As condutas abusivas direcionadas contra o empregado (sujeito assediado), refletem em consequências para sua vida/saúde, tanto no âmbito pessoal, profissional, como social (ALKIMIN, 2006; BARROS 2013).

Os atos, gestos, palavras, enfim, qualquer conduta ou atitude dirigida sistematicamente contra o empregado invade a esfera de sua vida



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

íntima e profissional, maculando seus direitos de personalidade, com graves consequências à integridade física-psíquica, afetando sua autonomia e produtividade, levando à degradação do ambiente de trabalho e desqualificando a qualidade de vida no trabalho, podendo, inclusive, refletir-se na esfera patrimonial; isto porque poderá reduzir à situação de desemprego e escassez de recursos não apenas para a sobrevivência, como também para tratamento das sequelas à saúde causadas pela conduta assediante (ALKIMIN, M. A. 2006, p. 85).

Em se tratando das repercussões diretas às vítimas, a submissão frente as atitudes abusivas despertam grande tensão nos indivíduos, e conseqüentemente estresse (HIRIGOYEN, 2009). Perante essa condição de estresse, há a produção de substâncias hormonais, fruto das modificações dos neurotransmissores, ou seja, há uma hiperestimulação na tentativa de adaptação do organismo (HIRIGOYEN, 2006; HIRIGOYEN, 2009).

Desta forma: “os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna” (HIRIGOYEN, M. F. 2006, p.159). Somado a tais sintomas, para a mesma autora, há a presença de sentimentos como impotência e de humilhação (HIRIGOYEN, 2006).

Observa-se ainda, que se tais situações estressantes acontecem com certa frequência, como é característica do assédio moral e as atitudes se prolongam, o indivíduo pode ter dificuldades em se adaptar, e com isso desenvolver distúrbios de forma crônica, como é o caso da ansiedade e da depressão, podendo inclusive evoluir para quadros de tentativa de suicídio (HIRIGOYEN, 2006; HIRIGOYEN, 2009). Entre as vítimas identificadas com depressão diante do assédio moral por Hirigoyen (2006), 69% delas se encontravam em um estado de depressão severa, 7% com depressão moderada e 24% com quadro de depressão leve.



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Respostas psicossomáticas também podem ser vistas diante das vítimas de assédio moral, de forma que o desenvolvimento de tais respostas ocorre de maneira grave e rápida (HIRIGOYEN, 2006). Escreve Hirigoyen (2006), que os efeitos psicossomáticos podem ser vistos na forma de:

Emagrecimentos intensos ou então rápidos aumentos de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, colites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireóide, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças de pele etc. (HIRIGOYEN, M. F. 2006, p. 161).

Além disso, o assédio moral pode implicar em consequências específicas para a vida das vítimas, marcadas pelo sentimento de vergonha e humilhação por não terem se posicionado e se defendido (HIRIGOYEN, 2006).

Já Piñuel (2002 *apud* BARROS, R. L. S. 2013, p.31) apresenta os efeitos à saúde das vítimas identificados em seu estudo, englobados em seis grupos, sendo eles: efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica, sintomas psicossomáticos de stress, sintomas de desajuste do sistema nervoso autônomo, sintomas de desgaste físico provocado por um stress mantido durante muito tempo, transtornos do sono, cansaço e fraqueza.

Alkimin (2006), por sua vez ressalta que as condutas caracterizantes do assédio moral podem acarretar em: prejuízos à saúde psíquica e física (distúrbios psicossomáticos e doenças como depressão, enxaquecas, distúrbios de sono, no aparelho digestivo e circulatório, no sistema nervoso entre outros), prejuízos no convívio familiar e social (pois a insatisfação no trabalho gerada a partir do assédio pode provocar desestabilização do convívio familiar e social), baixa autoestima pessoal e profissional (presença de sentimentos de inutilidade e desqualificação) e aumento ou queda da produtividade (a primeira pode ser explicada pelo medo do desemprego e a fuga da situação violenta focalizando

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

nas atividades no trabalho, já a segunda se justifica devido à interferência da insatisfação, bem como devido aos afastamentos).

Referente ainda aos impactos sobre a saúde das vítimas, Soboll (2008) apoiado na teoria da psicodinâmica do trabalho, evidencia que o adoecimento psíquico se encontra estreitamente relacionado com a crise de identidade, proveniente da incapacidade de reconhecimento no trabalho diante da violência psicológica. Além disso, evidencia que as principais repercussões na saúde das vítimas de assédio moral podem ser vistas em descompensações psicológicas e psicossomáticas (SOBOLL, 2008). À vista disso, Barreto (2000, *apud* SOBOLL, 2008) apresenta os sintomas (psicossomáticos e psicológicos) vivenciados pelos trabalhadores humilhados, os quais se destacavam entre o sexo feminino: crises de choro (100%), dores generalizadas (80%), palpitações e tremores (80%) e sentimento de inutilidade (72%).

Através da pesquisa com uma amostra total de 53 vítimas de assédio moral no trabalho compreendendo homens e mulheres, Barros (2013) demonstra que entre sintomas psicossomáticos desencadeados, prevalecia entre o sexo feminino: nervosismo e preocupação (39,62%), aumento ou ausência de sono (30,19%) e irritação (20,75%); entre as patologias apresentadas (considerando o mesmo sexo) observa-se: dores no corpo cabeça/coluna entre outros (30,19%), alterações na pressão arterial (24,53%) e dores de estômago e abdominais (20,75%); já entre os sintomas comportamentais e emocionais nas mulheres vítimas de tais condutas foi verificado: vontade de sair da organização (43,40%) e desmotivação (30,19%).

Para além disso, os impactos do assédio moral podem também ser observados nas testemunhas (SOARES, 2013). Nestas, as consequências podem ser vistas seja no motivo desencadeante para o desligamento da organização, em implicações na saúde, seja na presença de sintomas de ansiedade, no nível de estresse maior em relação às pessoas que nunca foram



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

assediadas e na presença de emoções negativas, como medo, vergonha, desconfiança e tristeza (SOARES, 2013). Posto isso, mesmo não sendo o foco direto das atitudes abusivas caracterizantes do assédio moral, as testemunhas também são por ele afetadas e sofrem, como apontado por Soares (2013), de um quadro de assédio passivo. No que se refere ao desligamento das testemunhas da organização diante do assédio moral, Charlotte Rayner (s.n. *apud* SOARES, A. 2013, p. 37) aponta os seguintes motivos:

[...] sentirem pena da pessoa assediada, ficarem mais estressadas, fazerem algo para impedir o assédio, terem medo de se tornar o alvo, concentrarem-se no trabalho e não fazerem mais nada, quererem fazer algo, mas não ousarem, não fazerem nada, decidirem mudar de emprego, não se sentirem afetadas, trabalharem ainda mais fortemente, pensarem que o assédio fosse justificado, participarem do assédio.

Contudo, é preciso considerar, que mesmo diante do afastamento do agressor e conseqüentemente das condutas assediadoras, pode permanecer nas vítimas as conseqüências, como distúrbios psíquicos e somáticos e quadros de estresse pós-traumático, fruto da rememoração, pode permanecer também a desilusão, além da adoção de comportamentos de desvio de tudo que as lembrem o acontecimento doloroso (HIRIGOYEN, 2006; HIRIGOYEN 2009). Porém, é possível que “com o tempo a experiência vivida não seja esquecida, mas pode ter influência cada vez menor” (HIRIGOYEN, M. F. 2009, p.184). Torna-se necessário considerar também que os impactos do assédio moral não se manifestam somente diretamente na vítima, mas na sua dimensão mais ampla, de forma que:

A análise das conseqüências do assédio moral pode não incidir apenas sobre as suas repercussões diretas para a vítima, mas também pode espelhar os reflexos provocados nas pessoas próximas à vítima, na sociedade e na organização afetada (BARROS, R. L. S. 2013, p. 31).



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Além disso, é preciso levar em consideração que o desenvolvimento de consequências negativas ao trabalhador dependerá da duração e da intensidade das condutas abusivas (BARROS, 2013; HIRIGOYEN, 2006). Além do fato de que, como evidenciado por Andrade e Baptista (2013, *apud* BARROS, R. L. S. 2013, p. 29), “as peculiaridades da personalidade da vítima podem desempenhar um papel protetor ou agravante”.

Posto isso, pode-se questionar qual seria o papel do psicólogo organizacional e do trabalho diante do assédio moral e da minimização dos impactos causados. É o que se apresentará na sessão a seguir.

#### **1.4 Papel do psicólogo frente ao assédio moral nas organizações de trabalho.**

Como visto anteriormente, o assédio moral acarreta consequências que interferem na saúde e qualidade de vida, seja para a vítima, para a organização, para o estado, seja para as pessoas próximas como testemunhas, familiares e amigos.

Diante disso, segundo Barion e Rossi (2015), o profissional da psicologia inserido nas organizações tem o dever de atuar frente a estas situações de violência no espaço laboral, uma vez que ele é o profissional responsável por promover saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Alinhado a tais responsabilidades evidenciadas por Barion e Rossi (2015), encontram-se subsídios para a atuação profissional do psicólogo frente ao assédio moral no código de ética profissional da classe, ao considerar que:

O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência,

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

crueldade e opressão. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005, p.7).

Entretanto, é preciso considerar que a atuação frente ao assédio moral por psicólogos organizacionais só se torna possível devido a todas as mudanças históricas ocorridas na relação psicologia/trabalho, pois observa-se em Zanelli e Bastos (2004, *apud* BARION; ROSSI, 2015) que diante do desenvolvimento da área ligada ao processo industrial, as atividades, antes exercidas pelos psicólogos, se limitavam à seleção de trabalhadores e aplicação de testes. De forma que para Zanelli (1986, *apud* BARION, A.; ROSSI, L. A. S. 2015, p.7):

[...] a prática dos psicólogos organizacionais vinha acontecendo de tal forma que estes não tinham poder de intervenção nos processos de decisões organizacionais, atuavam em um nível superficial da realidade das organizações, não tinham clareza sobre qual era seu objeto de trabalho, e assim, não atuavam em profundidade nos processos organizacionais multideterminados.

Porém, devido às novas transformações do mundo do trabalho, uma mudança gradual foi sendo permitida à atuação dos psicólogos inseridos nas organizações, de forma a ampliarem seus campos de atuação (BARION; ROSSI, 2015). Entre um destes campos permitidos devido às transformações na relação psicologia/trabalho encontra-se o referente aos impactos do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores, o qual exige novos conhecimentos e novas maneiras de atuação por parte do psicólogo (BARION; ROSSI, 2015).

Desta forma, compreendendo então os impactos nocivos do assédio moral, a ampliação da área de atuação dos psicólogos nas organizações e as diretrizes para a atuação dispostas no código de ética da classe, entende-se que:

[...] o psicólogo organizacional deve atuar frente às situações de assédio moral uma vez que se entende que ele é o profissional promotor de saúde mental e que o fenômeno do assédio provoca adoecimento biopsicossocial do trabalhador (ROSSI *et al.* 2015, p. 11).



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Posto isso, torna-se necessário questionar quais seriam as possibilidades de atuação do profissional da psicologia diante do fenômeno aqui trabalhado. Assim sendo, observa-se na literatura em Risse *et al.* (2016), o reforço do compromisso do psicólogo em enfrentar o assédio moral nas organizações, além da retomada em Capitão; Scortegagna e Batista (2005 *apud* RISSE *et al.* 2016) para apresentar a possibilidade de atuação psicológica seja na prevenção, na promoção ou no tratamento. Tal atuação como caracterizada por Glina e Soboll (2012, p.273) pode ocorrer por níveis, sendo eles “1: indivíduos envolvidos diretamente – assediado (s) e assediador (es); nível 2: grupo, equipe e colegas (interface indivíduo/organização); nível 3: organizações”.

Assim sendo, Barion e Rossi (2015), em consonância com Soares (2013), apontam que uma das intervenções viáveis do profissional da psicologia se encontra no fortalecimento dos grupos para enfrentamento do fenômeno, pois “quanto maior a coesão do grupo, menor é a probabilidade de ocorrer assédio moral” (SOARES, A. 2013, p.36). Além do desenvolvimento de grupos para a prevenção, intervenção e posvenção diante do assédio moral (BARION; ROSSI, 2015).

Neste sentido do trabalho do psicólogo voltado para o fortalecimento e desenvolvimento de grupos (BARION; ROSSI, 2015), pode-se considerar o grupo de indivíduos que não se apresentam como alvos diretos, mas sofrem com as consequências do assédio moral, como é o caso das testemunhas. Uma vez que além de sofrerem as consequências, as testemunhas, em muitos casos, abstêm-se de intervirem diante do assédio, não ajudando a vítima (SOARES, 2013). Assim sendo, a coesão do grupo se apresenta como uma das possibilidades de intervenção (SOARES, 2013), além do oferecimento de orientações, treinamentos e qualificações para o mesmo (BARION; ROSSI, 2005). Pois “quando existe uma boa coesão no grupo, uma boa comunicação e



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

conhecimento sobre o que fazer em casos de violência, as testemunhas têm uma maior probabilidade de intervir” (SOARES, A. 2013, p.37).

Nas intervenções posteriores ao assédio moral, assim como em toda ajuda psicológica, devem-se incluir também as testemunhas de assédio moral. O fato de ter sido exposto ao assédio, mesmo não tendo sido seu alvo direto, aumenta o nível de estresse e o nível das emoções negativas, ressentidas (SOARES, A. 2013, p.40).

Como outra possibilidade de atuação do profissional da psicologia apresentada por Barion e Rossi (2015) encontra-se a atuação diante das condições de trabalho e higiene, via serviço interdisciplinar. Sendo evidenciado pelos autores que tal possibilidade de intervenção não é encontrada na literatura como específica para o assédio moral, contudo, se apresenta como um instrumento viável frente ao fenômeno.

Além disso, observa-se que a realização de estudos sobre a cultura organizacional por parte do psicólogo permitiria que ele, a partir da perspectiva da prevenção e intervenção, dirigisse suas práticas para a regulação de conflitos, ações de integração e socialização e desenvolvimento de padrões de gestão (BARION; ROSSI, 2015). Nesta perspectiva de ações a partir da cultura organizacional, “educar os trabalhadores e líderes, incutindo normas de adequado comportamento social na organização e buscar estabelecer limites, pode ser um caminho” (RISSI *et al.* 2016, p. 342). No que se refere ainda à cultura organizacional, Einarsen *et al.* (2003, *apud* RISSI *et al.* 2016) apresentam a necessidade de intervenção na melhoria do clima psicológico no trabalho, trabalhando-a de maneira ampla.

Considerando por sua vez as ações de prevenção e tratamento, contemplando as ações diretas com o indivíduo alvo, pode-se focar a atuação ao retorno da vítima ao ambiente laboral, de forma a reabilitá-la para o trabalho (BARION; ROSSI, 2015). Neste sentido, o profissional da psicologia, “poderia se

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

atentar para que a pessoa não voltasse para o mesmo ambiente no qual foi humilhada, nem convivesse com as pessoas que participaram do assédio” (BARION, A.; ROSSI, L. A. S. 2015, p. 11). No que diz respeito à vítima ainda, “pode-se intervir, por exemplo, por meio de aconselhamento, grupo de apoio, estratégias de reabilitação e acompanhamento no retorno ao trabalho e através de ouvidoria”. (GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. 2012, p. 273).

Nesta mesma perspectiva, considerando agora os assediadores como indivíduos da situação alvo, pode-se pensar em: “*coaching*, reabilitação, transferência ou desligamento” (GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. 2012, p. 274).

Ao nível da organização como apresentado anteriormente, Glina e Soboll (2012), apresentam que as intervenções podem ser realizadas, seja no desenvolvimento de políticas contra o fenômeno do assédio moral, seja na disseminação de tais políticas ou na mudança de fatores que podem favorecer o assédio dentro das organizações.

Pensando na mulher como principal vítima desse tipo de violência, como visto em sessão anterior, pode-se refletir sobre as intervenções do psicólogo organizacional e do trabalho, dirigidas diretamente a este recorte de gênero. Assim sendo, Morandi, Tosta e Nunes (2018) apontam a necessidade de proteção da mulher contra a desigualdade entre os gêneros, por meio do desenvolvimento de políticas nas organizações, ações estas que favoreceriam o encorajamento para que as vítimas denunciasses o assédio.

A necessidade da criação de políticas organizacionais efetivas, que fomentem um ambiente de não permissão do assédio, e que garanta que o assediador seja punido e que a vítima saiba como denunciar e tenha a quem recorrer (MORANDI, T. B.; TOSTA, K. C. B. T.; NUNES, T. S. 2018. P.204).

Por sua vez, Felipe e Queiroz (2017), concluíram, ao questionar as mulheres vítimas de assédio moral laboral sobre sugestões de intervenções, que



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

“todas as informantes expuseram como sugestões de serviços institucionais para as pessoas que vivenciaram/vivenciam situação de assédio, ações de apoio psicológico e de maior conhecimento sobre esse tipo de violência” (FELIPE, J. D. L. A.; QUEIROZ, F. M. 2017, p.10).

Referente às intervenções realizadas atualmente, o estudo realizado com sete psicólogas por Rissi *et al.* (2016) identificou que as intervenções se concentravam em ações preventivas e reativas, de forma que a primeira consiste em: treinamento de habilidades em liderança, código de ética e treinamento jurídico sobre assédio moral; já a segunda é composta por: demissão, distanciamento, orientações e acompanhamento do agressor (RISSI *et al.* 2016). De modo que, em sua pesquisa, Rissi *et al.* (2016), puderam concluir que não há um planejamento de como enfrentar o assédio moral e nem ações de prevenção específicas para o fenômeno por parte das psicólogas entrevistadas, de forma que as ações são realizadas pontualmente.

Desta forma fica evidenciada a importância que o profissional da psicologia inserido nas organizações de trabalho tem no tocante ao combate ao assédio moral, buscando minimizar o adoecimento mental, o sofrimento humano e também a promoção da qualidade de vida no contexto laboral.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa apresenta caráter exploratório sobre o fenômeno assédio moral contra mulheres nas organizações de trabalho, objetivando melhor explicitá-lo. Para isso, o método empregado foi o de pesquisa bibliográfica, na qual as informações foram coletadas via documentação indireta. Ou seja, realizou-se o levantamento de referenciais teóricos, sejam eles físicos (livros) ou eletrônicos (artigos científicos, matérias on-line, periódicos de revistas,



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

dissertações, anais eletrônicos, manuais e códigos de ética extraídos de plataformas online como Google, Google Acadêmico e SciELO Brasil) na busca de se estabelecer um diálogo entre os autores. A análise das informações levantadas ocorreu através da abordagem qualitativa, uma vez que ela se preocupa “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. 2009, p.32).

### 3 ANÁLISE DA PESQUISA

Através da pesquisa bibliográfica realizada, torna-se possível constatar que as práticas abusivas e hostis caracterizantes do assédio moral acarretam impactos psicossociais nocivos diretos à saúde e qualidade de vida das vítimas.

Conforme revisão na literatura, o Quadro 01 sintetiza e apresenta os impactos psicossociais causados nas vítimas de assédio moral.

Quadro 1 – Impactos psicossociais nas vítimas de assédio moral

Alterações psicossomáticas (ganho ou perda rápida de peso; distúrbios endócrinos, hipertensão, cansaço, preocupação, indisposição; vertigem, doenças pele, nervosismo, choro)	Hirigoyen, 2006; Soboll, 2008; Barros, 2013;
Sentimentos negativos (impotência; humilhação, vergonha, baixa autoestima, inutilidade)	Hirigoyen, 2006; Alkimin, 2006; Sobol, 2008



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Estresse	Alkimin, 2006; Hirigoyen, 2009; Barros, 2013
Impactos sociais (Desemprego; escassez de recursos, desestabilização familiar)	Alkimin, 2006.
Alterações comportamentais (Vontade de sair do emprego, desmotivação, comportamento de desvio, diminuição produtividade, perda autonomia)	Barros, 2013; Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2009; Alkimin, 2006.
Ansiedade	Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2009
Depressão	Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2009; Alkimin, 2006.
Enxaqueca	Hirigoyen, 2006; Alkimin, 2006.
Sintomas de desajuste do sistema nervoso autônomo	Barros, 2013
Transtorno do sono	Alkimin, 2006; Barros, 2013; Hirigoyen, 2006
Distúrbio no aparelho digestivo	Alkimin, 2006; Hirigoyen, 2006
Distúrbio no aparelho circulatório	Alkimin, 2006.
Distúrbio no sistema nervoso central	Alkimin, 2006.
Crise de identidade	Soboll, 2008.
Suicídio	Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2009
Estresse pós-traumático	Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2009

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como listado no Quadro 1, o assédio moral pode acarretar impactos diretos à vida das vítimas, podendo se manifestar desde quadros iniciais de estresse (ALKIMIN, 2006; HIRIGOYEN, 2009; JÁ PÍÑUEL 2002 *apud* BARROS,

**UNIPAC**Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

R. L. S. 2013), distúrbios de ordem biológica (HIRIGOYEN, 2006; ALKIMINI, 2006; BARROS, 2013) até distúrbios psicológicos como ansiedade e depressão (ALKIMINI, 2006; HIRIGOYEN, 2006; HIRIGOYEN, 2009), podendo, inclusive, levar ao suicídio (HIRIGOYEN, 2006; HIRIGOYEN, 2009).

Contudo, além dos impactos causados nas vítimas diretas de assédio, observa-se que há impactos do assédio moral nas pessoas próximas, na própria organização e na sociedade (BARROS, 2013).

Assim sendo, a literatura aponta impactos nas testemunhas do assédio moral, expressados na forma de ansiedade, maior nível de estresse e presença de emoções negativas (medo, vergonha, desconfiança e tristeza), além de subsidiar o motivo para desligamento da empresa (SOARES, 2013).

Entre os impactos causados, é preciso considerar também aqueles manifestados na dimensão familiar e social da vítima, ou seja, nas pessoas próximas (SOBOLL, 2008), pois, como ressaltado por Dejours (2004, *apud* SOBOLL, 2008), as instâncias dentro e fora do trabalho estão interconectadas, de forma a se influenciarem reciprocamente. Ou seja, a vivência pessoal/social influencia nas relações de trabalho, e são, do mesmo modo, por elas influenciadas, em um círculo contínuo. Neste sentido, é possível observar que “as agressividades vivenciadas no trabalho, geralmente, são descarregadas na vida particular do trabalhador, na suas relações familiares e no consumo excessivo de bebidas alcoólicas e medicamentos psiquiátricos” (DEJOURS, 1994 *apud* SOBOLL, L. A. P. 2008, p.185). Para Soboll (2008), serão justamente as manifestações na esfera familiar, o primeiro sinal de que os impactos do assédio estão se espalhando para além do ambiente laboral.

Entretanto, os efeitos do assédio moral manifestados por parte da vítima em atitudes agressivas para com os familiares não ocorrem de maneira intencional (SOBOLL, 2008). Além disso, observa-se que o apoio social pode funcionar como um fator protetivo no controle dos impactos, porém, pode ocorrer

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

de a família não compreender ou desconhecer a situação de violência e assim contribuir para a desestabilização da vítima (SOBOLL, 2008).

Por último, o assédio moral no ambiente de trabalho gera prejuízos tanto para o empregador (sujeito assediador) devido a interferências na produtividade e custos com indenizações, como também ao Estado, ou seja, na sociedade devido a custos com seguro desemprego, tratamentos de saúde e aposentadorias (ALKIMIN, 2006).

Sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho frente ao assédio moral e seus impactos, a análise da literatura trabalhada permite agrupar as ações de enfrentamento geral em três grandes níveis: para os indivíduos envolvidos diretamente, para as equipes de trabalho e para a organização (GLINA; SOBOLL, 2012), de forma a considerar os achados na literatura intervenções diretas ao combate do fenômeno em mulheres, bem como ações gerais, não apresentadas como restritas ao recorte de gênero, porém que se mostram igualmente satisfatórias ao propósito a que se dispõe a pesquisa.

Desta forma, compreendendo o primeiro nível (indivíduos envolvidos diretamente) a ação do psicólogo pode se voltar ao apoio à vítima como reabilitação e acompanhamento do retorno ao trabalho, planejamento de mudanças de setor/atividade e apoio psicológico (BARION; ROSSI, 2015; GLINA.; SOBOLL, 2012), além de ações de orientação, reabilitação, auditorias e restrições para os sujeitos assediadores (GLINA; SOBOLL, 2012).

No segundo nível (equipes de trabalho) as ações podem se concentrar em: fortalecimento e desenvolvimento de grupos, aumento da coesão, orientações, qualificações e treinamentos de pessoal e liderança (BARION; ROSSI, 2015; SOARES 2013).

Já no último nível (organização), o papel do psicólogo pode se direcionar ao desenvolvimento de políticas organizacionais contra o assédio moral, criação e disseminação de um código de ética, proposição de mudanças nos aspectos



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

que favorecem a prática de violência na cultura organizacional, melhores condições de trabalho e higiene, monitoramento e proposição de intervenções para melhoria do clima psicológico (GLINA; SBOLL, 2012; BARION; ROSSI, 2015; RISSI *et al.* 2016).

Ao analisar as ações diretas de combate do fenômeno contra mulheres na literatura trabalhada, há de se pensar também em ações voltadas a projetos para maior equidade de oportunidades e valorização das mulheres e das minorias no ambiente de trabalho (FELIPE; QUIROZ, 2017), pois as práticas de desvalorização ou violência têm uma herança histórica que precisa ser questionada e combatida.

## **CONCLUSÃO**

É possível identificar elementos presentes no ambiente laboral que acarretam o adoecimento do trabalhador, como é o caso do assédio moral, fenômeno mundial (RISSI *et al.* 2016), que se mostra presente em nossa sociedade como apontado pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), ao revelar um número de quase 5 mil denúncias no país, no ano de 2020. Contudo, é preciso considerar que o dado estatístico acima apresentado não se mostra como representativo da realidade de ocorrência do fenômeno em nossa sociedade, uma vez que muitas vítimas se sentem acuadas diante da realização da denúncia seja por medo de reiteração da chefia, pelo sentimento de constrangimento e ou pela dificuldade em proceder com a ação, devido as burocracias institucionais para a comprovação e punição (FELIPE; QUIROZ, 2017). Mostrando-se necessário desta forma pensar em estratégias de enfrentamento e erradicação.



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Ao apresentar e discutir os impactos psicossociais do assédio moral ficaram evidentes a complexidade e o impacto destes na vida do assediado, bem como na dos colegas, familiares, na organização e na sociedade. Sendo assim, a sociedade como um todo deve se haver com esta prática devastadora, cada um em sua área de atuação. Em especial, no caso das mulheres, as maiores vítimas, vive-se um momento ainda de desigualdade social que precisa ser encarado e debatido, juntando-se esforços coletivos para enfrentamento e superação.

No tocante ao enfrentamento do assédio, o profissional da psicologia é chamado para combater qualquer forma de violência e discriminação, além de atuar em consonância com a promoção dos direitos humanos e da responsabilidade social, como disposto no código de ética da classe (CRP, 2005), preceitos estes que vão de encontro à discriminação e violência sofrida pelas mulheres em nossa sociedade, como é o caso do assédio moral, que encontra as mulheres como as principais vítimas, para o qual o profissional da psicologia deve voltar-se devido à sua responsabilidade ética, profissional e social.

As ações devem ser não só reativas, no sentido de oferecer tratamento quando ocorrer, mas há de se pensar também em ações que minimizem ou previnam, como: o investimento em desenvolvimento dos líderes, ações para um melhor clima organizacional, ações para uma governança baseada em princípios éticos, intervenção nas situações de abuso de poder, incentivo à denúncia a toda prática de discriminação ou de conflitos com canais acessíveis e isentos para apuração e intervenção, geração de oportunidades para valorização e crescimento das mulheres nas organizações e na sociedade, ações para fortalecimento dos vínculos grupais, desmistificação e incentivo ao atendimento psicológico para pessoas vulneráveis ou em situação de sofrimento mental.



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

Diante de todo o exposto e frente à complexidade do assunto, da necessidade de mais discussão e apropriação do tema, sugere-se para futuras pesquisas estudos abordando: (1) perfil do sujeito praticante de assédio moral uma vez que tal temática se encontra escassa e restrita a literaturas internacionais; (2) trabalhos voltados para um levantamento de como as grandes empresas brasileiras encaram o fenômeno em seu cotidiano e se existem boas práticas a serem compartilhadas; (3) aprofundar o estudo sobre as características da personalidade das vítimas, que podem funcionar como fator protetor na ocorrência das consequências.

**THE ROLE OF THE ORGANIZATIONAL AND WORK  
PSYCHOLOGIST FACING THE PSYCHOSOCIAL IMPACTS OF  
MORAL HARASSMENT ON WOMEN IN WORK  
ORGANIZATIONS**

*ABSTRACT*

*The phenomenon of moral harassment is recurrent in our society and presents itself as one of the forms of violence present in the workplace. Therefore, this research aims to analyze the role of the organizational and work psychologist in the face of psychosocial impacts of bullying on women in work organizations. Its specific objectives are to characterize the phenomenon of bullying, present the psychosocial impacts to the victim and discuss the role of the psychologist in this situation. The exploratory study has bibliographic research via indirect documentation as a method and uses a qualitative approach to analyze the information collected. It appears that women are the main victims of harassment and that there are strong psychosocial impacts, not only on the victims, but also on close people (co-workers and family), on the organization and on society. Psychologists play an important role in combating harassment of women in work organizations, and must act at three levels: individuals directly involved (harassed and harassed), work teams and in the organization.*

**Key-words:** Moral harassment. Psychosocial impacts. Women. Psychology and moral harassment.



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

## REFERÊNCIAS:

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Jaruá, 2006.

Assédio cai com teletrabalho, mas se “ressignifica” na pandemia. **Secretaria de Políticas para as Mulheres - Estado da Bahia**, 2021. Disponível em:< <http://www.mulheres.ba.gov.br/modules/noticias/makepdf.php?storyid=3068>>. Acesso em: 14 de set de 2021.

BARION, A.; ROSSI, L. A. S. A Intervenção do Psicólogo Organizacional Frente a Situações de Assédio Moral nas Organizações. **Revista de Pós-Graduação Faculdade Cidade Verde**, v. 1, n. 2, p. 1-13, 2015. Disponível em:< <https://revista.unifcv.edu.br/index.php/revistapos/article/view/9>>. Acesso em: 21 de mar de 2021.

BARROS, R. L. S. **Assédio Moral no Local de Trabalho**. 2013. 129 f. Dissertação (Mestrado em Segurança e Higiene do Trabalho) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. 2013.

CÂMARA, R. A.; MACIEL, R. H.; ONÇALVES, R. C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 243-255, jul. / dez. 2012.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, 2005. 20 p.

ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017, Curitiba. **Anais eletrônicos**. Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2017. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=1425&cod\\_evento\\_edicao=88&cod\\_edicao\\_trabalho=22328](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1425&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_trabalho=22328). Acesso em: 27 de mar de 2021.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 269-289, jul. / dez. 2012.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. 11º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

MORANDI, T. B.; TOSTA, K.C.B.T.; NUNES, T. S. Assédio Moral no Ambiente Laboral: o contexto da violência psicológica contra as mulheres. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 17, n. 32, p. 186 – 212, 2018. Disponível em: <http://erevista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/18544>. Acesso em: 20 de mar de 2021.

MUNDOS DE MULHERES E FAZENDO GÊNERO, 13, 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: ISSN 2179-510X. Disponível em: <<http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/site/anaiscomplementares>>. Acesso em: 18 de março de 2021.

RISSI, V.; MONTEIRO, J. K.; CECCONELLO, W. W.; MORAES, E. G. Intervenções Psicológicas diante do Assédio Moral no Trabalho. **Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto, v. 24, n. 1, p. 339-352, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513754276018>. Acesso em: 27 de mar de 2021.

TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (Orgs). **Assédio moral no trabalho**: uma violência a ser enfrentada. Florianópolis: UFSC, 2013. 23p.



**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

---

SOARES, A. Assédio moral: o estresse das vítimas e das testemunhas. *In:* LIMA, C. Q. B.; OLIVEIRA, J. A.; MAENO, M. **Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2013. Cap. 3, p. 35-41.

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