

# REVISTA

# FAROL

FACULDADE ROLIM DE MOURA

---

ISSN Eletrônico: **2525-5908**

[www.revistafarol.com.br](http://www.revistafarol.com.br)

ISSN Impresso: **1807-9660**

Vol. 11, Nº 11. 2020 - Novembro

Contato: [revista@farol.edu.br](mailto:revista@farol.edu.br)

## **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Principais métodos de prevenção ao assédio moral**

Aline Fernanda Martins Lopes

Dayla Rocha Duarte

---

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: Principais métodos de prevenção ao assédio moral\*

Aline Fernanda Martins Lopes<sup>1</sup>  
Dayla Rocha Duarte<sup>2</sup>

**Resumo:** Comumente, pesquisas científicas se debruçam sobre as possíveis causas e consequências do assédio moral nas relações de trabalho. Entretanto, apesar de ser um fenômeno amplamente conhecido, há uma escassez de informações sobre sua prevenção. Parte-se do princípio que não é suficiente conhecer as consequências do assédio moral, sendo também necessário que as organizações de trabalho estejam preparadas para diminuir sua probabilidade de ocorrência, na medida em que investem na saúde mental dos colaboradores. Frente a isso, esta pesquisa teve como objetivo elucidar, por meio de uma revisão literária, os principais métodos de intervenção da psicologia organizacional na prevenção do assédio moral nas relações de trabalho. Aplicou-se uma metodologia bibliográfica, qualitativa e exploratória, através de materiais acessados nos Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC), na Biblioteca Virtual em Saúde Psicológica – BVS-Psi Brasil e Scientific Electronic Library Online (SciELO). A pesquisa permitiu identificar os principais métodos de prevenção ao assédio moral nas relações de trabalho, dentre os quais: oferecer instruções sobre reconhecimento e manejo do estresse; formar um clima organizacional salubre e desenvolver um canal de comunicação funcional entre os colaboradores. Dessa forma, considera-se que investir no elemento humano tende a diminuir a chance de que o assédio moral se instale nas relações de trabalho. Sugerem-se novos estudos de revisão, cujos resultados somem aos desta pesquisa.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Psicologia organizacional. Relações de trabalho. Saúde mental.

## ORGANIZATIONAL AND WORK PSYCHOLOGY: Main methods to prevent moral harassment

**Abstract:** Commonly, scientific research describes as possible causes and consequences of bullying in work relationships. However, despite being a known phenomenon, there is a lack of information about its prevention. It is assumed that it is not sufficient to know as a consequence of bullying, and it is also necessary that work tasks are prepared to reduce the likelihood of occurrence, as investing in the mental health of employees. Given this, this research aimed to elucidate, through a literary review, the main intervention methods of organizational psychology in the prevention of bullying in labor relations. A qualitative and exploratory bibliographic methodology was applied through materials accessible in the Electronic Psychological Journals (PePSIC), the Virtual Psychological Health Library - BVS-Psi Brazil and the Online Scientific Electronic Library (SciELO). The research allowed us to identify the main methods for preventing bullying in work relationships, including: providing instructions on recognition and management of stress; form a healthy organizational climate and develop a functional communication channel between employees. Therefore, consider that investing in the human element tends to decrease the chance that bullying will settle in working relationships. Further review studies, somatic results are suggested for this research.

**Keywords:** Bullying. Organizational psychology. Work relationships. Mental health.

---

\* Trabalho apresentado à Faculdade de Rolim de Moura – FAROL, como requisito final de avaliação para conclusão do curso de graduação em Psicologia, 2019.

<sup>1</sup> Acadêmica de Psicologia, Faculdade de Rolim de Moura – FAROL. E-mail: alifernandamartins@gmail.com.

<sup>2</sup> Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso. Docente na Faculdade de Rolim de Moura – Farol no Curso de Psicologia. Mestre em Farmácia com pesquisa em Saúde mental e medicamentos na gestação pela Universidade Anhanguera de São Paulo. E-mail: dayla.duarte@farol.edu.br

---

## 1 INTRODUÇÃO

O atual mercado de trabalho tem estimulado uma competitividade implacável, diante da ânsia sociocultural por salários elevados e cargos de prestígio, culminando, não raro, em atritos nas relações de trabalho. Estes atritos podem favorecer o surgimento do assédio moral, considerada uma conduta de desqualificação de uma pessoa por outra (SILVA, 2019).

As implicações do assédio moral, em termos de improdutividade e prejuízos na saúde mental, têm despertado o interesse pela compreensão dos fenômenos psicológicos presentes na organização de trabalho. No entanto, a riqueza do arcabouço da psicologia organizacional tem sido pouco explorada, sendo escassas as informações sobre a prevenção deste fenômeno.

Frente a isso, esta pesquisa teve como objetivo elucidar, por meio de uma análise da literatura, os principais métodos de intervenção da psicologia organizacional na prevenção do assédio moral nas relações de trabalho. Utilizou-se uma metodologia bibliográfica, qualitativa e exploratória, a partir de livros e artigos científicos, acessados no acervo físico da Instituição Sediadora e no acervo eletrônico do portal PePSIC, por meio da BVS-Psi Brasil e SciELO.

No tocante à organização deste artigo, o mesmo foi estruturado em quatro partes, a iniciar pela revisão da literatura, que abarcou conceitos relativos à saúde mental, psicologia organizacional e assédio moral. Em seguida, apresentaram-se os métodos e, na sequência, a análise e discussão. Por último, expuseram-se as considerações finais da pesquisadora.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT): saúde mental e relações de trabalho

A psicologia organizacional constitui-se como uma área de atuação inserida na abrangência da psicologia, e que tem como objetivo promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho, na medida em que direciona o olhar para o elemento humano e prima pela saúde mental dos colaboradores (OLIVEIRA et al., 2018). Os autores pontuam que a psicologia organizacional centra seu foco no elemento humano e é exercida por meio do departamento de Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas, que na função de um psicólogo, busca avaliar a qualidade das condições da empresa, no que se refere ao clima, cultura, relações, etc., com vistas a medir o impacto na saúde mental dos colaboradores.

Considerando que o alvo primordial da psicologia organizacional é o investimento na saúde mental dos colaboradores, faz-se necessário compreender o que é saúde mental e como ela se manifesta. Conforme Rothmann (2017) a saúde mental pode ser compreendida como um estado emocional de equilíbrio, em que há a habilidade de adaptar-se às condições externas, experimentando certo nível de controle das emoções. Os autores trazem que um indivíduo está em posse de sua saúde mental quando enfrenta e resolve problemas, evita conflitos, aprende com erros, cria e mantém vínculos, maneja seus sofrimentos internos, etc.

No escopo da psicologia organizacional, cuidar da saúde mental dos colaboradores é cuidar do futuro da organização, tendo em vista que sem pessoas não há organização (CAMPOS, 2017). Nessa perspectiva, o autor argumenta que sem pessoas atuando e interagindo de maneira funcional, o futuro da organização torna-se nebuloso, pois os resultados obtidos por aqueles que ali atuam podem estar comprometidos por intrigas.

Nesse ponto, é pertinente discorrer sobre as relações de trabalho, instituídas por pessoas que atuam conjuntamente no ambiente ocupacional e buscam um objetivo maior, por meio de distintas funções e pagamentos por seus serviços (ANTUNES, 2017). Por passarem uma quantidade de horas juntos, desenvolvendo suas funções, o autor afirma que as relações de trabalho tendem a gerar conflito, devido à multiplicidade de opiniões, personalidades, culturas e valores. Essa diversidade pode enriquecer pontos de vista e proporcionar novas perspectivas, porém pelas mesmas razões, pode ocasionar abusos de vários tipos, como é o caso do assédio moral, tema deste trabalho e cujos pormenores foram apresentados a seguir.

## **2.2 O assédio moral no contexto das relações de trabalho**

Na medida em que o cenário socioeconômico evolui e a busca por emprego aumenta, as organizações vão ganhando maior complexidade e exigindo funcionários cada vez mais capacitados; assim, o contexto organizacional torna-se berço de extrema competitividade, fazendo com que os indivíduos sejam dominados pelo desejo de obter melhores cargos e salários (SILVA, 2019). Desse modo, a autora coloca que corre-se o risco da ocorrência de diversas formas de abusos, como, por exemplo, violências morais e psicológicas; humilhações; manipulações; chantagens; ameaças à integridade física e psíquica.

Mas afinal, como o assédio moral se manifesta nas organizações de trabalho? Mathies (2018) coloca que o assédio moral envolve três partes: o assediador, a vítima e a organização; constitui-se como uma forma com a qual o assediador manipula, utilizando palavras, gestos e

comportamentos para cometer a violência. Ainda conforme o autor, esse fenômeno se instala a partir de determinada frequência, intensidade e sistematização, agindo contra a integridade física, psicológica e moral do indivíduo, comprometendo a cultura e o clima organizacional.

Verifica-se que o assédio moral nas organizações pode apresentar-se em modalidades, sendo elas: (i) posição vertical, quando feita por um superior hierárquico ou por subordinados (descendente e ascendente); (ii) horizontal, quando feita por colegas de trabalho e/ou (iii) misto, quando há a junção das duas modalidades anteriores (GARCIA, 2019).

Nessa perspectiva, o assédio moral vertical descendente é a modalidade mais comum, pois advém de desigualdades hierárquicas e da facilidade em maquiagem a violência através de princípios antigos das culturas organizacionais, no qual o exercício de poder do assediador torna-o seguro para abusar moralmente dos subordinados (GARCIA, 2019). O autor argumenta que esse fenômeno pode assumir um caráter coletivo, que é identificado com maior rapidez do que o assédio moral individual, devido à soma das forças do grupo atingido.

Ademais, esse tipo de assédio desvela-se quando um indivíduo objetiva desmoralizar e desqualificar o assediado em sua carreira, ridicularizando-o e humilhando-o até que perca sua autoconfiança e duvide de sua competência profissional, tornando-se passível de ser manipulado (NASCIMENTO, 2018). O assediador, na visão da autora, busca convencer todos ao seu redor a voltar-se contra a vítima, criando estórias ofensivas e isolando-a até que esta passa a afastar-se do grupo de trabalho, pois, comumente, o assediador planeja conquistar estrategicamente aliados que o ajudarão, direta ou indiretamente, a prejudicar a vítima.

Na contramão do senso comum, a psicologia organizacional sustenta que o assédio moral não se manifesta apenas nas agressões aparentes; na maior parte dos casos este adquire um caráter silencioso, degradando, paulatinamente, a vida do assediado (NASCIMENTO, 2018). A autora coloca que o caráter silencioso do assédio moral dificulta o diagnóstico, motivo pelo qual quando a prática é detectada, a vida da vítima já está comprometida.

Tendo isso em vista, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2008)<sup>3</sup> é de fundamental importância compreender quais são as implicações deste fenômeno para a vida da vítima, de modo que seja possível identificar precocemente as relações de trabalho abusivas e evitar que estas atinjam níveis críticos ou irreversíveis para o assediado. Na sequência foram apresentadas as possíveis consequências biopsicossociais do assédio moral.

---

<sup>3</sup> Agência multilateral da Organização das Nações Unidas (ONU), especializada nas questões do trabalho, especialmente no que se refere ao cumprimento das normas internacionais.

### 2.3 Possíveis consequências biopsicossociais do assédio moral

O assédio moral nas relações de trabalho pode comprometer, no âmbito de trabalho, o desempenho e a produtividade; e no âmbito individual, a saúde física e psíquica, o grupo familiar e demais níveis da vida social, podendo resultar em danos, muitas vezes, irreversíveis (ALBANAES et al., 2017). Entretanto, conforme os autores, tais implicações se manifestarão de acordo com a intensidade e frequência em que o assédio moral é cometido, e cada indivíduo reagirá de forma diferenciada, a depender da personalidade e do sistema de apoio.

Deste modo, no tocante ao rendimento profissional, verifica-se que a vítima poderá apresentar condutas como: absenteísmo, devido aos comportamentos de fuga e esquiva do problema vivenciado; atrasos frequentes e sem justificativa plausível; queda no desempenho profissional, acarretando improdutividade; isolamento do grupo de trabalho, degradando as relações interpessoais; descuido com a aparência; redução da frequência do comportamento verbal; baixa concentração e declínio nos níveis de motivação, propiciando desinteresse por assuntos que envolvam trabalho, entre outros (NASCIMENTO; MENDES, 2018).

Na saúde psíquica, a vítima poderá apresentar psicossomatização; Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG), depressão maior; transtorno de humor; síndrome de *Burnout*; baixa autoestima; esgotamento emocional; irritabilidade; deterioração do senso de identidade; perda do significado do trabalho; Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT); psicose traumática; síndrome do pânico, etc. (ALBANAES et al., 2017; MESQUITA et al., 2017; CAMARGO et al., 2018; NASCIMENTO, 2018). Conforme Nascimento (2018) a maior preocupação da psicologia na atualidade é o aumento significativo dos casos de ideações e/ou tentativas suicidas, relacionadas à depressão maior e transtorno bipolar, pois ao chegar neste nível, o sujeito, possivelmente, já não dispõe de um sistema de apoio social satisfatório.

Em relação à saúde física, a vítima poderá apresentar distúrbios digestivos e endócrinos; hiperatividade motora; hipertensão arterial; enxaquecas; insônia e/ou hipersonia; aumento ou diminuição do apetite; tensão muscular; uso e abuso de álcool e drogas; doenças dermatológicas; disfunção sexual e mnemônica; diminuição ou aumento significativo no peso corporal etc. (NASCIMENTO, 2018; HAGOPIAN; FREITAS; BAPTISTA, 2017).

A respeito das interações sociais com família e amigos, o assediado buscará depositar nesses grupos suas frustrações e raiva, através de violência verbal e/ou física; assim, em meio a tantos comportamentos desajustados da vítima, os laços familiares e as relações de amizade poderão afrouxar, acarretando o isolamento (HAGOPIAN; FREITAS; BAPTISTA, 2017).

Segundo os autores, o assediado passa a perceber sua identidade sendo destruída, portanto, papéis sociais, como: esposo(a), pai, mãe, filho(a), etc., perdem o significado e este deixa de dedicar-se à essas funções com o empenho de antes, gerando brigas, divórcios litigiosos, culpabilização e cobranças familiares diante da ausência física e/ou afetiva.

Além disso, destaca-se que a realização de atividades sociais também poderá ser afetada, devido ao isolamento provocado pelo afrouxamento dos vínculos afetivos; portanto, indivíduos socialmente ativos poderão estar indispostos (HAGOPIAN; FREITAS; BAPTISTA, 2017). Os autores trazem que são elevadas as chances de que tal indisposição advinha da dificuldade de concentração, por não conseguir deixar de pensar no abuso moral; do medo das ameaças de perseguição e pela possibilidade de ficar desempregado devido à improdutividade; das dores físicas da tensão; da baixa autoestima; episódios depressivos, etc.

Portanto, mais do que tratar as consequências geradas pelo assédio moral, faz-se necessário preveni-lo, de modo que o pior não tenha que acontecer para que as organizações se mobilizem em prol desta causa (CAMARGO et al., 2018). Assim, na sequência, apresentaram-se as contribuições da psicologia organizacional na prevenção ao assédio moral.

#### **2.4 Contribuições da psicologia organizacional na prevenção ao assédio moral**

A psicologia organizacional permitiu que as relações humanas fossem repensadas em abrangência biopsicossocial, trazendo a possibilidade da aplicação de métodos de prevenção aos modelos de relacionamento abusivo (OLIVEIRA et al., 2018). Os autores dissertam que nas organizações de trabalho, os psicólogos, comumente, estão comprometidos em recrutar e selecionar pessoas; motivar; gerar uma rede de comunicação funcional; resgatar os significados do trabalho e deslocar a atenção para a subjetividade por trás das funções.

A atenção voltada para a subjetividade dos colaboradores permitiu que os psicólogos pudessem identificar e compreender a gênese de muitos conflitos gerados nas organizações, ou seja, os elementos desencadeantes e mantenedores dos comportamentos do assediador e do assediado (FERRARI; CALHEIROS, 2017). Os autores trazem que, por meio dos aparatos da ciência psicológica, pesquisadores elaboraram métodos que, quando bem implantados, tendem a proporcionar resultados eficazes na prevenção do assédio moral nas organizações.

No entanto, antes da implantação de métodos preventivos, há um processo utilizado pelos profissionais de RH, chamado diagnóstico organizacional, que consiste em realizar um mapeamento dos pontos críticos que podem ocasionar conflitos (OLIVEIRA et al., 2018).

Conforme o autor, este tipo de diagnóstico fornece informações sobre o que precisa ser modificado, para que seja possível escolher os instrumentos mais adequados na resolução dos problemas, exigindo, portanto, uma seleção minuciosa dos fatores que se pretende avaliar.

Nessa esfera, Vieira (2017) apresenta alguns dos critérios de diagnóstico:

- 1) Ter uma visão global da organização em nível estratégico, avaliando a qualidade de elementos organizacionais, como: cultura, clima, qualidade das relações, etc.;
- 2) Identificar padrões comportamentais, ou seja, a forma como os colaboradores tendem a reagir, se são agressivos, passivos ou assertivos;
- 3) Avaliar as condições funcionais da organização, pois tais condições dizem muito sobre a forma como os vínculos serão estabelecidos, ou seja, uma administração rígida dificultará a comunicação, prejudicando as relações interpessoais, devido a ausência de espaço para que os indivíduos se expressem, potencializando a passividade da vítima e das testemunhas.

Realizado o diagnóstico organizacional, questiona-se: quais estratégias utilizar na prevenção do assédio moral nas organizações de trabalho? Antes de responder a pergunta, salienta-se a importância de os gestores compreenderem que os colaboradores manifestarão sentimentos de maneiras diferentes e, portanto, deve-se respeitar a singularidade de cada pessoa (ROTHMANN, 2017). Retornando ao questionamento, alguns métodos preventivos foram elaborados, para prevenir a instalação do assédio moral no trabalho, dentre elas:

- 1) Desenvolver na organização uma política anti assédio moral, com o objetivo de informar os colaboradores sobre essa prática, para que estejam cientes das possíveis causas e consequências; aprendam a identificar e saibam como proceder (ANTUNES, 2017; MATHIES, 2018; CAMARGO et al., 2018);
- 2) Oferecer treinamento com foco em liderança, para que os gestores estejam aptos a desenvolver estratégias de ações educativas e administrar situações conflituosas (MATHIES, 2018; STORI, DOMINGUES, BUENO, 2017);
- 3) Oferecer instruções sobre manejo de estresse, para que os colaboradores incorporem novos instrumentos de resolução de conflitos, inibindo reações de passividade ante o abuso e reforçando a importância do enfrentamento do assédio moral (CAMARGO et al., 2018; FERRARI; CALHEIROS, 2017);
- 4) Promover um treinamento jurídico entre os colaboradores, propagando informações sobre Direitos Trabalhistas, os Direitos Humanos e os Direitos Universais dos Cidadãos, para que os valores empresariais sejam reforçados



- pelos membros da organização (MATHIES, 2018; ANTUNES, 2017);
- 5) Estabelecer um clima organizacional satisfatório, para que seja possível acessar os colaboradores e compreender como se sentem ao longo do dia (STORI; DOMINGUES; BUENO, 2017; CAMARGO et al., 2018);
  - 6) Executar o treino de habilidades sociais com os colaboradores, para permitir a construção de classes de comportamentos competentes, para que aprendam a se comportarem assertivamente em diferentes situações presentes no mesmo ambiente (FERRARI; CALHEIROS, 2017; BENEDITO et al., 2018);
  - 7) Proporcionar treino de manejo emocional, para que os colaboradores aprendam a reconhecer suas emoções e sentimentos e a lidar com eles, evitando, assim, contaminar decisões ou prejudicar relacionamentos (MATHIES, 2018; CAMARGO et al., 2018; FERRARI; CALHEIROS, 2017);
  - 8) Incentivar o trabalho em equipe, para que os sujeitos interajam e desenvolvam relacionamentos interpessoais flexíveis (FERRARI; CALHEIROS, 2017);
  - 9) Criar um ambiente organizacional aberto para diálogos, permitindo que os colaboradores expressem seus sentimentos; evitando passividade diante de possíveis casos de assédio moral; e desenvolva uma comunicação satisfatória (MORAES; SCROFERNEKER, 2018; FERRARI; CALHEIROS, 2017);
  - 10) Criar um código de conduta na organização, para que os colaboradores compreendam qual a postura adotada pela organização ante do assédio moral e estejam cientes das consequências (MATHIES, 2018; STORI; DOMINGUES; BUENO, 2017; CAMARGO et al., 2018);
  - 11) Promover práticas que estimulem o respeito e empatia para com o próximo (ANTUNES, 2017; MORAES; SCROFERNEKER, 2018; ANTUNES, 2017);
  - 12) Reduzir o estresse por meio de atividades laborais, propiciando a diminuição dos efeitos da rotina de trabalho e evitando hostilidade em função do estresse ocupacional (CAMARGO et al., 2018);
  - 13) Aumentar a fiscalização e o controle dos colaboradores, de modo que os gestores aprendam a identificar comportamentos irregulares precocemente e, assim, interfiram sobre eles, impedindo a abertura para a instalação do assédio moral (ANTUNES, 2017; FERRARI; CALHEIROS, 2017);
  - 14) Incentivar a criação de um comitê, que objetive elaborar estratégias para assegurar a integridade dos indivíduos. Este comitê poderá ser integrado pelos

colaboradores, um representante de cada departamento (ANTUNES, 2017).

Diante disso, é fundamental cogitar a possibilidade de instalação do assédio moral e adotar ações preventivas, para que a saúde mental dos colaboradores seja priorizada (VIEIRA; SILVA JUNIOR; SILVA, 2012). Conforme os autores, este processo requer a participação de uma equipe gestora competente e engajada em valorizar o ser humano por trás das funções.

Adiante, apresentou-se a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa contou com uma metodologia bibliográfica, qualitativa e exploratória. Os instrumentos de pesquisa foram compostos por materiais científicos, como artigos e livros (Figuras 1 e 2), datados de 2017 a 2019, fornecidos pelo acervo da Instituição Sediadora e pelo acervo do portal PePSIC, na BVS-Psi Brasil e SciELO.

A elaboração do trabalho ocorreu em três etapas principais, sendo elas: (i) seleção dos materiais; (ii) recorte das informações primordiais e (iii) construção das ideias.

**Figura 1** – Artigos científicos utilizados como instrumento de pesquisa

Nº	Título do artigo	Autor(es)	Ano de publicação	Abordagem de estudo	Tipo de estudo
1	Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral	ALBANAES, P. et al.	2017	Qualitativa	Exploratório
2	Assédio moral no trabalho: revendo a evidência	ANTUNES, J.	2017	Qualitativa	Exploratório
3	Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador	CAMARGO, M. et al.	2018	Qualitativa	Exploratório
4	Repercussões do assédio moral no ambiente de trabalho: intervenções possíveis ao psicólogo organizacional e do trabalho nos casos de assédio moral na empresa.	FERRARI, E. V.; CALHEIROS, M. I. M. Q.	2017	Qualitativa	Exploratório
5	Assédio moral no trabalho em enfermagem	HAGOPIAN, E. M.; FREITAS, G. F.; BAPTISTA, P. C. P.	2017	Qualitativa	Exploratório
6	Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho em agentes comunitários de saúde	MESQUITA, A. A., et al.	2017	Quantitativa	Descritivo
7	Saúde mental de trabalhadores vítimas de assédio moral	NASCIMENTO, D. T.	2018	Qualitativa	Exploratório

8	Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho	MORAES, F. L.; SCROFERNEKER, C. M. A.	2018	Qualitativa	Exploratório
9	Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo	SILVA, A. K. L.	2019	Quantitativa	Descritivo

Fonte: Própria autora (2019).

**Figura 2** – Livros utilizados como instrumento de pesquisa

Nº	Título do livro	Autor(es)	Cidade	Editora	Ano
1	Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos	CAMPOS, D. C.	São Paulo	LTC	2017
2	Assédio moral: violência psicológica no ambiente de trabalho	GARCIA G. F. B.	São Paulo	Juspodivm	2019
3	Assédio moral no emprego	MARTINS, S. P.	São Paulo	Saraiva	2017
4	Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção	MATHIES, A.	São Paulo	Juruá	2018
5	Assédio moral no trabalho: um mal silencioso ou silenciado?	NASCIMENTO, M. P.; MENDES, T. C.	Rio de Janeiro	Gramma	2018
6	Psicologia Organizacional e do Trabalho	OLIVEIRA, C. F. et al.	São Paulo	Sanar	2018
7	Fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho	ROTHMANN, I.	São Paulo	Elsevier	2017

Fonte: Própria autora (2019).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo elucidar, por meio de uma revisão da literatura, os principais métodos de intervenção da psicologia organizacional na prevenção do assédio moral nas relações de trabalho. Assim, alguns autores se debruçaram no estudo do assédio moral no trabalho e se dedicaram a identificar métodos que melhorassem o traquejo social nesse contexto. Tais estratégias resultaram de pesquisas e análises técnicas, cujos resultados revelaram a consistência das mesmas quando adotadas pelos gestores na rotina de trabalho.

Nessa esfera, dos 14 (quatorze) métodos de prevenção descritos (vide páginas 7 e 8), 5 (cinco) foram analisados e discutidos (Figura 1), por aparecerem com mais frequência na literatura e não exigirem recursos muito elaborados para a aplicação no ambiente de trabalho.

**Figura 3** – Principais métodos de prevenção ao assédio moral analisados

Nº	Principais métodos	Autores
1	Formação de uma política anti assédio moral na organização;	Antunes (2017); Mathies (2018); Camargo <i>et al.</i> (2018)
2	Instruções sobre manejo do estresse no trabalho;	Ferrari e Calheiros (2017); Camargo <i>et al.</i> (2018);
3	Promoção de um treinamento jurídico;	Antunes (2017); Mathies (2018);
4	Construção de um clima organizacional salubre;	Stori; Domingues e Bueno (2017); Camargo <i>et al.</i> (2018).
5	Desenvolvimento de um canal de comunicação funcional.	Moraes e Scroferneker (2018); Ferrari e Calheiros, (2017).

**Fonte:** Própria autora (2019).

Diante disso, o primeiro método analisado foi o desenvolvimento de uma política anti assédio moral na organização, com o objetivo de informar os colaboradores sobre a prática, para que estejam conscientes das possíveis causas e consequências. A política anti assédio moral é imprescindível, pois como defendem Antunes (2017); Mathies (2018) e Camargo et al. (2018), as implicações do assédio podem comprometer a produtividade, a saúde física e mental, o grupo familiar, as amizades, as atividades sociais e outras esferas da vida.

Entretanto, tais implicações surgirão de acordo com a intensidade e a frequência nas quais o assédio moral é cometido e serão manifestadas de forma diferenciada, pois dependerá dos traços de personalidade e do sistema de apoio social que cada indivíduo possui. Portanto, verifica-se que quanto mais acesso os colaboradores tiverem às informações de qualidade, relativas ao assédio moral, maior será a chance de monitorarem os próprios comportamentos.

O segundo método diz respeito ao ato de oferecer aos colaboradores instruções sobre manejo do estresse, para que aprendam a incorporar novos instrumentos de resolução de conflitos, inibindo reações de passividade diante de situações em que, notadamente, há abuso, e reforçando a importância do enfrentamento do assédio moral. Assim como na primeira estratégia, o objetivo aqui é promover autoconhecimento e o automonitoramento dos padrões de comportamento, tendo em vista a importância de identificar o próprio nível de estresse e demais disfunções psicológicas (CAMARGO et al., 2018; FERRARI; CALHEIROS, 2017).

Dessa forma, Albanaes et al. (2017); Mesquita et al. (2017); Camargo et al. (2018) e Nascimento (2018), vão ao encontro dessas informações e colocam que é imprescindível que os colaboradores recebam instruções sobre saúde mental, incluindo psicossomatização; síndrome de *Burnout*, depressão maior; baixa autoestima; esgotamento emocional; perda do

significado do trabalho; estresse; TAG, etc. Em posse dessas informações, os colaboradores estarão em melhor posição para avaliarem seus comportamentos, perceberem o próprio potencial para agirem agressiva ou passivamente, e procurarem uma ajuda especializada.

O terceiro método refere-se à promoção de um treinamento jurídico, com informações sobre Direitos Trabalhistas, Direitos Humanos e Direitos Universais dos Cidadãos, para que os valores empresariais sejam reforçados pelos membros da organização (ANTUNES, 2017; MATHIES, 2018). Essa estratégia é funcional, pois ocorre de certos comportamentos lesivos, como o assédio moral em nível leve, se manifestarem por ausência de conhecimento ou devido à transmissão de uma cultura pessoal sem compromisso com a ética. Por conta disso, não raro, ouve-se: “Eu não sabia que isso te feria mal”; “É normal para mim agir assim”. Frases assim exemplificam que os sujeitos nem sempre têm real dimensão do mal que podem causar, faltando informações que conscientizem e rompam com padrões de conduta nocivos.

A ausência de instrução sobre os direitos elencados pode resultar em ações irônicas, sarcásticas e como formas de descontrar. No entanto, conforme Nascimento (2018), contrariando o senso comum, a psicologia sustenta que o assédio moral não se instala apenas por meio de agressões aparentes, haja vista na maior parte dos casos a violência adquirir um caráter silencioso e disfarçado, degradando paulatinamente a vida do assediado.

Nessa esfera, ainda que atos isolados de assédio não se assemelhem à violência, os atos de humilhações, ameaças, xingamentos, desprezo, etc., se empregados frequentemente, geram um acúmulo de traumas que configuram agressões colossais. O caráter silencioso do assédio moral dificulta seu diagnóstico, motivo pelo qual quando a prática é detectada, a vida do assediado está parcial ou totalmente comprometida. Portanto, é fundamental que os gestores, no decorrer do planejamento, priorizem a promoção de informações sobre saúde mental e sobre os dispositivos legais que tutelam os direitos fundamentais da pessoa humana.

Somado a isso, surge o quarto método, sendo ele estabelecer um clima organizacional salubre, para que seja possível acessar os colaboradores e compreender estes se sentem ao longo do dia de trabalho, de maneira a acompanhar as alterações de humor e identificar os possíveis desencadeadores. Considerando que as pessoas que ocupam um determinado espaço formam um ambiente, entende-se que a qualidade desse ambiente dependerá da qualidade das relações (STORI; DOMINGUES; BUENO, 2017; CAMARGO et al., 2018). Assim, relações enfraquecidas por constante influência da tensão emocional, tendem a favorecer a formação de ambientes suscetíveis ao conflito e, facilmente, o assédio moral pode ganhar terreno.

Indo ao encontro do quarto método, Vieira (2017) traz que é possível manter certo

controle do ambiente interno da organização através da realização do diagnóstico organizacional, o qual consiste em promover um mapeamento dos pontos críticos que podem ocasionar conflitos. Assim, o autor apresenta alguns critérios de diagnóstico importantes, dentre eles: (i) construir uma visão geral da organização em nível estratégico; (ii) identificar padrões comportamentais; (iii) avaliar as condições funcionais da organização.

Por fim, o quinto método refere-se à criação de um ambiente aberto para diálogos e com um canal de comunicação funcional, permitindo que os colaboradores sintam-se seguros para expressarem sentimentos; evitando posturas passivas ou agressivas, como em casos de assédio moral (MORAES; SCROFERNEKER, 2018; FERRARI; CALHEIROS, 2017). O ponto chave dessa estratégia está relacionado ao modo como os colaboradores tratam uns aos outros, pois as posições hierárquicas naturalmente construídas nas organizações podem fomentar status de poder que, por sua vez, fazer com que o nível de influência esteja diretamente relacionado à quantidade de respeito, consideração e empatia que os indivíduos merecem. Nessa linha de pensamento, para prevenir esse padrão, é imprescindível que faça parte da política da empresa a manutenção do respeito, da compreensão e da empatia.

Em consonância com o último método, Silva (2019) contribui trazendo que, na medida em que o cenário socioeconômico evolui, e a busca por emprego aumenta, as organizações vão ganhando complexidade e refinando suas exigências. Com isso, a ambição no trabalho tende a gerar uma competitividade, de certa forma necessária à evolução, contudo se ultrapassar os limites da ética, pode cegar os colaboradores para a importância das relações humanas e dos valores indispensáveis na construção de um ambiente salubre e funcional.

Os métodos descritos tiveram como intuito convidar o leitor para refletir sobre a importância de cuidar do elemento humano nas organizações de trabalho, priorizando a saúde mental dos colaboradores e, conseqüentemente, o bem estar dos mesmos. Nessa perspectiva, Campos (2017) colocam que cuidar da saúde mental dos indivíduos é cuidar da vida e do futuro da organização, tendo em vista que sem pessoas não há organização.

Cabe ressaltar, conforme Ferrari e Calheiros (2017) que existem pontos que unem todas as estratégias, sendo eles: a atenção voltada para a subjetividade dos trabalhadores, que permite que os psicólogos possam identificar e compreender a gênese de muitos conflitos acerca do assédio moral. Sabidamente, por meio dos aparatos da ciência psicológica, psicólogos pesquisadores elaboraram estratégias que, quando bem implantadas, tendem a gerar resultados eficazes na prevenção do assédio moral nas relações de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou levar informações sobre alguns métodos de prevenção ao assédio moral nas relações de trabalho, afinal, para que este fenômeno se instale, basta que duas ou mais pessoas interajam e nutram ideias, comportamentos e valores divergentes. Tendo em vista a facilidade com que os indivíduos podem estar suscetíveis a esse tipo de assédio, considerou-se pertinente produzir um material informativo e instrutivo, com base na literatura.

Dessa forma, esta pesquisa gerou resultados que não pretenderam serem conclusivos, mas tão somente informativos. Assim, verificou-se que a qualidade dos processos internos da organização, incluindo o seu sistema e perspectiva no mercado, é proporcional ao nível de investimento no elemento humano. Um ambiente interno desfavorável à saúde mental, dificilmente gerará bons frutos à organização. Por esta razão, investir no elemento humano é uma das formas mais acertadas de diminuir a probabilidade de que o assédio moral ocorra.

Nessa esfera, apesar da impossibilidade de atingir todos os desarranjos socioculturais que contribuem para a perpetuação das relações abusivas, vê-se que a psicologia organizacional tem se mostrado efetiva na construção de um ambiente de trabalho com qualidade administrativa e, sobretudo, na preservação da saúde mental dos colaboradores.

Cabe prestar sinceros agradecimentos àqueles que contribuíram direta e indiretamente na construção deste material. Espera-se que este artigo tenha cumprido seu papel de informar e gerar reflexões. Finalmente, deixa-se a temática em aberto para futuras pesquisas de revisão.

## REFERÊNCIAS

ALBANAES, P. et al. Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. **Revista de Psicologia**, v. 35, n. 1. Santa Catarina, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v35n1/a04v35n1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

ANTUNES, J. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 18, n. 3, dez. Lisboa, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v18n3/v18n3a04.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2019.

BENEDITO, G. A. et al. **Assédio moral no trabalho sob a ótica da psicologia do trabalho**. Várzea Grande, 2018. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j4oHx6jry3gJ:www.repositoriodigital.univag.com.br/index.php/Psico/article/Download/79/78+&cd=9&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 30 set. 2019.

CAMARGO, M. et al. Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador.

**Seminário de Ciências Sociais e Humanas**, v. 39, n. 2, jul./ dez. Londrina, 2018. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/sem/v39n2/a03.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2019.

CAMPOS, D. C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: LTC, 2017.

FERRARI, E. V.; CALHEIROS, M. I. M. Q. Repercussões do assédio moral no ambiente de trabalho: intervenções possíveis ao psicólogo organizacional e do trabalho nos casos de assédio moral na empresa. **Revista Lumen**, v. 26, n.2, jul./dez. Recife, 2017. Disponível em: <<https://www.eduardaferrari.com.br/site/assediomoral/>>. Acesso em: 30 set. 2019.

GARCIA G. F. B. **Assédio moral: violência psicológica no ambiente de trabalho**. 3 ed. São Paulo: Juspodivm, 2019.

HAGOPIAN, E. M.; FREITAS, G. F.; BAPTISTA, P. C. P. Assédio moral no trabalho em enfermagem. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 31, n. 1. 2017. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/16588/14053>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

MARTINS, S. P. **Assédio moral no emprego**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATHIES, A. **Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção**. São Paulo: Juruá, 2018.

MESQUITA, A. A., et al. Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho em agentes comunitários de saúde. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsaude/v9n1/v9n1a01.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

MORAES, F. L; SCROFERNEKER, C. M. A. **Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho**. 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Joinville, 2018. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0222-1.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.

NASCIMENTO, M. P.; MENDES, T. C. **Assédio moral no trabalho: um mal silencioso ou silenciado?** Rio de Janeiro: Gramma, 2018.

NASCIMENTO, D. T. Saúde mental de trabalhadores vítimas de assédio moral. *Psicologia.pt*. Jorge Amado, 2018. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1197.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

OIT. **Implicações do assédio moral para a vida da vítima**. São Paulo, 2008. Disponível em:<[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>. Acesso em: 03 set. 2019.

OLIVEIRA, C. F. et al. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**. São Paulo: Sanar, 2018.

ROTHMANN, I. **Fundamentos da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2017.



---

SILVA, A. K. L. Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, maio. São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v44/2317-6369-rbso-44-e22.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2019.

STORI, A. S.; DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão de Pessoas e ações de prevenção do assédio moral: os casos de duas Cooperativas Agropecuárias do Paraná. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 1., jan./abr. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://revista.gesec.org.br/secretariado/article/view/504/pdf>>. Acesso em: 01 set. 2019.

VIEIRA, L. G. D. **Aplicação de diagnóstico organizacional**: um melhoramento do processo de produção de uma barbearia. Florianópolis, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181643/TCC%20-%20Luiz%20Gustavo%20Dutra%20Vieira%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20TCC\\_final.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181643/TCC%20-%20Luiz%20Gustavo%20Dutra%20Vieira%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20TCC_final.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 18 set. 2019.

---

Recebido para publicação em julho de 2020.  
Aprovado para publicação em agosto de 2020.