

Assédio Moral: uma ferramenta da gestão contemporânea

CAROLINE TOLEDO DO AMARAL DORNELAS



ASSÉDIO MORAL: UMA FERRAMENTA DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Caroline Toledo do Amaral Dornelas
Psicóloga formada pela UNIABEU Centro Universitário

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de evidenciar a utilização do assédio moral como uma das ferramentas da gestão contemporânea, tendo como cenário as organizações. São realçados os sentidos do trabalho para a vida humana, assim como algumas mudanças que afetaram este relacionamento. Buscou-se apresentar o assédio moral em suas origens etimológicas, conceitual, e histórica. Bem como a sua disseminação e publicidade no meio social e acadêmico. O assédio moral é apresentado como ferramenta de gestão, e como algumas organizações utilizam essa violência para alcançar maior produtividade e obediência dos trabalhadores. Métodos de prevenção e combate são elencados, assim como a participação coletiva para o êxito do mesmo.

Palavras-chave: Trabalho; assédio moral; ferramenta de gestão.

Introdução

O assédio moral no ambiente de trabalho tem se tornado um tema de grande evidência nos meios de comunicação, e uma grande preocupação para profissionais e pesquisadores que fazem deste fenômeno objeto de reflexão.

O objetivo deste artigo é abordar o assédio moral evidenciando seus conceitos, definições, origem etimológica e como, na contemporaneidade, ele tem sido utilizado por algumas organizações como ferramenta de gestão.

A pesquisa foi estruturada a partir de revisão bibliográfica, composta por livros, artigos científicos publicados e documentos oficiais que versam sobre o tema, ou que tenham correlação significativa para a constituição da mesma.

Nas últimas décadas o mundo do trabalho tem passado por muitas transformações, como a globalização, o acirramento competitivo e a informatização. Diante deste cenário, muitas empresas adotaram um novo posicionamento, reduzindo níveis hierárquicos, terceirizando serviços e contratações, diminuindo o número de funcionários e elevando os níveis produtivos. Este cenário é um grande propiciador do surgimento de doenças ocupacionais e violências. Por este motivo, no primeiro momento da pesquisa, direcionamos a atenção para o trabalho, destacando o sentido dele na vida do homem e o papel da organização como facilitador e perpetuador do assédio moral.

Reservamos para o segundo momento à origem etimológica do termo assédio, como seu entendimento oscila de acordo com a cultura, e a definição do mesmo sugerido por pesquisadores e teóricos que se debruçam sobre este fenômeno. E por último, como este fenômeno pode ser identificado e diferenciado.

No terceiro e último momento conceituaremos o assédio moral enquanto atividade organizacional e institucionalizada, diferenciadas conceitualmente por assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional. De que modo algumas organizações as utilizam para obterem maior produtividade e obediência. Quais resultantes dessas manobras nas interações entre os membros e o clima organizacional.

Evidencia-se a necessidade do trabalho conjunto de vários profissionais para a prevenção e o combate ao assédio moral, assim como algumas formas de intervenção e enfrentamento para essa violência. Reforçamos o potencial nocivo do assédio moral e ratificamos a possibilidade das organizações obterem melhores resultados produtivos por meio de melhores condições aos trabalhadores.

Os sentidos do trabalho para o homem

Antes de acessar o tema específico do trabalho, toma-se como ponto de partida a interrogação sobre a própria noção de trabalho. Como se trata de um termo que diz respeito ao vocabulário comum, podemos iniciar revendo o que nos diz o dicionário. Dentre várias possibilidades de definição, lê-se a seguinte:

[...] conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar um determinado fim; atividade profissional, regular, remunerada ou assalariada; objeto de um contrato trabalhista; tarefa a ser cumprida; serviço; esforço incomum; faina; lida; luta (TRABALHO, 2018).

Cumpramos observar que dentre as várias definições de trabalho, é notória a associação do mesmo com práticas de cunho “penoso e exaustivo”, e desta forma José Carlos Zanelli (2010, p. 21) afirma que muitos o compreendem, chegando a associá-lo à tortura, ao sofrimento e ao esforço doloroso. O fato de esta palavra ser associada a algo pungente, se dá na assimilação da atividade laboral como forma de exploração, alienação econômica, privação da liberdade e aflição para aqueles que o executam.

Todavia, ainda que associado ao sofrimento, o trabalho pode ser pensado em termos mais amplos e complexos. Neste sentido, pode-se compreender que o trabalho está presente na vida humana, não se restringindo ao vínculo empregatício e/ou ao retorno financeiro. Ele diz respeito a todas as dimensões da vida do homem, também no que é a sua vida psíquica.

Habitualmente acredita-se que o trabalho está circunscrito ao perímetro e paredes organizacionais, que a relação homem x trabalho se estabelece enquanto aquele está desempenhando suas tarefas, e ao sair desse espaço dissocia-se completamente de seus significados e significantes¹. Entretanto, o trabalho ultrapassa qualquer limite destinado para a sua execução; ele mobiliza a personalidade por completo (DEJOURS, 2004).

Para Zanelli (2010, p. 23), “o trabalho é o núcleo definidor do sentido da existência humana, onde toda a vida é baseada no trabalho”. Tendo em vista a abrangência que o trabalho constitui na totalidade da vida do homem, e que de igual modo mobiliza a personalidade do mesmo, pode-se asseverar que a presença de agentes nocivos, que

¹ De acordo com Dalgalarrodo (2008, p. 24), o signo é um tipo de sinal sempre provido de significação como, por exemplo, a fumaça é um sinal de fogo. Todo signo é constituído por dois elementos: o significante, que é o suporte material, ou seja, o veículo do signo; e o significado, isto é, aquilo que é designado e que é ausente, o conteúdo do veículo.

ameaçam o equilíbrio deste relacionamento – assim como o assédio moral e outros tipos de violência no trabalho – são desencadeadores de danos não apenas no espaço e no convívio organizacional, mas também em outros aspectos da vida.

As constantes mudanças no mundo do trabalho e, por conseguinte, as necessidades de adequação das organizações, fomentam um ambiente competitivo, turbulento e instável, que afeta diretamente os trabalhadores. Neste cenário, ter bom desempenho ou seguir corretamente as normas e princípios éticos não é garantia de estabilidade no emprego. O mais importante é alcançar a meta e ser produtivo, não importando de que maneira. Não há compreensão para os que não produzem, e não importa a causa. Não se admite que se questione as jornadas exaustivas, e não há tolerância para os que adoecem (BARRETO; HELOANI, 2015). Para Rubens Teixeira et al. (2011, p. 17), “sobreviver em tais condições onde há a constante e infundável busca pela lucratividade, acaba por equiparar o mundo empresarial a um campo de batalha, onde, muitas vezes, o anseio por vencer ultrapassa até mesmo alguns limites éticos”.

É consenso para muitos autores e estudiosos que se dedicam sobre os fenômenos da violência no trabalho que a organização é facilitadora e mantenedora da ocorrência das várias formas de violência. De acordo com Maria Ester de Freitas (2007), toda organização possui conjunto de normas, condutas e padrões a serem seguidos: o que é e o que não aceitável. No entanto, quando esse construto não é bem definido e delimitado, abrem-se precedentes para que cada indivíduo aja de acordo com o que melhor lhe convier.

Como caracteriza Marie France Hirigoyen (2008, p. 93), a postura que a organização tem em relação ao clima organizacional é fundamental para que a violência no trabalho ocorra. Para ela, tal procedimento só é possível com a permissividade, encorajamento ou a não observância proposital de tais atos.

Outro fator descrito pela autora é a competitividade que alimenta e impulsiona a rivalidade no trabalho. Neste cenário, todos os meios utilizados são permitidos e os perdedores são descartados. Ela enfatiza que: “certas características da empresa podem facilitar a implantação desse estado de cerco ou assédio” (HIRIGOYEN, 2008, p. 94).

Assédio Moral: conceitos e definições

A utilização do termo assédio moral tem sido amplamente difundido e estudado por diversos profissionais e pesquisadores de diversas áreas. Esse fenômeno não é novo, pois caminha juntamente com a humanidade desde a sua criação enquanto sociedade (GUEDES, 2003). Para Márcia Novaes Guedes (2003), a grande novidade sobre o assédio moral está no interesse de diversos profissionais (médicos, juristas e etc.) por este fenômeno. Discorrer sobre o assédio moral dentro do ambiente organizacional é falar sobre uma das modulações da violência neste contexto, sobre um fenômeno muito complexo, de conceituação polissêmica (BARRETO, 2013, p. 13).

As diversas expressões do termo assédio moral ocorrem em virtude do modo pelo qual cada cultura nomeia o ocorrido. Essa variedade conceitual é observada pela Organização Mundial de Saúde, afirmando que o assédio moral acontece em todos os locais de trabalho em todo o mundo. Contudo, é um fenômeno cultural, e por este

motivo o modo pelo qual é manifesto e percebido pode variar de acordo com cada país (2004, p. 11). Assim, como o assédio moral é entendido e percebido de acordo com a sociedade, o modo pelo qual é denominado em cada país pode variar. A respeito disso, Liliane Guimarães e Adriana Rimoli, fazem menção a este fator:

Na França é denominado como Harassment moral (assédio moral), Itália – molestie psicologiche, – na Inglaterra, Austrália e Irlanda - Bullying, Bossing, Harassment (tiranizar), nos Estados Unidos, Países nórdicos, bálticos e da Europa Central – Mobbing (molestar), no Japão – Murahachibu (ostracismo social), em Portugal – Coacção moral, nos países hispânicos – Acoso moral, acoso psicológico ou psicoterrorismo, no Brasil – Assédio moral, assédio psicológico, mobbing (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

A palavra **mobbing** tem a sua origem na etologia². Tal conceito foi empregado por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz em suas pesquisas sobre gansos e gaivotas (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006). Os estudos etológicos designavam como **mobbing** o comportamento de um grupo de animais da mesma espécie ou espécies diferentes, que se viam ameaçados por um animal (predador) maior. Esses animais, diante desta ameaça, a fim de expulsar o intruso, se uniam para confundir o inimigo utilizando muitos sons vocalizados e ameaças a distância atacando-o por várias vezes sucessivas (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

Em 1972, o médico sueco Paul Heinemann foi o primeiro a utilizar o termo **mobbing** para nomear o comportamento destrutivo de crianças direcionado a um colega na escola. O primeiro estudioso a se debruçar sobre eventos típicos de assédio foi o psiquiatra americano C. M. Brodsky, literato responsável pelo livro **The Harassed Worker** (SOBOLL e col., 2009). Os estudos sobre o assédio moral despontaram com as pesquisas do psicólogo do trabalho Heinz Leymann. Uma delas foi realizada com 800 trabalhadores suecos de diversos grupos de profissionais, e as respostas obtidas e os fenômenos observados deram origem ao conceito de “psicoterror” e **mobbing**, onde ambos são designados para referirem-se as formas severas de assédio nas organizações (HELOANI, 2003; SOBOLL e col., 2009). Conforme aponta Ângelo Soares (2012), as pesquisas de Leymann o tornaram vanguardista no estudo do **mobbing**. Uma delas deu origem a um relatório científico e um livro em sua autoria, publicado em 1989. Em 1993 publicou o livro **Mobbing: psychoterror am arbeitsplatz** [mobbing: psicoterror no trabalho] em alemão, que no ano de 1996 fora traduzido para francês (SOARES, 2012 apud LEYMANN, 1996; grifo do autor). Em 1998, dois anos depois às colaborações de Leymann, Marie-France Hirigoyen lança seu livro **Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien** [Assédio moral: a violência perversa no cotidiano] que se tornou sucesso de vendas com 550 mil cópias em francês, e posteriormente foi traduzido em 24 idiomas (SOARES, 2012; grifo nosso). Segundo Hirigoyen (2006, p. 9) a partir de seu livro, o assédio moral no trabalho tornou-se uma forte preocupação social dando início a movimentos importantes. Profissionais especializados (Médicos do trabalho, juristas,

² Estudo do comportamento social dos animais, dos seus hábitos individuais e de sua adaptação às condições do meio onde habitam (MICHAELIS, 2018).

sindicalistas, psicólogos e psicossociólogos) uniram-se em favor das vítimas. Contudo, é importante salientar que sua abrangência não se restringiu a esses aspectos; pessoas que sofriam em silêncio com agressões e humilhações passaram a não aceitar tais condutas degradantes e reivindicaram respeito.

No Brasil, o assédio moral passou a ganhar espaço nas discussões no ano de 2000, inicialmente pela ampla pesquisa da médica do trabalho Margarida Barreto, e no ano seguinte a pesquisadora Maria Ester de Freitas publicou o primeiro artigo científico sobre o assunto, e também com a tradução da obra de Marie-France Hirigoyen (HELOANI, 2004 apud FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; SOBOLL, 2009).

Assim como a nomenclatura do assédio moral pode variar de acordo com o entendimento do contexto social do qual pertence, cada autor observa o fenômeno de modo singular, por este motivo abordaremos algumas definições apresentadas por alguns autores mencionados no decorrer desta pesquisa.

Segundo Heinz Leymann (1996, p. 120), “o terror psíquico ou assédio moral na vida profissional significa comunicação hostil e antiética. Ação que é dirigida de forma sistemática por um número de pessoas principalmente para um individual”. Para este autor, o que caracteriza o assédio é o modo pelo qual a comunicação é estabelecida. Esta, por sua vez, está delimitada por oposições, maus tratos e fora dos parâmetros éticos. Tais ações são dirigidas para um indivíduo que sofre essas agressões constantemente por componentes do grupo de trabalho que pertence.

O conceito de assédio moral, de Leymann, não é compartilhado por Marie-France Hirigoyen no aspecto da comunicação, pois, para a autora, uma das formas da manifestação do assédio se dá pela recusa da comunicação direta (HIRIGOYEN, 2008). Conforme aponta a autora, Leymann considera que o **mobbing** (assédio) se origina em um desentendimento profissional mal resolvido. Entretanto, para ela, se há assédio é porque nenhum desentendimento pôde ser estabelecido, uma vez que, por trás de todo mecanismo de assédio, existe o não falado e o escondido (HIRIGOYEN, 2006, p. 24). Neste sentido, o agressor permanece com os ataques hostis e constantes, porém, não esclarece o motivo que culminou a adoção de tais atitudes. De acordo com Marie-France Hirigoyen (2008, p. 76), “o agressor recusa explicar sua atitude. Essa negação paralisa a vítima, que não pode se defender, o que possibilita a continuidade da agressão”. Hirigoyen (2006, p. 30) assinala que o que de fato caracteriza o assédio moral é a repetição. Palavras, atos, comportamentos que possam parecer inofensivos, tornam-se destrutivos por sua frequência e repetição. No primeiro momento, o assédio se inicia como algo inócuo, e as pessoas alvos dos atos humilhantes “levam” na brincadeira. No entanto, os ataques passam a ocorrer com maior frequência e intensidade, e o agredido se vê acuado e refém das manobras hostis. Marie-France Hirigoyen define o assédio moral como:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2008, p. 65).

Inicialmente, acredita-se que o indivíduo alvo de assédio é mais fraco ou incapaz que os demais, que não se impõe diante das circunstâncias, ou é portador de alguma debilidade física. Em oposição à imagem que o agressor tenta associar à vítima, habitualmente o agredido torna-se alvo de assédio quando não se deixa subjugar, reagindo ao autoritarismo do chefe ou a padrões organizacionais opressores (HIRIGOYEN, 2008, p. 68).

Marie-France Hirigoyen (2006, p. 219) relata que, constantemente, é questionada sobre a possibilidade de a vítima de assédio moral possuir perfil psicológico para ocupar esse lugar. Para ela, qualquer indivíduo pode ser vítima, não havendo perfil psicológico específico. Entretanto, há contextos organizacionais que corroboram para que o assédio transite mais livremente. O assédio moral tem como função precípua desestabilizar o outro, para que este não tenha condições de responder, e defender-se com a mesma proporção que é atacada.

Assédio moral como ferramenta de gestão

A concepção de que o assédio moral estaria sendo utilizado por organizações com finalidade estratégica para gerenciar o trabalho e os trabalhadores fez com que a sua compreensão e denominação fossem ampliadas. Nesta modulação, o assédio moral permanece com a sua principal característica: a hostilização repetida e continuada no ambiente de trabalho. Entretanto, transcende a relação entre a figura da vítima e do agressor. Neste contexto, o assédio moral é potencializado pelas circunstâncias da gestão atual, que possuem, na maioria das vezes, valores ancorados na ideologia da excelência e no individualismo, cingidos por cobranças crescentes, pelos mecanismos de controle sutis da subjetividade e pela degradação das relações. Com isso, desejamos salientar que o assédio moral não é um fenômeno peculiar do atual momento histórico, mas um processo que caminha em conjunto com a atual forma de gestão (SOBOLL; HORST, 2013, p. 183).

De acordo com Lis Andrea Soboll e Ana Carolina Horst (2013), baseadas em Einarsen et al. (2003), pesquisas europeias, e também brasileiras (SOBOLL & HORST, 2013; ARAÚJO, 2006; SOBOLL, 2006; SOBOLL e col., 2009), compreendem que as características estruturais do assédio moral como mecanismo de gestão se expressam em dois tipos principais, sendo denominadas como: assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional. O assédio moral interpessoal está relacionado com o ataque persecutório e hostil, que visa humilhar, constranger, prejudicar uma ou mais pessoas atentando contra a sua dignidade, a fim de excluí-la do grupo e/ ou da organização. Cabe ressaltar que apesar de o assédio moral ser semelhante ao assédio moral interpessoal, a grande diferença entre ambos é que o resultado do segundo alcança o coletivo.

De maneira sutil ou explícita, todas as vezes que um membro é hostilizado, uma mensagem é transmitida ao coletivo. Todos os membros da equipe são envolvidos em um clima de medo e atenção, uma vez que ninguém quer ser o próximo alvo. Neste caso, todos percebem a necessidade de subordinação, acordo e conformação (SOBOLL; HORST, 2013).

Lis Andrea Soboll e Ana Carolina Horst (2013, p. 189) dizem que quando um dos membros da equipe é alvo de tais agressões, os pensamentos que dominam os demais são: “Se quem está sendo hostilizado merece este castigo eu não vou me envolver. E se não merece e eu me envolvo, provavelmente serei o próximo alvo”.

O posicionamento do coletivo em não intervir, manifestada pela negação e pelo fingimento de não saber ou não se manifestar diante do sofrimento e da injustiça vivenciada pelo outro, potencializa o individualismo, enfraquece os laços de companheirismo e altruísmo, de modo que cada um se preocupa somente com a sua própria vida, bem-estar e estabilidade empregatícia (SOBOLL; HORST, 2013, p. 189).

De acordo com Lis Andrea Soboll e col. (2009, p. 110), o ambiente de trabalho marcado pelo individualismo e pela falta de solidariedade não são somente potencializadores para o surgimento de assédio moral e demais tipos de violências psicológicas, mas também diluem as tentativas de sensibilização e relutância, tanto no âmbito individual ou coletivo. Christophe Dejours (2004 apud SOBOLL e col., 2009, p. 110) denomina a falta de solidariedade no âmbito do trabalho como “patologia da solidão”. Para ele, o empregado sempre sofreu perseguições do empregador; mas hoje essas perseguições têm desencadeado o crescimento desenfreado de patologias.

O assédio moral organizacional abrange as interações entre o indivíduo e a organização, que, por sua vez, são mediadas por práticas abusivas de gestores, dirigentes e indivíduos que ocupam a alta esfera no organograma organizacional. O assédio moral organizacional é uma prática de gestão que usa estrategicamente a violência para fazer o gerenciamento dos trabalhadores a partir de um conjunto sistemático de condutas humilhantes, constrangedoras, que exercem pressões sobre os trabalhadores para que determinados objetivos e metas organizacionais sejam alcançadas. Portanto, tem-se no assédio moral organizacional hostilizações direcionadas ao coletivo, associadas a políticas e normas institucionais. Conforme assinalam Soboll e Horst (2013, p. 191), este cenário, em que há a ausência de relacionamentos duradouros, mudanças constantes de equipes, e que possuem como práticas a estimulação da competitividade entre seus membros, assim como a avaliação de desempenho, favorece o desenvolvimento crescente de prática de assédio moral. Ainda para as autoras, tais práticas que fomentam a competição são naturalizadas por parte dos trabalhadores. Eles as compreendem como método plausível para obtenção de ascensão e valorização profissional. A partir do momento em que os trabalhadores são reconhecidos ao trabalharem com afinco, abraçando e se dedicando exclusivamente os interesses organizacionais, essa lógica de funcionamento organizacional é internalizada e perpetuada. Com isso, o próprio coletivo encarrega-se de sustentar o padrão “excelente”; caso haja algum membro que destoe do mesmo, certamente sofrerá retaliações. Assim, muitos casos de assédio moral tornam-se legítimos e lógicos, pois estarão em conformidade com esses objetivos, neste caso, os organizacionais.

Marie-France Hirigoyen (2006, p. 289) relata que formulou um questionário para pessoas vítimas de assédio moral na empresa. Uma das perguntas falava sobre os auxílios que realmente essa pessoa recebeu. E no resultado deste levantamento constatou que as pessoas raramente encontraram auxílio dentro da empresa.

Deste modo, podemos perceber que é necessária a atuação ativa de profissionais dentro do contexto organizacional que estejam atentos às manifestações deste fenômeno a fim de que se possa prevenir, coibir e desarticular esquemas propiciadores para ocorrência do mesmo. Débora Glina e Lis Andrea Soboll (2012), a partir de Leka e Cox (2008), indicam três níveis de intervenção para o assédio moral: primária, secundária e terciária. A intervenção preventiva primária está voltada para propostas de ação que têm como objetivo evitar que o assédio ocorra. As ações neste nível são direcionadas para o controle de incidentes violentos, investigação de afastamentos, monitoramento do clima organizacional, dentre outros.

Tanto a intervenção preventiva secundária quanto a terciária são utilizadas quando já ocorreu alguma manifestação de violência, e, neste caso, as ações são planejadas e direcionadas tendo como base um problema existente. As ações preventivas secundárias visam subsidiar os indivíduos com mais recursos para manejarem o conflito. São os treinamentos, resoluções de casos hipotéticos de conflitos, questionários, palestras que objetivam mudanças de situações indesejadas. Já nas ações preventivas terciárias o objetivo é minimizar os danos ocasionados pelo assédio moral, que são os acordos, aconselhamentos, reabilitação psicoterápica para os envolvidos e etc. (SOBOLL; HORST, 2013, p. 193).

Para além de pensar somente em ações que possam prevenir a ocorrência do assédio moral, é imperativa a necessidade de haver intervenções direcionadas ao trabalhador vítima de assédio moral. A prevenção e o combate ao assédio moral devem abranger e englobar múltiplas esferas, isto é, deve assumir o caráter multifacetado, abarcando os setores administrativos, jurídicos e psicológicos. Para tanto, o envolvimento de diversos grupos de profissionais da organização é fundamental na criação de instrumentos e políticas de enfrentamento e combate ao assédio moral (HELOANI, 2011, p. 53).

Considerações finais

Por todos esses aspectos, fazemos as palavras de Roberto Heloani (2011, p. 52) as nossas, ao afirmar que todos perdem quando há violência no ambiente de trabalho. Organizações precisam perceber que não há argumento que sustente o sofrimento em prol de maiores resultados. O mesmo ímpeto em criar estratégias para a aquisição de maior produtividade poderia ser direcionado para promover melhores condições de trabalho, com maiores atrativos que incentivem o trabalhador a romper seus limites. No entanto, sabemos que é otimista conceber que a violência possa deixar de ser uma realidade na existência da humanidade, e em suas formas de reprodução. Por este motivo, no que concerne à violência no ambiente de trabalho, reproduzida repetidamente a fim de prejudicar, humilhar e expropriar a dignidade do trabalhador, a organização dispõe de uma potente arma para combatê-la, a quebra do silêncio. Uma vez rompido e desvelado, o assédio moral passa a ser uma realidade conhecida por todos, e, por conseguinte, seu potencial nocivo. Desta maneira, pessoas, organizações e a sociedade poderão se instrumentalizar, a fim de não mais aceitarem a perpetuação dessas práticas.

Referências Bibliográficas

- BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: LIMA, C; OLIVEIRA, J; MAENO, M. (Coord.). **Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: FUNDACENTRO, 2013.
- BARRETO, M; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul/set. 2015.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista produção**. Paris, v.14, n.3, p. 027-034, Set./Dez. 2004.
- DALGALARRONDO, P. **Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2008.
- ETOLOGIA. **Dicionário online Michaelis**, 20 set. 2018. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/trabalho/>. Acesso em 20 set. 2018.
- FREITAS, M, E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.
- GUEDES, M, N. **Assédio Moral e Responsabilidade das Organizações com os Direitos Fundamentais dos Trabalhadores**. São Paulo, 2003.
- GUIMARÃES, L; RIMOLI, A. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia teoria pesquisa**. Brasília: v.22, n.2, May/Aug. 2006.
- GLINA, D; SOBOLL, L. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Rev. bras. saúde ocup**. São Paulo: v.37, n. 126, July/Dec. 2012.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>> acesso em 08.Out.2018
- _____. Fator humano: violência invisível. **RAE-executivo**, São Paulo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/2066.pdf>>. Acesso em: 06. Out. 2018.
- _____. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **RAE- executivo**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em < <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/50-53.pdf>> acesso em: 07. Out. 2018.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Tradução de Translate. G. Violence and Victims, 5, 119-126, 1990.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. **Sensibilizando sobre el acoso psicológico em el trabajo**: orientación para los profesionales de la salud, tomadores de decisiones, gerentes, directores de recursos humanos, comunidad jurídica, sindicatos y trabajadores. Tradução de Translate. G. Milano, 2004. (serie protección de salud de los trabajadores. n. 4).
- SOARES, A. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup**. São Paulo, v.37 n.126, July/Dec. 2012.
- SOBOLL, L; SCHATZMAM, M; GOSDAL, T; EBERLE, A. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, L; GOSDAL, T. (coords). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2009, p. 33-41.

SOBOLL, L; SCHATZMAM, M; GOSDAL, T; EBERLE, A. Aspectos definidores do assédio moral. In: SOBOLL, L; GOSDAL, T. (coords). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2009, p. 17 – 32.

SOBOLL, L; HORST, A. O assédio moral como estratégia de gerenciamento: solicitações da forma atual de gestão. In: MAENO, M. (Coord.). **Inovação para desenvolvimento de organizações sustentáveis: trabalho, fatores psicossociais e ambiente saudável**. São Paulo: CTI, 2013, p. 183-196.

TEIXEIRA, R; MUNK, L; REIS, M. **Assédio moral nas organizações: percepção dos gestores de pessoas sobre danos e políticas de enfrentamento**. Revista gestão organizacional. Santa Catarina, v. 04, n. 1, Jan./Jun. 2011.

TRABALHO. **Dicionário online Michaelis**, 17 set. 2018. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/trabalho/>. Acesso em 17 set. 2018.

ZANELLI, J. C; SILVA, N; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BULLYNG: A CONTEMPORARY MANAGEMENT TOOL

Abstract: This article aims to highlight the use of bullying as one of the tools of contemporary management, taking organizations as a scenario. The senses of work for human life are highlighted, as are some changes that have affected this relationship. The aim was to present moral harassment in its etymological, conceptual, and historical origins. As well as its dissemination and publicity in the social and academic environment. Bullying is presented as a management tool, and as some organizations use it to achieve greater worker productivity and obedience. Methods of prevention and combat are listed, as well as collective participation for the success of it.

Keywords: Work; bullying; management tool.