

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA
ESPECIALIZAÇÃO EM MEDICINA DO TRABALHO

LUANA GOMES MAZUCATTO

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: O *COMPLIANCE* E A
ATUAÇÃO DO MÉDICO DO TRABALHO NA PREVENÇÃO DAS OCORRÊNCIAS**

CURITIBA

2020

LUANA GOMES MAZUCATTO

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: O *COMPLIANCE* E A
ATUAÇÃO DO MÉDICO DO TRABALHO NA PREVENÇÃO DAS OCORRÊNCIAS**

Artigo apresentado à Especialização em Medicina do Trabalho, do Departamento de Saúde Coletiva, Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à conclusão do Curso.

Orientador: Prof. Raffaello Popa Di Bernardi

CURITIBA

2020

RESUMO

A medicina do trabalho contemporânea, não mais como um ramo reativo e sim com viés essencialmente preventivo deve, cada vez mais, atentar-se às ocorrências de assédio moral no ambiente de trabalho, haja vista tratar-se de tema com profundos reflexos sociais e econômicos. Este estudo tem como objetivo estabelecer os contornos da atuação do médico do trabalho na prevenção de ocorrência de assédio moral, apresentando os programas de *compliance* na prevenção dos episódios dessa ordem no ambiente de trabalho. O método utilizado para realização deste estudo foi a revisão da literatura, desenvolvida por meio do acesso às produções científicas já existentes em relação ao tema abordado e delineamento qualitativo. O médico do trabalho deve fazer valer sua posição neutra através da qual poderá, por meio da escuta e observação, conhecer mais profundamente trabalhadores, gestores e seus mecanismos organizacionais. É a partir de então que o médico pode identificar riscos ergonômicos organizacionais, contemplá-los no programa médico ocupacional e propor instrumentos de prevenção.

Palavras-chave: Meio ambiente de trabalho. Assédio moral. Prevenção. Programas de *compliance*.

ABSTRACT

Contemporary occupational medicine, no longer a reactive branch, but with an essentially preventive bias, should increasingly pay attention to the occurrences of moral harassment in the workplace, given that it is a topic with profound social and economic reflexes. This study aimed to establish the contours of the work of the occupational physician in preventing the occurrence of moral harassment, presenting the compliance programs in the prevention of episodes of moral harassment in the workplace. The method used to carry out this study was the literature review, developed through access to existing scientific productions in relation to the approached theme and qualitative design. The occupational physician must assert his neutral position through which he can, through listening and observation, get to know workers, managers and their organizational mechanisms more deeply. It is from then on that the doctor can identify organizational ergonomic risks, contemplate them in the occupational medical program and propose prevention instruments.

Keywords: Working environment. Bullying. Prevention. Compliance programs.

SUMÁRIO

Introdução	4
Métodos	5
Revisão da literatura	6
Definição de assédio moral	7
Modalidades do assédio moral	9
Efeitos práticos do assédio moral	10
O assédio moral como problema organizacional e seus efeitos jurídicos	12
<i>Compliance</i> como ferramenta de prevenção	12
Atuação do médico do trabalho	15
Considerações finais	16
Referências	17

INTRODUÇÃO

A modernização das relações de trabalho e os novos contornos do mercado contribuíram para o surgimento de um ambiente de trabalho permeado de rivalidade e hostilidade, o qual se revelou propício ao aumento dos casos de violência psicológica no trabalho, em especial o assédio moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2009).

O ambiente de trabalho não deve ser pensado restritivamente como um espaço físico, ele é na realidade um dos espaços da vida em sociedade, habitado por sujeitos complexos que se relacionam entre si e com o meio ambiente ao redor. Deve ser ergonômico e sadio para o trabalhador, razão pela qual é tutelado constitucionalmente e ocupa lugar entre as obrigações do empregador (FRENEDA, 2005).

A organização tem o direito de estipular metas, pois sua sobrevivência como empresa capitalista, por muitas vezes, está condicionada a atingi-las. O fundamental é que as metas sejam possíveis de serem atingidas, sem sacrificar a dignidade e a saúde física e mental dos empregados.

Eventualmente ocorrem conflitos dentro desse ambiente, visto que todo e qualquer trabalho possui certo grau de exigência, gerando atritos esporádicos. A causa, muitas vezes sutil e invisível de violência psicológica no local de trabalho está justamente em como esses conflitos são geridos e resolvidos, ao passo que se ocorridos repetidamente ao longo do tempo e se hostis os comportamentos, corre-se sério risco de se estar diante de uma situação de assédio moral.

Sendo assim, é imprescindível que os agentes envolvidos na relação saibam os limites dos atos de gestão e os contornos do assédio moral. Isso porque as ocorrências de assédio moral representam para além de um prejuízo à saúde do trabalhador assediado, um desgaste do ambiente organizacional e um custo significativo para a empresa (ELGENNENI; VERCESI, 2009).

Para que isso ocorra, o empregador deve manter boas condições de segurança, higiene e zelar para que o local de trabalho não se transforme em um lugar perigoso a vida e à saúde de seus trabalhadores. As políticas relacionadas ao bem estar dos trabalhadores, à mediação de conflitos e ao zelo pelo clima organizacional auxiliam de maneira considerável na construção de um ambiente saudável.

A medicina do trabalho contemporânea, não mais como um ramo reativo, mas como um ramo preventivo deve, crescentemente, atentar-se às ocorrências de assédio moral no ambiente de trabalho, haja vista tratar-se de tema com profundos reflexos sociais e econômicos.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo estabelecer os contornos da atuação do médico do trabalho na prevenção de ocorrência de assédio moral, apresentando os programas de *compliance* na prevenção dos episódios de assédio moral no ambiente de trabalho.

MÉTODOS

O método utilizado para realização deste estudo foi a revisão da literatura, desenvolvida por meio do acesso às produções científicas já existentes em relação ao tema abordado, buscando atingir o objetivo proposto.

Para Mattar, Oliveira e Motta (2014) este meio de investigação abrange toda bibliografia já pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses etc.

Para Fachin (2017, p. 81), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade fundamental “conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

A perspectiva da análise dos dados foi qualitativa. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados.

Para a produção desse artigo de revisão bibliográfica foi realizada a busca por produções nos bancos e bases de dados: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), nas fontes LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e MEDLINE (U.S. National Library of Medicine).

Nesse caso, foram definidos como descritores para efetuar a busca nas bases de dados: meio ambiente de trabalho, assédio moral, trabalho, médico do trabalho, prevenção, programas de *compliance*.

Os critérios de inclusão foram: artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, em inglês e português, disponíveis *online* gratuitamente, de forma completa. Os critérios de exclusão foram: artigos com dados incompletos, publicações duplicadas, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos não relacionados ao escopo do estudo.

A fim de enriquecer a pesquisa, utilizou-se a pesquisa em livros para embasamento teórico. Após a coleta dos dados, os resultados foram apresentados na forma textual, por meio de relatórios.

REVISÃO DA LITERATURA

A Revolução Industrial foi o marco histórico que impulsionou as primeiras manifestações de oposição às condições de trabalho. Segundo Dejours (1998), ao longo do tempo, conforme as conquistas dos trabalhadores eram alcançadas e as relações de trabalho evoluíam, as reivindicações também se transformavam.

Primeiro veio a luta pela sobrevivência, que condenava a duração excessiva do trabalho. Em seguida a luta pela saúde do corpo, que denunciava as condições de trabalho. E, por último, a luta contra o sofrimento mental e alienação relacionados ao trabalho, em que se percebe e condena as consequências negativas resultantes da organização do trabalho (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

Durante o século XX, ocorreram profundas mudanças nos sistemas político, cultural e econômico em todo o cenário mundial, consequência das duas maiores guerras vividas pela humanidade, o que se refletiu no modo de produção e viabilizou o surgimento de novas estruturas organizacionais dentro do trabalho (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

A década de 80 deu início a grandes modificações na esfera estatal e a reivindicação a um Estado mínimo encontrou eco cada vez mais ampliado entre os defensores do neoliberalismo econômico, terreno fértil para empresas privadas ressurgirem como principal ator socioeconômico.

Com o fim da guerra fria, teve início a guerra econômica. A partir de então, surge necessidade de adequação da estrutura organizacional das empresas para que essas se tornassem mais competitivas. Inicia-se a transformação das relações produtivas e tecnológicas, além da modernização dos processos de gestão. Nesse contexto, o fortalecimento do papel do capital gerou o enfraquecimento das relações

de trabalho. Além disso, a competição generalizada que surge nesse novo cenário econômico reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro (SATO, 2000).

É nessa sociedade de livre mercado, onde impera o aspecto econômico, no qual cada vez mais o valor individual da pessoa humana se esgota e o sujeito que, anteriormente era complexo nos seus valores e identificações, passa a ser um mero consumidor (PEREIRA; HORN, 2009). Assim sendo, a ameaça de perder o emprego e, conseqüentemente, perder o poder de consumo significa a morte social desse sujeito. É por essa lógica que a relação do indivíduo com o seu emprego passa a ser sua fonte principal de identidade social e pessoal, identidade essa que possui significado paradoxal, visto que o vínculo com o trabalho tende a ser cada vez mais raro, ao mesmo tempo em que se torna a referência central do indivíduo.

DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL

Diversos autores, a partir das décadas de 80 e 90, passaram a identificar a violência moral advinda de todo esse contexto social como um fenômeno altamente destruidor do ambiente de trabalho e apontam como elementos fundamentais para a construção de novas facetas da violência, que acompanha o progresso social e econômico da sociedade moderna: o individualismo, a instrumentalização do indivíduo, a corrosão dos vínculos sociais e valores coletivos, a negação das diferenças e sentimento de impotência e exclusão daqueles sem função produtiva.

Embora o assédio moral seja tão antigo quanto o próprio trabalho, apenas a partir de 1990 foi identificado e definido como um fenômeno importante no adoecimento dentro das empresas e destruidor dos ambientes de trabalho. Não só porque compromete a produtividade, mas também porque favorece o absenteísmo, em razão dos intensos desgastes psicológicos que ocasiona (HIRIGOYEN, 2011).

É importante esclarecer que diferentes autores usaram terminologias diversas para discorrer sobre o tema violência psíquica no trabalho.

Heinz Leymann, precursor dos estudos sobre o tema, iniciou sua série de pesquisas no início de 1980, na Suécia, e chegou a resultados inéditos e alarmantes. Em 1993, Leymann utilizou os termos *mobbing* e *psicoterror* no ambiente de trabalho. Termos ainda utilizados naquele país e nos Estados Unidos (CERQUEIRA, 2012).

Em 1992, na Inglaterra, a emissora de televisão BBC apresentou uma série de documentários sobre situações denominadas *bullying*, para descrever a violência psicológica ocasionada entre crianças, especialmente no ambiente escolar. O termo *bullying*, a partir de então, foi ampliado para estudar agressões cometidas em alguns outros ambientes específicos, é o termo aceito e utilizado no Reino Unido e na Austrália para se referir à violência no local de trabalho (CERQUEIRA, 2012).

Na França, em 1998, Christophe Dejours lançou o livro *Souffrance en France: la banalization de l'injustice sociale*, no qual apesar de não se referir especificamente ao assédio moral, explicita a relação entre organização do trabalho e a elevação da violência moral nesse ambiente (DEJOURS, 1998).

Outro livro, também lançado em 1998 na França, foi da autora Marie France Hirigoyen, que utilizou pela primeira vez a expressão assédio moral para abordar a violência perversa no cotidiano das famílias e do mundo do trabalho. O livro foi traduzido para o português como 'Assédio moral: a violência perversa no cotidiano' (HIRIGOYEN, 2011).

Foi o termo assédio moral e o conceito definido por Hirigoyen em seu primeiro livro que popularizou a discussão mundo afora sobre o assunto.

O assédio moral no contexto das relações de trabalho deve ser entendido como toda e qualquer conduta abusiva, que se manifeste sobretudo por comportamentos, palavras orais e escrita, atos e gestos que tendem por sua repetição ou sistematização contra a personalidade, dignidade ou integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2011, p. 65).

Destaca-se a importância de se diferenciar assédio moral de atos de gestão ou conflito, o que é imprescindível nesse cenário, tendo em vista que toda relação de trabalho requer certo grau de exigência, que são próprias da execução do contrato de trabalho e não é assédio moral.

Atos como atribuição de tarefas aos subordinados, transferência do trabalhador para outro posto de trabalho e alteração da jornada não se caracterizam como assédio moral (CNTS, 2019).

Igualmente não se caracteriza assédio moral o exercício da atividade que, em si, seja psicologicamente estressante ou desgastante, as críticas construtivas ou avaliações realizadas por colegas ou superiores – desde que não sejam realizadas

em público ou exponham o trabalhador a situações vexatórias – bem como os conflitos esporádicos com colegas ou chefias (SENADO FEDERAL, 2011).

A diferença está, substancialmente, em como as cobranças são realizadas. Para que se caracterize uma situação de assédio moral deve-se constatar a recorrência dos comportamentos hostis por um período estendido e a intencionalidade de prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos. Assédio moral é, portanto, um processo e não um acontecimento isolado (ALVARENGA, 2017).

É importante a conceituação do assédio moral e sua correta divulgação, a fim de evitar que o debate em torno desse fenômeno seja resumido a um mero conflito individual e para que não se banalize a expressão.

De acordo com Soboll (2008, p. 30-1), são requisitos do assédio moral:

1. Habitualidade – os comportamentos ofensivos devem ocorrer repetidas vezes e por um período prolongado de tempo. Atos isolados não configuram assédio moral.
2. Ataques psicológicos – ações ou omissões que induzem desconforto psicológico que ofendam ou humilham, apresentam gravidade significativa.
3. Intencionalidade – o agressor tem a intenção de prejudicar, anular ou excluir; o objetivo das condutas é destruir a pessoa, anular seus espaços de ação ou forçar um desligamento de um projeto, função ou até do emprego; os ataques se apresentam na forma de armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre às mesmas pessoas.
4. Pessoalidade – o alvo das agressões é uma pessoa específica, o processo de perseguição é direcionado e pessoal.

Está entre os elementos caracterizadores do assédio moral a repercussão da conduta abusiva na saúde física e/ou psíquica da vítima (ARAÚJO, 2007). Porém, entende-se que não precisa haver manifestação da doença propriamente, mas basta que se vislumbrem sinais exteriores de tensão emocional e abalo psicológico do assediado (COLOMBO FILHO, 2016).

MODALIDADES DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ocorrer em qualquer relação dentro da organização, razão pela qual pode manifestar-se sob três modalidades distintas, conforme Rufino (2006):

- a) Vertical: relações de trabalho marcadas pela diferença de posição hierárquica, abrangendo a forma vertical descendente e vertical ascendente;

- b) Horizontal: relações de trabalho sem distinção hierárquica, entre colegas de trabalho sem relação de subordinação entre si;
- c) Mista: cumulação dos assédios moral vertical e horizontal.

Discorre Barreto (2009) que em pesquisa nacional realizada com 10.600 trabalhadores de diversas categorias dos setores público e privado, constatou-se que a prática do assédio moral ocorre 90% das vezes praticada na forma vertical descendente, 6% na forma mista, 2,5% na forma horizontal e 1,5% dos casos como vertical ascendente.

“Sob tal perspectiva, nota-se estreita relação entre o assédio moral, o medo e a sua instrumentalização, que se difunde de diversas formas na realidade organizacional das empresas” (HIRIGOYEN, 2005, p. 201).

A permanente tensão decorrente da possibilidade de demissão, que nem sempre é explícita, difunde-se nas políticas organizacionais e provoca um fundado receio de ser vítima do desemprego e, por conseguinte, da exclusão social (EBERLE, 2009).

Por outro lado, existem os trabalhadores que não foram assediados, mas vivem o temor de ser a próxima vítima e se calam.

O assédio moral é um processo. Começa tímido e inofensivo, mas propaga-se insidiosamente e cria raízes. Num primeiro momento, as vítimas não querem se mostrar ofendidas e levam desavenças e maus-tratos como brincadeira ou sem dar a devida importância. Em seguida, tais ataques multiplicam-se e a vítima percebe-se cada vez mais acuada (BARRETO, 2009).

Trata-se de um fenômeno circular, de modo que procurar quem está na origem do conflito pouco resulta, visto que até as razões que desencadearam as agressões já foram perdidas. Atos praticados deliberadamente pelo agressor destinam-se a provocar ansiedade na vítima, o que faz com que esta aja defensivamente e, por sua vez, novas agressões aconteçam (HIRIGOYEN, 2011).

EFEITOS PRÁTICOS DO ASSÉDIO MORAL

Os efeitos do assédio moral não se restringem ao trabalhador, mas, alcançam também o empregador, o Estado e toda a sociedade (RUFINO, 2006). Os impactos diretos dos episódios de assédio moral nas empresas são, em primeira linha, na saúde do trabalhador.

As condições individuais de cada pessoa interferem na medida em que o constrangimento é sofrido, visto que nem todos processam da mesma maneira os estímulos externos. Contudo, é inegável que a saúde é atingida pela ocorrência de assédio moral, em maior ou menor grau, podendo haver consequências, de acordo com Rufino (2006):

- a) Psicopatológicas: ansiedade, apatia, insegurança, depressão, melancolia, irritação, insônia, mudanças de humor, pânico, fobias;
- b) Psicossomáticas: hipertensão arterial, taquicardia, doenças coronarianas, cefaleia, dermatites, dores osteomusculares, gastrite, fadiga crônica;
- c) Comportamentais: agressividade contra si e contra outros, aumento do consumo de álcool, cigarro e outras drogas, isolamento social, desordem de apetite, disfunções sexuais.

O assédio moral não constitui em si uma doença, mas pode gerar graves consequências que podem levar até ao suicídio. Estudos estimam que três mil suicídios por ano nos Estados Unidos estejam relacionados ao moral *harassment* ou tirania nas relações de trabalho (DAVENPORT; SCHWARTZ; ELLIOT, 2002).

Num segundo plano, as próprias organizações privadas são atingidas, afinal, a diminuição da produtividade do trabalhador assediado reflete diretamente na produtividade global da empresa, sendo que o ambiente de trabalho fica prejudicado e impróprio ao progresso empresarial. Não obstante, o empregador sofre com os custos da substituição do trabalhador e, por fim, o risco de que, com a publicidade dos fatos, a imagem da empresa perante a sociedade e o próprio mercado reste prejudicada, sem falar no aumento de contencioso judicial, e os custos decorrentes do próprio acionamento perante o judiciário, e eventuais condenações (DAVENPORT; SCHWARTZ; ELLIOT, 2002).

Mais ainda, o fenômeno do assédio moral é causador de altos custos sociais, pois causa alto grau de absenteísmo, doenças que acarretam, por sua vez, licenças médicas e afastamentos com suporte previdenciário por meio de auxílio-doença, e até aposentadorias por invalidez. A sociedade e, por meio dela, o Estado, acaba suportando os custos dos benefícios previdenciários e tratamentos de saúde necessários à estabilização das vítimas.

Fato é que todos perdem frente a episódios de assédio moral.

O ASSÉDIO MORAL COMO PROBLEMA ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS JURÍDICOS

O assédio moral é em si um problema organizacional simplesmente por ocorrer dentro do ambiente de trabalho. Além disso, pelo fato de ser um processo respaldado em questões ou aspirações organizacionais, o que torna a empresa corresponsável ou não isenta pelos atos culposos ou dolosos que ocorrem em seu interior.

Portanto, as organizações são espaços onde essas ações ocorrem e podem proporcionar condições que estimulam, coíbem ou eliminam esse problema. Tanto o agressor (pessoa física) quanto à própria empresa (pessoa jurídica) devem ser responsabilizados pelos prejuízos causados às vítimas (BARRETO, 2009).

A maior dificuldade em relação à penalização do assédio moral reside no alto grau de subjetividade que envolve este fenômeno. O nexo causal nem sempre é aparente.

De antemão, tem-se que a ausência de dispositivo legal específico no âmbito federal não impede a penalização dos empregadores que agem ou permitem tal conduta por seus prepostos, principalmente no âmbito da fixação de indenização ao trabalhador lesado.

Uma vez constatado o dano, as etapas seguintes são a quantificação do dano moral que norteará o arbitramento do valor de indenização e o estabelecimento de nexo de causalidade. Neste contexto jurídico, o médico tem papel fundamental, pois é quem avalia a existência de perturbações à saúde, o dano, e estabelece o nexo causal entre os transtornos de saúde e as atividades de trabalho (ANTUNES, 2009).

COMPLIANCE COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO

Os danos decorrentes de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho geram efeitos de impacto, tanto para o trabalhador na condição de vítima, quanto para o empregador.

Por isso, limitar-se a remediar os problemas resultantes destas situações parece insuficiente para reduzir de forma eficaz o número de episódios, bem como continuaria a resultar em um alto custo para as organizações e para o Estado.

Medidas iniciais contra as manifestações de violência no local de trabalho, antes que estas se perpetuem e se configurem em assédio moral, devem ser tomadas visto que os efeitos perversos se espalham de forma mais profunda quanto mais longa for sua duração.

Uma política de prevenção é a opção mais indicada para maior eficácia ao combate do assédio moral. Ela deve ser abrangente e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológicos. Além disso, é fundamental a definição e criação de instrumentos para lidar com as ocorrências, sua apuração, avaliação e mitigação (NUNES; TOLFO, 2011).

“A resposta para o combate ao assédio moral é: ética. Mas não a ética como um ideal formal e impraticável, e sim uma ética ergonômica e aplicada” (OLIVEIRA, 2018, p. 01).

Nesse cenário, os programas de *compliance* ganham destaque. *Compliance* provém do verbo inglês *to comply*, no sentido de conformidade. O *compliance*, no âmbito organizacional, pode ser entendido como o conjunto de regras a serem seguidas para que as empresas conciliem os padrões e as obrigações de seu seguimento (OLIVEIRA, 2018).

O cumprimento normativo através dos programas de *compliance* deve asseverar que a implantação destes pretende a criação de uma cultura corporativa voltada à reafirmação de preceitos e valores, uma cultura de respeito, na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta e na previsão de sanções para quem descumprir as regras (SILVA et al., 2019).

Para que se atinja tal objetivo, vislumbrando um combate eficiente ao assédio moral no ambiente de trabalho, é necessária a sensibilização de todos, desde a alta hierarquia até os colaboradores de nível operacional, sendo conveniente que essas orientações constem documentadas, através de um código de ética destinado a tratar dos valores e princípios e de um código de conduta que traga a previsão das ações a serem seguidas pelos membros daquela.

Sendo os programas de *compliance* instrumentos aptos justamente a reforçar o cumprimento das regras impostas àquela determinada organização e a fixar formas de efetivação dessas visando o estabelecimento de uma cultura ética e de cumprimento normativo, o uso do *compliance* para dar efetividade à ética ergonômica no ambiente de trabalho é a melhor alternativa.

Consequentemente, ter-se-ia a mitigação gradual até que definitiva fosse, dos episódios de assédio moral nas dependências da empresa, visto que a postura seria de intolerância total a tais comportamentos de forma homogênea entre o corpo funcional da empresa.

Um bom artifício é o canal de denúncia, também chamado *whistleblowing*. Pode-se dizer que a implementação de um canal de denúncia possui verdadeira importância para o sucesso do programa de *compliance*, uma vez que a sua correta aplicação, contando com a confidencialidade, traz para a empresa a possibilidade de saber em primeira mão sobre a ocorrência de práticas que infrinjam as regras internas, permitindo que sejam tomadas as medidas de repreensão cabíveis com maior brevidade e, por conseguinte, impedir com maior eficácia que este comportamento se instale e passe a ser sistêmico no âmbito da empresa.

Nota-se que a preocupação dos programas de *compliance* é dar eficácia a instrumentos preventivos e não meramente prevê-los, fugindo da superficialidade da criação de políticas para criar e implementar um verdadeiro método de operação que estabeleça entre os trabalhadores a consciência de que fugir ao método significa a impossibilidade de permanecer naquela organização por destoar do perfil da própria empresa e não das exigências atribuídas somente à sua figura.

Por isso, ter um programa de *compliance* tende a ser um diferencial entre as organizações, pois representa a materialização do método de operação da empresa que, por sua vez, nasce destinado a tratar, sobretudo, do ambiente interno, de forma que a cultura da organização seja compatível com a proposta que projeta no mercado, havendo coerência na atuação da organização, a qual certamente colherá tal êxito em forma de resultados e otimização dos lucros (COLARES, 2014).

Aproximando tais constatações das situações de assédio moral, tem-se que diante da relação de proporcionalidade inversa entre número de episódios de assédio moral e do nível de qualidade do ambiente de trabalho, pode-se concluir que um bom método de operação, consubstanciado num programa de *compliance*, tem efeitos diretos na mitigação de ocorrências de assédio moral, porquanto, a prevenção por meio do *compliance* é a alternativa que comprovadamente traz menor desgaste à relação, tem maior eficácia e representa menor custo para a empresa (BARACAT; ZAGONEL, 2018).

ATUAÇÃO DO MÉDICO DO TRABALHO

Nos casos de assédio moral dentro do ambiente de trabalho, normalmente o trabalhador só procura o médico do trabalho quando já existe uma situação de violência instalada e por não ter obtido sucesso em resolver tal situação dentro do seu próprio setor e/ou com o setor de Recursos Humanos.

O médico, em um primeiro momento, pode ajudar a vítima a verbalizar adequadamente o seu problema; depois, com suas constatações no local de trabalho e escuta adicional aos demais trabalhadores, pode conseguir que os empregados e os gestores tomem consciência das graves consequências das situações de violência psicológica, alertando-os para a importância de instrumentos de repreensão e, principalmente, de prevenção. Esse trabalho de mediação só é possível se ele ocupar na empresa um cargo de confiança, ter garantida sua posição de neutralidade e conhecer bem os protagonistas da situação. Na maior parte das vezes, o médico do trabalho é contatado demasiado tarde por um empregado psicologicamente desestabilizado, e pode apenas protegê-lo, tentar garantir o sigilo do acontecimento e orientá-lo a buscar um médico assistente e um afastamento para tratamento de saúde. Fato este que reforça a importância de estratégias de prevenção (HIRIGOYEN, 2011).

O assédio se instala quando o diálogo não é mais possível. Prevenir é, portanto, reintroduzir o diálogo e uma comunicação verdadeira. Neste sentido, o médico do trabalho tem um papel fundamental de mediação, como um interlocutor que sabe ouvir. Ele pode, junto com as instâncias dirigentes, tomar a iniciativa de uma reflexão em comum a fim de buscar as soluções cabíveis (HIRIGOYEN, 2011).

Prevenção passa também por ações de informação e educação dos responsáveis, ensinando-os a levar em conta a pessoa humana, tanto quanto a produtividade de sua empresa. Seria recomendado que nos regimentos internos, incluindo o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e as convenções coletivas, fossem inseridas cláusulas de proteção contra o assédio moral, como o programa de *compliance*, por exemplo.

Somente o ser humano pode administrar situações humanas. A violência é uma delas e não deve ser encarada como uma fatalidade. Essas situações perversas só podem ocorrer se forem estimuladas ou toleradas. É aos patrões e gestores que cabe a decisão de reintroduzir a cultura de respeito em suas estruturas. E é ao médico do trabalho e outros profissionais técnicos dentro da

instituição, a responsabilização por informar e fornecer ferramentas para que a saúde e segurança dos trabalhadores e, conseqüentemente, da instituição sejam garantidas.

O médico do trabalho deve fazer valer sua posição neutra por meio da qual poderá, através da escuta atenta e observação, conhecer mais profundamente trabalhadores, gestores e seus mecanismos organizacionais. É a partir de então que o médico pode identificar riscos ergonômicos organizacionais, contemplá-los no programa médico ocupacional e propor instrumentos de prevenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve-se ter em mente que a guerra econômica não pode definitivamente ser um alibi para a ocorrência de violência psicológica no trabalho, pois levaria à sua naturalização e, conseqüente banalização.

Com a identificação de um aumento considerável do adoecimento dos trabalhadores em decorrência da prática de assédio moral no ambiente de trabalho, nota-se que os reflexos de mencionada conduta afetam, em primeira linha, a saúde do trabalhador, mas também o ambiente de trabalho de forma global, tornando-se desestimulante e desfavorável para a alavancagem dos negócios da empresa.

O trabalhador agredido pode manifestar sintomas psicopatológicos, psicossomáticos e até comportamentais, evidenciando a gravidade da ocorrência. Diante disso, demonstra-se necessário abandonar antigos padrões de atuação do médico do trabalho no âmbito da empresa, limitado à postura reativa, para adotar medidas preventivas com respaldo em programas de *compliance* e intensa fiscalização, afinal, referido mecanismo revela-se menos desgastante, mais eficaz e de menor custo para todos os envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Leidyane. **Consequências jurídicas do assédio moral**: formas de punição cabíveis no nosso ordenamento jurídico em caso de assédio moral. Jusbrasil, 2017.

ARAÚJO, Adriane Reis. Assédio moral organizacional. In: ARAÚJO, Adriane Reis de. Assédio moral organizacional. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Porto Alegre, v. 73, n. 2, p. 203-14, abr./jun. 2007.

BARACAT, Eduardo Milléo; ZAGONEL, Marina. Compliance e assédio moral nas relações de emprego: análise do programa da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. **Percorso**, v. 04, n. 27, p. 455-77, 2018.

BARRETO, Marco Aurélio Aguiar. **Assédio Moral no trabalho**: da responsabilidade do empregador. 2. ed. São Paulo: LTR, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. 2014. 201 f. Monografia (Pós-Graduação em Direito dos Contratos), Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER, São Paulo, 2014.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2012. 270 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

COLOMBO FILHO, Cassio. **Quem paga essa conta?** Danos morais, assédio moral e outras encrências. Manual de diretrizes de *compliance* para gerenciamento da ética laboral. Curitiba: Direito Prático, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES NA SAÚDE – CNTS. **Assédio moral no trabalho**: atitude para mudar. 4. ed. Brasília: CNTS, 2019.

DAVENPORT, N.; SCHWARTZ, R. D.; ELLIOTT, G. P. **Mobbing**: emotional abuse in theamericanworkplace. Iowa: Civil SocietyPublishing, 2002.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

EBERLE, André Davi. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho. In: **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

ELGENENNI, S. M. M.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 68-85, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, Valéria Andrade Faro Sales. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2011. 47 f. Monografia (Pós-Graduação em Direito), Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

FREITAS, Maria de Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRENEDA, Eduardo Gomes. **Meio ambiente do trabalho, ergonomia e políticas preventivas**: direitos e deveres. 2005. 261 f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Social), Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão em Direito, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 102-8, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Elsevier, 2014.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. A percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho de uma IES. In: EnANPAD, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: FAPESP, 2011.

OLIVEIRA, Fernanda Gomes de. Mobbing: a face obscura da 4ª Revolução Industrial. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 18., 2018. **Anais...** São Paulo: UNIP, 2018.

PEREIRA, Agostinho OliKoppe; HORN, Luiz Fernando Del Rio. **Relações de consumo**: meio ambiente. Caxias do Sul: Educs, 2009.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito das empresas**. São Paulo: LTr, 2006.

SATO, Eiiti. A agenda internacional depois da Guerra Fria: novos temas e novas percepções. **Rev. Bras. Polít. Int.**, v. 43, n. 1, p. 138-69, jan./jun. 2000.

SENADO FEDERAL. Programa pró-equidade de gênero e raça. **Assédio moral e sexual**. Diretoria geral, 2011. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/programas/pro-equidade/pdf/cartilha-de-assedio-moral-e-sexual>>. Acesso em: 10mar. 2020.

SILVA, Alef Alexandre et al. **Diálogos entre a ciência jurídica e a contemporaneidade**. Itajaí: UNIVALI, 2019.

SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio moral/organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.