

## GESTÃO DA SAÚDE NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DO ASSÉDIO MORAL

Recebido em 19/12/2020. Aprovado em 09/01/2021.  
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Magnus Luiz Emmendoerfer <sup>1</sup>  
Jorge Leal Hanai <sup>2</sup>

### Resumo:

Este artigo insere-se nos estudos de saúde ocupacional aplicados ao setor público. O objetivo deste artigo é apontar o papel do profissional de Administração na gestão da saúde diante de situações de assédio moral em organizações no setor público. Para tanto, lança-se mão de ensaio teórico fundamentando em bibliografias e documentos públicos que subsidiaram a revisão de narrativas sobre o objeto em estudo. Como resultados, foram apresentados comportamentos mal-intencionados que ocorrem no ambiente de trabalho que se reincidentes podem denotar prática de assédio moral e causar diversas consequências a saúde das vítimas, com reflexos dentro e fora das organizações. Com base nisso, foram apontadas posturas e ações tratadas aqui como o papel do profissional de Administração, tanto como uma possível vítima de assédio, quanto combatente e defensor de um ambiente saudável e decente nas organizações do setor público. Essas informações podem ser utilizadas para desenvolver intervenções direcionadas que visem apoiar a gestão do ambiente de trabalho no setor público, especialmente a atuação dos profissionais da Administração em saúde ocupacional, vinculando-se inclusive com o oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

**Palavras-chaves:** Saúde; Gestão Organizacional; Assédio moral; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Administrador.

## HEALTH MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: THE ROLE OF ADMINISTRATION PROFESSIONALS IN CONTEXT OF MORAL HARASSMENT

### Abstract:

This article is part of studies occupational health applied to the public sector. The purpose of this article is to point out the role of the professionals of Administration in health management in situations of moral harassment in organizations in the public sector. For that, a theoretical essay was carried out based on bibliographies and public documents. As result, malicious behaviors that occur in the workplace were presented, and if recidivists may denounce harassment and cause various consequences to the health of victims, with repercussions inside and outside the organizations. Based on this, positions and actions were mentioned here as the role of the professionals of Administration, both as a possible victim of moral harassment, as a combatant and defender of a healthy and decent environment in public sector organizations.

<sup>1</sup> Pós-doutor em Administração Pública e em Políticas Públicas, pelas Universidades do Minho e de Évora, Portugal. Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política, UFMG. Professor Associado no Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV) com atuação no Programa de Pós-graduação em Administração - Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado em Administração Pública. Bolsista de Produtividade em Pesquisa (PQ-2) - CNPq. E-mail: magnus@ufv.br

<sup>2</sup> Doutorando em Administração Pública e Governo (FGV/EAESP), Mestre em Administração (UFV/MG), Bolsista pela CAPES, Brasil. E-mail: jorge.leal@ufv.br

This information can be used to develop targeted interventions aimed to support the management of the work environment in the public sector, especially the role of the professionals of Administration in occupational health, linked even with the eighth Sustainable Development Goal (SDG) of the United Nations (UN).

**Keywords:** Health; Organizational management; Moral harassment; Sustainable Development Goals; Manager.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da saúde pode ser analisada por diferentes perspectivas. Uma, de forma mais estrita, é a partir das organizações que compõe o setor da saúde como hospitais, clínicas, ambulatorios e postos de saúde que possuem usuários a serem atendidos em suas demandas físico-mentais. A outra perspectiva, de forma mais abrangente, é considerar a questão da saúde como um objeto de necessidade e interesse de qualquer organização que pretende tratar de modo decente e estratégico seus funcionários e colaboradores.

Sob esta segunda perspectiva, a gestão saúde nas organizações envolve atividades que contribuam com a promoção e a proteção da saúde no local de trabalho visando o controle de riscos ocupacionais, bem como a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social dos empregados, favorecendo a produtividade e o desenvolvimento sustentado das organizações.

No âmbito da saúde nas organizações do setor público, observa-se que o assédio moral é um grave problema social e, ainda, há poucos esforços para combatê-lo (Emmendoerfer, Tolfo & Nunes, 2015), requerendo atenção prioritária por parte da direção que pretende evitar danos, custos e até mesmo problemas que possam afetar a imagem e a reputação organizacional na sociedade. Ressalta-se que o assédio moral é um “indicador da precarização do trabalho” (Soboll, Freitas & Zanin, 2015, p.53) que amplia as desigualdades nas relações laborais nas organizações, fazendo com que os funcionários assediados fiquem com medo e com sua saúde abalada em termos físicos, mentais e sociais, comprometendo a noção de trabalho decente cunhada pela Organização Internacional do Trabalho – OIT em 1999.

O trabalho decente tem o escopo de “promover o acesso ao emprego produtivo lastreado na igualdade de oportunidade e nos direitos ao trabalho, na proteção social e na promoção do diálogo social” (OIT, 2009). Neste ínterim, a gestão da saúde no contexto do assédio moral<sup>i</sup> se apresenta como desafio contemporâneo para os profissionais de Administração que buscam prezar por ambientes de trabalho decente.

Cabe ressaltar que o profissional de Administração pode contribuir com a gestão da saúde em ambas as perspectivas supramencionadas. Entretanto, para fins deste artigo, o foco da discussão estará centrado na segunda perspectiva, mais centrada na saúde ocupacional, e no contexto do assédio moral no setor público. Diante disso, questiona-se como problema norteador deste artigo: **Qual o papel do profissional de Administração na gestão da saúde ao lidar com situações de assédio moral em organizações no setor público?**

Há estudos que associam o assédio moral à cultura e ao comportamento organizacional (Einarsen et al., 2004; Leymann, 1996), a implicações para a gestão de pessoas no setor privado (Martiningo Filho & Siqueira, 2008), a diferenças conceituais entre “*mobbing*” e “*harcèlement moral*” (Budnik, 2020) e que também promovem reflexões por meio de estudos bibliométricos (Valadão Júnior & Heinzmann, 2019). Por outro lado, não exploram-se as implicações para o profissional de administração de organizações públicas como elemento central da análise. Destarte, o presente artigo apresenta-se como contributo a literatura na área de Administração Pública ao assim o fazer.

## Procedimentos metodológicos

Para responder esta questão, este artigo será organizado em forma de ensaio teórico (Meneghetti, 2011) cuja orientação epistemológica é interpretativa e crítica a fim de provocar reflexões (Burgoon, 2001) sobre o papel do profissional de Administração na gestão da saúde no setor público em situações de assédio moral nas organizações. Parte-se da premissa que as publicações sobre esse assunto na área de conhecimento em Administração, de domínio e acesso público no Brasil, restringem-se à síntese de aspectos informativos que não indicam orientações mais detalhadas para que o profissional de Administração possa (melhor) lidar com essas situações.

As fontes de dados que subsidiaram a elaboração deste artigo foram documentais e bibliográficas. Os documentos foram obtidos em sítios eletrônicos de organizações públicas (Conselho Federal de Administração, Ministério Público do Trabalho e Organização Mundial do Trabalho).

No tocante as fontes bibliográficas, Bertero (2011) menciona que é importante esclarecer os pressupostos que condicionaram as escolhas teóricas/metodológicas de um ensaio. Neste sentido, escolheu-se fontes bibliográficas de abordagem psicossocial nas organizações, por entender que a tríade multidisciplinar (administração – psicologia – sociologia) poderia contribuir no avanço do conhecimento acerca do problema de pesquisa levantado. Desta forma, considera-se que o assédio moral é um problema complexo e que requer cada vez mais estudos avançados para poder compreendê-lo e combatê-lo nas organizações.

Os dados utilizados foram cotejados e permitiram organizar duas seções de discussão. A primeira centrada no assédio moral como um problema para a gestão da saúde no setor público com a finalidade de subsidiar a elaboração da segunda seção, a qual concentrou-se no papel do profissional de Administração frente ao assédio moral nas organizações.

## 2. O assédio moral como um problema a ser enfrentado pela gestão da saúde no setor público

O assédio moral é uma conduta pessoal, mal-intencionada e abusiva, de natureza repetitiva, tolerada ou negligenciada pela alta gestão das organizações, a qual expõe as pessoas as situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício do trabalho, sendo causada por determinados gestos, palavras, ações e atitudes, contra a dignidade e a integridade humana (Hirigoyen, 2002). Segundo esta autora, as organizações do setor público apresentam maiores indícios de assédio moral devido ao receio, sem fundamento, da vítima em denunciar, uma vez que presente a estabilidade atribuída cargo público, estaria, na ótica do assediado, o assediador protegido de qualquer punição (Hirigoyen, 2002b).

Tolfo, Silva e Krawulski (2015) indicam que o assédio moral pode ser identificado por diversos comportamentos recorrentes no ambiente de trabalho. Este seria um ponto de partida para uma possível gestão da saúde em prol do trabalho decente nas organizações. Para tanto, esses autores mencionam o trabalho de Leymann (1990) que apresenta 5 conjuntos de comportamentos e ações hostis que remetem a situações de assédio moral no ambiente de trabalho. São eles:

### 1. Ações de assédio para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador:

- O chefe ou assediador não permite que o assediado se comunique com ele e o isola;
- Interrompe continuamente enquanto fala;
- Impede de se expressar;
- Grita, xinga e espalha rumores e maldades em voz alta;

- Faz ataques verbais, criticando trabalhos realizados;
- Faz críticas sobre a vida privada;
- Amedronta com ligações telefônicas;
- Ameaça verbalmente;
- Ameaça por escrito;
- Evita o contato (não cumprimenta e o contato visual se dá através de gestos de rejeição, menosprezo ou desrespeito, etc.);
- Ignora a presença, por exemplo, passando as tarefas via terceiros.

**2. Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais:**

- Não fala nunca com você;
- Não permite que fale com outras pessoas;
- Você é isolado em posto de trabalho que o isola dos seus companheiros;
- Seus companheiros são proibidos de falar com você;
- Você é ignorado.

**3. Ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir você de manter sua reputação pessoal ou profissional:**

- Xinga e calunia você;
- O chefe espalha boatos, rumores e fofocas sobre você;
- Você é ridicularizado em tudo que faz;
- Espalham que você é doente mental;
- Forçam você a fazer ou passar com psiquiatra para exame ou diagnóstico de saúde mental;
- Espalham que você está doente;
- Seus gestos, sua postura, sua voz são imitados, ridicularizando-o;
- Atacam suas crenças políticas ou religiosas;
- Faz piada acerca da sua vida privada;
- Faz piada sobre sua origem ou nacionalidade;
- Obriga você a realizar trabalho humilhante;
- Controlam, monitoram, anotam, registram tudo o que você faz visando desqualificar seu trabalho;
- Suas decisões são constantemente questionadas;
- Usam termos obscenos ou degradantes contra você;
- Assedia sexualmente você, com gestos ou proposições.

**4. Ações de assédio moral através do descrédito profissional:**

- Não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa;
- Não lhe passa tarefa e até impede você de encontrá-las ou realizá-las;
- Passa tarefas totalmente inúteis ou absurdas;
- Passa tarefas inferiores à sua capacidade ou competências profissionais;
- Sobrecarrega você com novas tarefas;
- Faz você executar trabalhos humilhantes;
- Passa tarefas que exigem uma experiência superior às suas competências profissionais;

**5. Ações de assédio que afetam a saúde física ou psíquica da vítima:**

- Obrigam você a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a sua saúde;
- Fazem ameaças físicas;
- Agridem fisicamente você, mas sem gravidade, a título de advertência;
- Agridem fisicamente, mas sem conter-se;
- Ocasionalmente gastam com a intenção de prejudicar você;
- Ocasionalmente causam problemas no seu posto de trabalho;
- Agridem você sexualmente.

Todos os comportamentos supramencionados denotam pela repetição situações de assédio moral, o qual deve ser considerado um grave problema nas organizações e ao mesmo tempo um desafio para a gestão da saúde, que pode gerar várias consequências negativas para as pessoas envolvidas e atingidas por essas práticas.

Além de abalar a autoestima das pessoas, vítimas dessas ações de assédio moral no trabalho, a Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta doenças que podem derivar de ocorrências de assédio moral nas organizações, sendo as mais comuns, estresse, depressão, ansiedade, gastrite nervosa e síndrome do pânico (Tolfo, Silva & Krawulski, 2015). A título de ilustração, uma ampla pesquisa realizada por Barreto (2000), com 870 pessoas, mostra que as consequências para a saúde das pessoas, vítimas de assédio moral no trabalho, varia entre homens e mulheres, conforme Tabela 1.

**Tabela 1. Consequências do assédio moral no trabalho por sexo**

Sintomas	Mulheres (%)	Homens (%)
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto (2000, p.43).

Para além de associarem-se ao sistema normativo-cultural próprio de cada país, conclui-se que somatória dessas consequências (Figura 1) elevam os “custos de integridade mental e erosão da identidade” (Budnik, 2020, p.2) a serem balizados pelos profissionais da Administração. Diante disso, como o profissional de Administração pode lidar com situações de assédio?

### 3. O papel do profissional de Administração no contexto do Assédio Moral

O profissional de Administração pode considerar as organizações no setor público como um dos seus campos de atuação. Parte-se do pressuposto que todo profissional de Administração vinculado ao Sistema Conselho Federal de Administração/Conselhos Regionais de Administração (Sistema CFA/CRAs) possui como missão “promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade e o desenvolvimento do país” (CFA, 2018). Para tanto, conforme o Código de Ética dos Profissionais de Administração (CFA, 2018), o exercício da profissão deve ocorrer “com zelo e honestidade”, tratando os pares e outros profissionais com urbanidade, sem discriminações de qualquer natureza, cujo descumprimento é considerada infração disciplinar como as situações caracterizadas como assédio moral ou sexual nas organizações.

A cartilha sobre “Direitos e deveres dos trabalhadores”, originalmente produzida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) e publicada em parceria com o Conselho Federal de Administração (CFA) é um outro documento que chama a atenção para questões de Assédio Moral e Sexual no trabalho. A finalidade de tratar essas questões neste documento é informar as profissionais de Administração, mesmo que sumariamente, o que são essas manifestações de assédio no trabalho, bem como as vítimas e consequências das mesmas (MPT/CFA, 2015).

Esses dois esforços empreendidos e institucionalizados pelo sistema CFA/CRAs são dois importantes documentos que reiteram o assédio moral como um problema organizacional que depõem contra o trabalho decente. Entretanto, é relevante mencionar que “os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente” (Freitas, Heloani & Barreto, 2008, p. 112). Além disso, há necessidade de mais orientações sobre como lidar com situações de assédio, que como foi apresentado na seção anterior, envolve pelo menos 45 comportamentos mal-intencionados geradores de problemas à saúde nas organizações.

Diante disso e com o objetivo de nutrir os profissionais de Administração com mais informações práticas para lidar com situações de assédio moral nas organizações, procurou-se apontar orientações de auxílio à gestão da saúde ocupacional. Neste sentido, os elementos a seguir indicam o papel, as posturas e ações que o profissional de administração pode adotar frente ao assédio moral nas organizações no setor público para prevenir e combater essas situações, visando a boa gestão da saúde dos funcionários e colaboradores.

#### O profissional de Administração como vítima de assédio moral

Se um ou mais comportamentos mal-intencionados, indicados na seção 2 deste artigo, forem identificados e reincidentes no ambiente de trabalho, recomenda-se que a pessoa afetada, tome uma ou mais atitudes abaixo, conforme orientações adaptadas do trabalho com foco no assédio sexual, mas cabíveis as situações de assédio moral, publicado pelo MPT (2017, p.16) em parceria com a OIT. Assim, o profissional de Administração que for vítima de assédio pode:

- Dizer, claramente, não ao assediador(a), e evitar permanecer sozinha(o) no mesmo local que o(a) assediador(a), principalmente em ambiente fechado ou isolado
- Anotar, com detalhes, todas as abordagens de caráter moral ou sexual sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do(a) agressor(a), colegas que testemunharam os fatos, conteúdo das conversas e o que mais achar necessário;
- Dar visibilidade, procurando a ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que são ou foram vítimas;

- Reunir provas, como bilhetes, e-mails, mensagens em redes sociais, presentes.
- Livrar-se do sentimento de culpa, uma vez que a irregularidade da conduta não depende do comportamento da vítima, mas sim do agressor;
- Denunciar aos órgãos de proteção e defesa dos direitos trabalhadores como o Ministério Público do Trabalho, Conselho Regional de Administração e sindicato profissional.
- Comunicar aos superiores hierárquicos, bem como informar por meio dos canais internos da empresa, tais como ouvidoria, comitês de ética ou outros meios idôneos disponíveis;
- Buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas;
- Relatar o fato perante a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e ao SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), quando existir(em) na organização.

Embora o trabalho social moderno tenha sido dividido pós-revolução industrial, este o é um componente da vida social que proporciona ao indivíduo um sentido de ser e estar na sociedade (Delgado, 2015). É a fonte para a sua constituição no mundo. Por essa razão é preciso considerar que a percepção das condições de trabalho ofertadas (Loriol, Dassisti & Grattalano, 2020) pelo setor público (sobretudo a estabilidade), representam a fonte Recuperado para que o seu processo de constituição não cesse *via-a-vis* às intempéries conjunturais da economia. Fato é que na Polônia e na Suécia, Budnick (2020) aponta para a intersubjetividade do que se configura como assédio moral no ambiente de trabalho e o que deste abuso decorre como elemento de precarização do trabalho. Há nesse sentido, uma zona cinzenta entre a denúncia e o aceite do abuso respaldado no medo da demissão, da retaliação e da perseguição no dia a dia de trabalho.

Recomenda-se ao administrador a aplicar questionários (anônimos) sobre as condições de trabalho percebidas pelos funcionários com vistas a se identificar as intersubjetividades ressaltadas por Budnick (2020), pois conforme postulam Loriol, Dassisti e Grattalano (2020) desde 2005 aplica-se o *European working conditions survey* (EWCS) na Europa cujos resultados apontam por exemplo, para o construto dos assédio moral socialmente construído e portanto, particular a cada país.

Mas se a denúncia é uma das vias para se desarticular o assediador, a judicialização dos atos danosos à saúde ocupacional do(a) assediado(a) apresenta-se como medida eficaz (Turatti, Rosa & Moretti-Pires, 2020) e Recuperado aos profissionais de administração. Insta afirmar que após a análise de 5.238 ações trabalhistas ajuizadas na Justiça do Trabalho no Brasil, o estudo de Turatti, Rosa e Moretti-Pires (2020) revela a exclusão de corpos femininos em detrimento de corpos masculinos como uma forma de assédio moral no trabalho. Isso porque é no período gestacional que acentuados episódios de assédio moral no trabalho contra a mulher ocorreram a partir de uma visão estereotipada da mulher incapaz e ineficiente para a organização a ponto de se judicializar o direito à maternidade, por exemplo.

Isso porque especificamente no setor público, os profissionais de administração não podem descumprir o art. 5 da Constituição Federal da República do Brasil 1988 (CFRB de 1988), que assim emoldura a sua atuação: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Ao que consta no item X, “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação”.

Reflete-se que o papel do administrador embora seja o de idealmente prevenir a ocorrência do assédio moral, sua atuação também deve pairar sobre a gestão empática dos períodos pré e pós gestação com vistas a se preservar a segurança ocupacional da mulher que por função social

não deve escolher entre o trabalho ou a maternidade, mas conciliar ambos os direitos se assim o desejar. Outra sensibilidade esperada pelos profissionais de Administração refere-se ao comportamento do funcionário, especialmente sobre o seu estado de lucidez, pois conforme identificado por Budnick (2020) o abuso do álcool apresenta-se como alternativa de acesso a um mundo sem os problemas do trabalho, o que denota *per se*, problemas de gestão de pessoas passíveis de correções pelos profissionais da Administração.

Se as especificidades da Administração Pública impõem como necessidade o respeito à norma, há de modo atualizado, o estudo de Ohlweiler (2020) que reporta como necessária a observância não apenas às formas de violência físico-mental, mas também à violência simbólica cujo perfil do agressor associa-se à disponibilidade do capital simbólico, econômico e cultural investido nas estruturas formais dos cargos da Administração Pública. Nesse sentido, o agressor apresenta-se como hiperdotado de potencial nocivo à vítima ao passo que dispõem de distinções estruturalmente dadas e portanto propensas a atos de assédio moral.

De modo complementar, decorre da modernização do trabalho a tratativa do agressor que assume os colaboradores enquanto máquinas que não adoecem. Há nesse sentido interessante estudo na área da educação cujos “resultados indicaram que os adoecimentos decorrentes do trabalho têm se projetado na vida pessoal dos professores (Silva & Fischer, 2020, p.1). O assédio moral apresenta-se portanto, como causa de adoecimento capaz inclusive de alterar o curso da vida privada. Portanto, embora haja a incipiência de mecanismo preventivos ao assédio moral no âmbito da Administração Pública brasileira (Casa & Scalsavara, 2020; Ohlweiler, 2020) a divulgação dos setores e instâncias receptoras das denúncias e orientações de como proceder diante de casos de assédio moral não deve ser negligenciada (Casa & Scalsavara, 2020) pelos profissionais da Administração.

Dessa forma, com base nos papéis e posturas apresentados, se verifica que diagnosticar, prevenir e intervir são ações essenciais para os profissionais de Administração promoverem um ambiente de trabalho que possa ser um espaço saudável e decente, a fim de propiciar o bem-estar a todos que vivem do trabalho nas organizações.

### **O profissional de Administração como combatente do assédio moral e defensor de ambientes decentes de trabalho no setor público**

Além do que foi exposto anteriormente, o papel do profissional de Administração nessa postura de combatente e defensor é, principalmente, de promover um ambiente de trabalho voltado à produtividade e à saúde, considerando a prevenção do assédio moral (Tolfo, Nunes & Emmendoerfer, 2015) a partir de:

- institucionalização de espaços de confiança para a comunicação interna dialogada, grupos de debate, espaços de escuta e ouvidoria;
- estilos e práticas de liderança que garantam o constitucionalismo, o respeito e a justiça organizacional, por meio da aplicação igual de regras e normas a todos os funcionários de forma igual e considerando as singularidades pessoais;
- preparação dos gestores (treinamento e desenvolvimento de capacidade) para administrar conflitos;
- construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e edificada em princípios éticos;
- clima social aberto e respeitoso, tolerante à diversidade, que aceita os atritos e procura administrá-los;
- criação e manutenção de uma cultura organizacional avessa ao assédio moral.



Em face do exposto impõe-se de imediato o reconhecimento o assédio moral como um problema da gestão da saúde nas organizações no setor público, mesmo que as situações de assédio não sejam exclusivas deste setor. Este reconhecimento implica um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional de Administração necessita entender e executar, visando a construção de uma ambiência que favoreça o trabalho decente nas organizações. Logo, saúde, assédio moral e trabalho decente são temas que precisam serem tratados como conteúdos programáticos fundamentais nas matrizes curriculares dos cursos de Administração (Silva, Ghizoni & Emmendoerfer, 2015) para contribuir com a formação de profissionais de Administração mais éticos e solidários nas organizações do setor público.

Todavia, há desafios neste contexto, tanto no processo de formação do profissional de Administração, quanto no processo de fiscalização por parte das organizações representativas da profissão, em definir conteúdos e programas estruturadores, de forma contínua e periódica, para sensibilizar, treinar e desenvolver competências para prevenir e combater situações de assédio moral nas organizações.

Este trabalho focalizou o assédio moral como um problema da gestão da saúde ocupacional, no caso do profissional de Administração nas organizações. Todavia, ressalta-se que as situações de assédio moral devem ser combatidas por todos que prezam e buscam um ambiente decente e produtivo de trabalho. Logo, é importante que a cúpula estratégica e diretiva nas organizações sejam defensores e promotores de ações exemplares contra o assédio moral, pois muitas vezes a ausência ou a baixa atuação dos gestores frente ao assédio moral, sinaliza descaso e falta de responsabilidade social para com os seus colaboradores, que podem gerar diversos efeitos negativos e colaterais indesejados para a saúde nas organizações, como apontado no decorrer deste artigo.

### Considerações finais

Assim, a contribuição deste artigo é possibilitar que os conteúdos tratados possam servir de instrumento de apoio à gestão no setor público, especialmente da saúde ocupacional do profissional de administração. Neste sentido, torna-se providencial, após duas décadas em que a noção de trabalho decente desenvolvida pela Organização Mundial do Trabalho e considerando que o sistema CFA/CRA é signatário do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que os profissionais de Administração avancem e busquem melhores condições de trabalho contra o assédio moral.

Somado a isso, cumpre alinhar as ações dos profissionais de Administração com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), de promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos, atendendo em especial o oitavo objetivo de “até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e **trabalho decente** todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor (Brasil, 2016, p.8).

Desta forma, este artigo é um contributo nesta direção que visa valorizar a qualidade de vida desses profissionais. Eis um grande desafio para a área de Administração, sendo importante agir e não permanecer indiferente frente aos comportamentos mal-intencionados no ambiente de trabalho, pois ninguém está invulnerável as situações de assédio moral, por isso a relevância da prevenção e da gestão da saúde ocupacional como um campo importante de atuação dos profissionais de Administração.

Em se tratando do assédio moral no “local de trabalho”, as discussões ora levantadas não se restringem ao espaço físico como único lugar possível para a sua ocorrência, sugerindo-se assim que estudos futuros explorem os desafios dos profissionais de administração na gestão

da saúde e segurança ocupacional dos espaços virtuais. Isso porque em função da pandemia da COVID-19 o uso do *home office* tornou-se mais profuso e imediato. Há nesse sentido os boletins de gestão de Políticas Públicas elaborados pelo Observatório da Sociedade Pós-Pandêmica (OSPP) –fruto da parceria entre a Universidade Federal da Bahia UFBA, a Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)– que se apresentam como fontes profícuas a fundamentar estudos futuros.

Outro direcionamento de pesquisa futura possível fundamenta-se no aumento do volume de trabalho depositado na responsabilidade dos profissionais da educação (especialmente os professores) ocasionado pela incorporação do *home office* como padrão de trabalho, havendo danos como a invasão do trabalho na vida pessoal dos servidores, não obtendo dos profissionais da Administração “[...]significativa atenção, mesmo que lhes seja comum levar trabalho para casa” repercutindo em última via, no adoecimento dos professores (Silva & Fischer, 2020 p.1). Enfim, em uma sociedade após a instauração da pandemia (pós-pandêmica), temas relacionados a assédio moral e saúde no trabalho se tornarão cada vez mais objeto de estudos e de práticas de enfrentamento, inclusive por profissionais de Administração.

## Referências

- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200012>
- Burgoon, J. K. (2001). The challenge of writing the theoretical essay. In: Alexander, A., & Potter, W. J. (eds.) *How to publish your communication research*. London: Sage, 47-56.
- Casa, G. M., & Scalsavara, R. (2020). *Assédio moral no Instituto Federal de Santa Catarina: uma análise das estratégias de combate e prevenção*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Especialização em Gestão Pública. Recuperado em 20 novembro, 2020, de <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1432>
- Conselho Federal de Administração CFA. (2018). Resolução Normativa CFA Nº 537, de 22 de março de 2018. Aprova o Código de Ética dos Profissionais de Administração previsto na Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Brasília: CFA, 2018. Recuperado em 31 agosto, 2018, de [http://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao\\_537\\_2018\\_665.pdf](http://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf)
- Delgado, G. N. (2015) *Direito fundamental ao trabalho digno*. (2a ed.) São Paulo: LTr.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2004). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis
- Emmendoerfer, M. L., Tolfo, S. R., & Nunes, T. S. (2015) *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. Curitiba: CRV.
- Freitas, M. E., Heloani, J. R. M., & Barreto, M. M. S. (2008) *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hirigoyen, M. F. (2002) *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. (4a ed.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2002b). *Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-26.
- Loriol, M., Dassisti, L., & Grattagliano, I. (2020). Harassment at work in France and Italy first hypothesis for an international comparison. *Agression and Violation Behavior*, (53) <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101427>
- Martiningo Filho, A., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração do Mackenzie*. 9(5),11-34. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico?. *Revista Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>.
- Ministério Público do Trabalho MPT & Conselho Federal de Administração - CFA. (2015). *Direitos e Deveres dos trabalhadores*. (20a ed.) Brasília: Ministério Público do Trabalho; Conselho Federal de Administração. Recuperado em 31 agosto, 2020, de [https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/09cfa\\_cartilha\\_trabalho.pdf](https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/09cfa_cartilha_trabalho.pdf)
- Ministério Público do Trabalho MP. (2017). *Assédio sexual no trabalho: perguntas e respostas*. Brasília: Ministério Público do Trabalho; Organização Internacional do Trabalho. Recuperado em 31 agosto, 2020, de [http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/238abdc3-4e2d-4d4a-a35eb815c2b91c25/Cartilha+Assedio+Sexual+-+GT+G%C3%AAnero.pdf?MOD=AJPERES&CVID=1OyxSXs](http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/238abdc3-4e2d-4d4a-a35eb815c2b91c25/Cartilha+Assedio+Sexual+-+GT+G%C3%AAnero.pdf?MOD=AJPERES&CVID=1OyxSXs).
- Ohlweiler, L. P. (2020). Assédio moral na Administração Pública: do formalismo para a perspectiva sociojurídica. *Revista Thesis Juris*, 9(1). DOI: <https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.16870>.
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2009). *Perfil do trabalho decente no Brasil*. Brasília: OIT. Recuperado em 31 agosto, 2020, de <https://www.conjur.com.br/dl/perfil-trabalho-decente-brasil.pdf>
- Silva, J. P. & Fischer, F. M. (2020). Multiform invasion of life by work among basic education teachers and repercussions on health. *Revista de Saúde Pública*, 54(13). DOI: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2020054001547>
- Silva, F. R., Ghizoni, L. D., & Emmendoerfer, M. L. (2015). Trabalho e saúde: um olhar sobre a incidência dessas temáticas nos cursos de administração de universidades federais brasileiras. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 341-380. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.234>.
- Soboll, L. A. P., Freitas, J. A. R., & Zanin, F. C. (2015). Assédio moral organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical. In: Emmendoerfer, M. L., Tolfo, S. R., & Nunes, T. S. *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. Curitiba: CRV, 53-69.
- Tolfo, S. R.; Silva, N. & Krawulski, E. (2015). Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: Emmendoerfer, M. L.; Tolfo, S. R & Nunes, T. S. *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. Curitiba: CRV, 98-120.
- Tolfo, S. R.; Nunes, T. S & Emmendoerfer, M. L. (2015). O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir. In: Emmendoerfer, M. L.; Tolfo, S. R. & Nunes, T. S. *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. Curitiba: CRV, 255-279.

Turatti, B., Rosa, G., & Moretti-Pires, R. (2020). Health impacts of pregnant working women victims of discrimination and moral harassment In Brazil, *European Journal of Public Health*, 30(5). DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.678>

Valadão Junior, V. M., & Heinzmann, L. M. (2019). Assédio moral: análise do tema por meio de uma bibliometria. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 6(1), 1-20.

---

<sup>i i</sup> Para fins deste artigo, o assédio moral englobará outras formas de assédio como o sexual, sendo o último tratado como um desdobramento ou algo incluso no contexto do assédio moral.

### **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.