

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## **MOBBING EM AMBIENTE ESCOLAR: UM ESTUDO TEÓRICO**

Márcia Regina Konrad (IEE-USP/FAFE)<sup>1</sup>

Geraldo Daré Pereira (PUC/FAFE)<sup>2</sup>

Ivanildo Antonio Paluan (FEA-USP/FAFE)<sup>3</sup>

Jorge Luiz Brassoloto (UNIMAR/FAFE)<sup>4</sup>

### **Resumo**

Este artigo apresenta ideias de diversos autores, revelando que o *mobbing* é uma questão de saúde organizacional. A temática do *mobbing* é, atualmente, uma das mais discutidas e relevantes, quando se trata das relações interpessoais nas organizações, já que é comum o confronto impactante, com desgastes desnecessários, quando o assunto é ignorado. Em uma sociedade globalizada, com dinâmica e contínua expansão dos mercados e da economia, com o conseqüente aumento da concorrência, é cada vez mais importante a atenção para com a qualidade da educação e das relações interpessoais nas instituições, já que o clima organizacional é o fator decisivo para o bom desempenho das pessoas em empresas e escolas.

**Palavras-chave:** Mobbing. Ambiente escolar. Assédio moral. Clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências da Energia pelo Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo (IEE-USP). Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em Comércio Exterior pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em Educação Especial pelo Centro Universitário Claretiano (CEUCLAR), em Pedagogia Empresarial (CEUCLAR), em Tecnologias, Formação de Professores e Sociedade pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Educação e Cultura Montessori (FAMEC), Licenciada em Pedagogia pelo Centro Universitário Claretiano de São Paulo (CEUCLAR), Licenciada em Matemática (CEUCLAR). É coordenadora e docente na Faculdade Fernão Dias (FAFE) e no Centro Universitário Claretiano (CEUCLAR).

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em Administração Econômico-Financeira e em Gerência Empresarial Administrativa. Bacharel em Economia. Coordenador e docente na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

<sup>3</sup> Pós-graduado em Contabilidade Internacional pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)/Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo. Pós-graduado em Controladoria Empresarial pelo Centro Universitário Sant'Anna (UNISANTANNA). Especialista em Administração Financeira pela mesma instituição. Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Tibiriçá (FATI). Bacharel em Administração pelo UNISANTANA. É docente e coordenador na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

<sup>4</sup> Pós-graduado em Gerência Contábil, Controladoria e Finanças pela Universidade de Marília (UNIMAR). Bacharel em Ciências Contábeis pela mesma instituição. Professor da Faculdade Fernão Dias.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## Abstract

This article presents ideas from several authors, revealing that mobbing is an organizational health issue. The issue of mobbing is currently one of the most relevant when it comes to interpersonal relationships in organizations, since confrontation is common with unnecessary wear and tear, when the subject is ignored. In a globalized society, with dynamic and continuous expansion of markets and economy, with the consequent increase in competition, attention is increasingly important to the quality of education and interpersonal relations in institutions, since the organizational climate is a decisive factor for the good performance of people in companies and schools.

**Keywords:** Mobbing. School environment. Harassment. Organizational climate.

## Introdução

O clima organizacional é o fator decisivo para o bom desempenho de qualquer colaborador de uma organização, já que encerra em si a qualidade do ambiente no qual as relações institucionais se desenvolvem e impacta diretamente em seus comportamentos. Os membros de uma organização, seja qual for o seu setor ou ramo, são os elementos fundamentais que compõem as empresas, que são, em suma, organismos vivos, mutantes e, por serem elementos fundamentais, suas relações, interações e realizações são geradores e propulsores do clima organizacional que nesta organização se estabelece.

Quando se fala em organizações, entende-se que delas também fazem parte as escolas. As instituições escolares não são comumente vistas enquanto empresas, contudo o são. Independentemente de serem particulares ou públicas, as instituições escolares são empresas e mantêm vínculos empregatícios com seus funcionários, dentre eles, os professores e, portanto, apresentam cultura e clima organizacionais próprios.

Enquanto agentes influenciadores e influenciáveis do clima organizacional, cada membro da equipe escolar é responsável pela manutenção ou transformação da cultura organizacional da instituição. Se uma escola é detentora de uma cultura organizacional virtuosa, em que as relações se estabelecem com bases éticas, esta é brindada com maior qualidade de vida de seus colaboradores e, conseqüentemente, com maior produtividade, o que resulta em ganhos frente ao mercado no qual está

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

estabelecida; porém, se a escola apresenta uma cultura organizacional viciada, baseada em comportamentos destrutivos e antiéticos, seus ganhos serão precários, podendo tornar-se até mesmo nulos.

Com a crescente preocupação das organizações, onde se incluem as instituições escolares, com questões como a qualidade de vida de seus membros, é imprescindível a compreensão de que cada membro desta organização é único, enquanto indivíduo, que existe um ambiente extra-organizacional no qual ele está inserido, que este indivíduo sofre influências, tanto do ambiente organizacional, quanto do extra-organizacional e que, como pessoa, também impacta nestes ambientes.

No atual cenário competitivo e globalizado, as pessoas sentem maior necessidade de ambientes onde a boa qualidade seja um fator básico ao desenvolvimento de suas relações e potencialidades, não apenas como profissionais, mas também enquanto pessoas. É inegável e inevitável que haja, por vezes, conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações; contudo, cabe à instituição propiciar a minimização destes conflitos através do conhecimento das aspirações, dos desejos e das necessidades de seus membros e, a partir deste conhecimento, será possível o estabelecimento de estratégias a serem adotadas, para que a organização alcance seus objetivos institucionais e atenda às expectativas individuais de seus membros.

Um ponto impactante e, muitas vezes, definitivo para que a escola desenvolva um clima organizacional virtuoso é a relevância do impacto gerado a partir das relações estabelecidas entre os integrantes da instituição, pois são nestas relações, frequentemente constituídas de modo velado, que estão situados aspectos fundamentais ao bom andamento dos processos escolares que, apesar de fundamentais, muitas vezes são desprezados, necessitando de urgente atenção.

Uma escola que negligencia suas relações interpessoais está fatalmente fadada ao declínio, pois são estas relações que definem as falhas da gestão escolar, mas nem sempre recebem a devida atenção da direção, por negligência, medo de perda do *status*, resistência às mudanças, desconhecimento, acomodação, entre outros tantos comportamentos viciados.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Neste contexto, de necessidade de atenção para com a qualidade das relações interpessoais nas organizações é que se estabelece a necessidade de compreensão do *mobbing*, que é o assédio psicológico sofrido em ambiente de trabalho, seja de modo ascendente, em que um subordinado assedia um superior, ou de modo horizontal, quando indivíduos de mesma hierarquia exercem o assédio, ou ainda de modo descendente, em que superiores hierárquicos assediam subalternos.

Segundo Piñuel y Zabala e Cantero (2003), o *mobbing* no trabalho supõe a mais grave ameaça à saúde dos trabalhadores a ser enfrentada neste século. Além de graves sequelas que podem levar a outros problemas relacionados à saúde ocupacional, o *mobbing* tem afetado significativamente a saúde mental e física da população ativa e, também, a saúde organizacional. (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 184)

São bem estabelecidos, na literatura, os malefícios de qualquer tipo de assédio sofrido pelas pessoas e não é diferente no ambiente escolar, já que o *mobbing* transpassa o ambiente organizacional, impactando no ambiente extraorganizacional, pois:

O “*mobbing*” ou assédio psicológico no trabalho é uma síndrome psicossocial multidimensional: síndrome porque se apresenta comumente com um complexo de sintomas físicos e psíquicos específicos e inespecíficos não redutíveis a uma configuração típica e facilmente diagnosticável; psicossocial porque afeta o indivíduo, o grupo de trabalho e a organização produzindo disfunções em nível individual e coletivo e multidimensional porque se origina e desenvolve permeando e afetando a todos os níveis hierárquicos da organização e também com importantes repercussões externas. (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 189)

A questão do *mobbing* é, atualmente, uma das mais relevantes, ao tratarmos da questão das relações interpessoais no trabalho, já que é comum o confronto impactante com onerações desnecessárias quando o tema é ignorado; porém, diversos gestores ainda relutam quanto à conscientização da necessidade de discussão e tratamento de um tema tão constrangedor quanto o *mobbing*; contudo, é incontestável que este comportamento afeta as escolas e acaba por inviabilizar os processos escolares, devendo ser abordado da maneira mais abrangente, clara e objetiva possível.

## **1 A dignidade da pessoa humana**

A Constituição Federal de 1988 estabelece o princípio da dignidade da pessoa humana, como um dos princípios gerais do Direito: “[...] as ideias fundamentais sobre

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

organização jurídica de uma comunidade, emanados da consciência social, que cumprem funções fundamentadoras, interpretativas e supletivas, a respeito de seu total ordenamento jurídico” (BASTOS, 2010, p. 144).

Para Nunes (2010, p. 45), a “dignidade é o primeiro fundamento de todo o sistema constitucional posto e o último arcabouço da guarida dos direitos individuais”; assim sendo, vê-se que a Constituição garante ao trabalhador o direito de ter respeitada a sua dignidade como pessoa sendo, portanto, o *mobbing*, um ato que viola este princípio e, ainda mais específico, com relação ao trabalhador, a Constituição menciona em seu artigo 5º, inciso III, no Capítulo II, correspondente às garantias e aos direitos fundamentais individuais e coletivos:

Art. 5º - 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, nos termos seguintes:  
III - ninguém será submetido à tortura nem a tratamento desumano ou degradante. (BRASIL, 1988, s/p)

Sendo o *mobbing* definido como o terror psicológico no local de trabalho, que é caracterizado pela exposição da vítima a situações humilhantes e degradantes, que se prolongam ao longo do tempo (AGUILAR, 2017), fica evidente que o agressor, ao utilizar tal prática na relação de emprego, viola um princípio básico e geral do direito, não apenas constitucional, mas humano, pois o trabalho é considerado uma fonte de dignidade do trabalhador.

Também a Declaração Universal dos Direitos Humanos ressalta que:

Artigo 22 - Todo o homem, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento de sua personalidade. (ONU, 1948, s/p)

Há muito tempo que o respeito à dignidade da pessoa humana vigora como um princípio fundamental norteador de toda e qualquer relação, inclusive a de emprego e, portanto, o *mobbing* é um atentado a um princípio fundamental, pois o assediador, ao praticar uma conduta abusiva, repetida e prolongada, de natureza psicológica, agride a dignidade psíquica do agredido, expondo-o a situações constrangedoras, capazes de causar ofensas à sua personalidade ou à sua integridade psíquica.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## 2 *Mobbing*

A prática do *mobbing* é extremamente danosa não apenas à vítima, de modo profissional e pessoal, mas também à escola na qual ocorre, e a problemática que se apresenta é de que essa ação não é apenas um comportamento de mau gosto por parte de quem o pratica, mas sim um comportamento danoso que afeta psicossocialmente sua vítima e onera a organização que tem em seu quadro funcional indivíduos praticantes dessa modalidade de assédio.

Inicialmente, o *mobbing* foi estabelecido como um conceito etológico (área da Zoologia que estuda o comportamento animal), e foi definido após pesquisas de Niko Tinbergen e Konrad Lorenz em seus estudos com pássaros (DUQUE; MUNDUATE; BAREA, 2003). O *mobbing*, em seu contexto inicial, é definido por um ataque coletivo direcionado a um elemento potencialmente perigoso, como um predador, por exemplo, e, geralmente, o ataque envolve vários indivíduos do bando.

O termo *mobbing* foi utilizado pela primeira vez, enquanto definição de relações humanas, pelo médico sueco Peter Paul Heinemann, em 1972, que estudava então o comportamento social infantil, fora de sala de aula. Este comportamento era caracterizado por sua intensidade destrutiva e realizado por pequenos grupos de crianças, direcionado geralmente a uma única criança (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

A partir da década de 1980, o conceito de *mobbing* foi popularizado por Heinz Leymann, psicólogo alemão, especialista em relações de trabalho, sendo ele considerado o “pai do *mobbing*”, conforme escrevem Duque, Munduate e Barea (2003, p. 56). Para Leymann, *mobbing* é o comportamento em que uma pessoa, ou um grupo de pessoas, exercem violência psicológica extrema, de forma sistemática, recorrente e por prolongado período temporal, que vem a apresentar-se como período superior a seis meses, quando os ataques efetivam-se a uma frequência média de duas vezes por semana, no mínimo. Estes ataques são estabelecidos no local de trabalho, sob a finalidade de destruição em suas mais variadas formas: destruição da reputação da vítima, de suas possibilidades comunicacionais, da execução de suas atividades, até

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

atingir o ápice, onde sem mais condições, esta vítima abandona o local de trabalho (LEYMANN, 1990, p. 121).

Conforme Leymann (1990, p. 172), o *mobbing* é “um conflito cuja ação visa à manipulação da pessoa no sentido não amigável”, podendo esta ação ser instituída e analisada em três grupos comportamentais:

- 1) Manipulação da comunicação da vítima: grupo de ações desenvolvidas quanto à comunicação com a pessoa atacada, tendendo à interrupção de sua comunicação;
- 2) Manipulação da reputação da vítima: grupo de comportamentos que se estabelecem a partir de abordagens elaboradas para denegrir a reputação da pessoa atacada;
- 3) Manipulação do trabalho da vítima: grupo de ações que visam manipular a dignidade profissional do agredido.

Há de se ter cuidado em não generalizar as situações de relacionamentos comuns entre os sujeitos, em que não há simpatia mútua ou de uma das partes envolvidas, como *mobbing*, já que, por ser uma relação interpessoal, pressupõe convivência, e esta não necessariamente apresenta-se isenta de rugas ou antipatias.

O terror psicológico é uma estratégia, uma ação sistemática, estruturada, repetida e duradoura. O *mobbing* não é um conflito furioso ocasional entre subordinado e superior hierárquico, uma transferência do empregado de um local de trabalho para outro, ainda que desvantajosa e prejudicial; não é a diminuição ou o excesso exagerado de trabalho; não é uma ordem de prestação de serviço humilhante; não é a determinação de prestar serviço em local incômodo e ergonomicamente desaconselhável; não é a anotação desabonadora na Carteira de Trabalho acusando o empregado de falta grave, mesmo que se registre a suposta falta. Também não se pode caracterizar como assédio moral ou terror psicológico o conflito generalizado e continuado dentro de um ambiente de trabalho doentio, dominado pelo estresse, onde impera o autoritarismo e a inobservância de normas trabalhistas e de segurança elementares. Sem dúvida que fatores organizativos têm um papel preponderante na saúde psicológica do ambiente de trabalho, e já está cientificamente provado que um ambiente de trabalho onde reina a denominada “administração por estresse” é laboratório de práticas eticamente nefastas, criadoras de bodes expiatórios para desafogo das frustrações coletivas e individuais. (GUEDES, 2003, s/p)

### 3 O *mobbing* e suas formas

O *mobbing* pode ser cometido tanto pelo empregado, quanto pelo empregador e apresenta-se de três formas básicas, sendo vertical (ascendente e descendente), horizontal e misto, conforme descrevem Franco (2015), Santos (2011), Ferreira (2010) e

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

outros autores que abordam essa temática.

## 3.1 *Mobbing* Vertical

O *mobbing* vertical é caracterizado por relações autoritárias e desumanas, predominando os desmandos, a manipulação do medo e a competitividade. Esta forma pode apresentar duas variáveis, a forma vertical descendente, quando o assédio é exercido pelo superior hierárquico contra o seu subordinado, ou vertical ascendente, quando é o subordinado quem submete seu superior hierárquico ao sofrimento moral ou psicológico.

### 3.1.1 *Mobbing* Vertical Descendente

Esta forma de *mobbing* define-se quando a vítima é agredida por seus superiores hierárquicos, e submetida à crença de que tem que aceitar tudo o que lhe é imposto se quiser manter seu emprego. “A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema” (HIRIGOYEN, 2013, p. 112).

Diversas são as razões que levam a esta forma de *mobbing*, desde o medo do superior em perder o controle que seu poder oferece, ou quando este tem a necessidade de rebaixar os outros para engrandecer-se. Em alguns casos, a empresa está consciente desta situação, na qual o superior tange a seus subordinados imposições tirânicas e consente com tal forma de gestão.

A violência psicológica é perpetrada por um superior hierárquico [...] pode este contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho da vítima e através destes a violência pode ser desencadeada. [...] o grupo tende a se alinhar com o perverso, creditando à vítima a responsabilidade pelos maus-tratos (GUEDES, 2008, p. 36)

### 3.1.2 *Mobbing* Vertical Ascendente

Este tipo de *mobbing* ocorre relativamente pouco, quando comparado aos



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

outros modelos, mas pode existir quando, por exemplo, um superior hierárquico recém-contratado não estabelece um nível de empatia e de adaptação inicialmente almejado por ele, ou possui métodos que são reprovados por seus subordinados e quando não dispense nenhum esforço no sentido de impor-se perante o grupo. Isso pode levar a um nível de descrédito que tende a desencadear o *mobbing* vertical ascendente.

A violência de baixo para cima geralmente ocorre quando um colega é promovido sem a consulta dos demais, ou quando a promoção implica um cargo de chefia cujas funções os subordinados supõem que o promovido não possui méritos para desempenhar [...] tudo isso é extremamente agravado quando a comunicação interna inexistente entre superiores e subordinados. (GUEDES, 2008, p. 37)

Apesar de o *mobbing* vertical ascendente ser a forma mais rara de assédio, não pode ser minimizada quanto à sua repugnância para com as relações laborais.

## 3.2 *Mobbing* Horizontal

Este tipo de *mobbing* é frequente e ocorre quando dois indivíduos com equivalência hierárquica disputam entre si um mesmo cargo ou uma promoção. Nesta forma de *mobbing*, o conflito ocorre quando um colega de trabalho agride moralmente o outro, e os gestores da organização não intervêm até que haja impacto direto na rotina da organização escolar, como por exemplo, através do absenteísmo da vítima.

Para Guedes (2008), o conflito ocasionado pelo *mobbing* horizontal tende a recrudescer pela omissão da empresa em não intervir.

[...] a ação discriminatória é desencadeada pelos próprios colegas de idêntico grau na escala hierárquica. Os fatores responsáveis por esse tipo de perversão moral são a competição, a preferência pessoal do chefe porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia e motivos políticos. [...] a vítima pode ser golpeada tanto individual como coletivamente. (GUEDES, 2008, p. 36)

Para a autora o assédio pode partir tanto de um colega como de vários. A inveja e as inimizades pessoais são também geradoras de conflito e a instituição deve intervir de maneira justa, ou seja, agir de maneira educativa, aplicando sanções a todas as partes envolvidas no processo de *mobbing*, pois, ao contrário, havendo o apoio dos gestores a uma das partes, o processo de *mobbing* pode ser reforçado.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

### 3.3 *Mobbing* Misto

Esta modalidade de *mobbing* ocorre quando a vítima é atacada, tanto por seus pares, quanto por seu superior hierárquico, e é geralmente efetivado em instituições onde há alta competitividade interna e em locais de trabalho onde impera a gestão por estresse, onde a direção imprime elevadíssimo índice de exigência.

Mesmo que se trate de uma história muito particular, é raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico. [...] Quando uma pessoa se acha em posição de bode expiatório, por causa de um superior hierárquico ou de colegas, a designação se estende rapidamente a todo o grupo de trabalho. A pessoa passa a ser considerada responsável por tudo que dê errado. (HIRIGOYEN, 2013, p. 114)

Esta forma de *mobbing* pode ser iniciada pelo superior hierárquico e a partir daí se estender e partir também dos pares laborais da vítima, por medo de represálias futuras do superior assediador, ou por qualquer outro motivo.

### 4 O *mobbing* e seus atores

O *mobbing* é um assédio baseado no terror psicológico e é caracterizado pela degradação das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos superiores hierárquicos com relação a seus subordinados, ou de pares, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos emocionais, profissionais e onerosos, tanto para a vítima quanto para a instituição.

A vítima de *mobbing* sofre violência no conjunto de direitos que compõem a sua personalidade, em sua dignidade humana. Como essa violência é sofrida, muitas vezes de maneira velada e silenciosa, a vítima normalmente sente-se impotente frente a seu algoz, o que lhe causa sérios transtornos psicológicos e sociais. Os atores do *mobbing*, vítima e agressor, não apresentam um perfil delineado, delimitado ou encerrado em si. Não cabe a estes atores as definições de maldade ao agressor e de desvalido ao agredido, pois tais comportamentos são muito mais amplos em seus espectros.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Apesar de não haver um perfil fixo aos atores do *mobbing*, há sim características pessoais, tanto para a vítima, quanto para o agressor, sendo que o que os difere é a tendência do agressor da busca ou manutenção do poder, real ou não, e o medo de perdê-lo, ocorrendo uma notável insegurança frente à sua vítima.

## 4.1 A vítima do *mobbing*

Inicialmente a vítima do *mobbing* passa a ser isolada de seu grupo de trabalho sem explicações, passa a ser hostilizada, ridicularizada, desacreditada, inferiorizada frente a seus colegas e superiores que, muitas vezes, por medo e vergonha de também serem vitimizados, acabam por afastar-se da vítima, por romper os laços afetivos com ela e, frequentemente, passam a também hostilizá-la e reproduzir os atos e ações do gerador de *mobbing*, criando assim, tacitamente, um pacto de tolerância e silêncio coletivo, o que faz com que a vítima seja excluída e passe a sofrer transtornos psicológicos e sociais.

Conforme Guedes (2008, p. 63), as vítimas preferenciais de *mobbing* são “justamente os empregados com senso de responsabilidade quase patológico”, sendo, ainda conforme a autora, a vítima ingênua, pois acredita em seus colegas, portando-se ainda de maneira educada e detentora de elevadas e valiosas qualidades, tanto morais quanto profissionais.

Definir um perfil-referência para a vítima de *mobbing*, ainda segundo Guedes (2008), não é possível, sendo na verdade extremamente complexo, já que fatores sócio-culturais representam significativas relevâncias a cada caso, dependendo de diversos fatores, tais como a capacidade de resistência da vítima, seu ambiente de trabalho, a personalidade do agente ativo do processo de *mobbing*, dentre outros elementos circunstanciais.

A vítima é, normalmente, dotada de responsabilidade acima da média, com um nível de conhecimento superior aos demais, com uma autoestima grande e, mais importante, acredita plenamente nas pessoas que a cercam. Tais qualidades juntas em uma única pessoa leva o agressor a usar de todos os meios legais ou não com o objetivo de reduzir-lhe a autoestima e o senso de justiça, levando à sua destruição profissional e psicológica. Normalmente a vítima pode ser uma pessoa sozinha no grupo, por exemplo, uma única

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

mulher no escritório, um único médico de um corpo clínico ou feminino, ou alguém que se comporte diferente aos demais [...] Ou alguém que faz sucesso, recebe elogios dos clientes e ganha promoção, causando uma certa inveja no agressor e até mesmo ciúme nos colegas. Ou, ainda, uma pessoa nova no cargo antes ocupado por outra mais popular, que tenha alguma qualidade a mais do que a maioria, provocando um mal-estar e insegurança aos demais do grupo. (OLIVEIRA, 2004, p. 64)

Para Oliveira (2004), a vítima de *mobbing* não é uma pessoa pacata, sem voz ativa, que seja um mero executor de tarefas, já que o agressor não se preocupa com pessoas com este perfil, já que estas não lhe representam ameaça alguma, seja quanto à possibilidade de perda de seu cargo ou mesmo algum outro potencial perigo; portanto, o perfil do assediado é compatível, guardadas as devidas proporções, ao perfil de seu assediador.

Em um curto prazo de tempo a vítima de *mobbing* apresenta como reações ansiedade, estresse, sentimento de impotência e humilhação, o que evoluem, em menor ou maior grau para transtornos físicos, psicológicos e sociais. Como transtornos físicos apresentam-se sintomatologias como nervosismo, enxaqueca, cansaço, dores na coluna, no estômago, insônia, dentre tantas outras possibilidades.

Esses estados depressivos estão ligados ao esgotamento, a um excesso de estresse. As vítimas sentem-se vazias, cansadas, sem energia. Nada mais lhe interessa. Não conseguem mais pensar ou concentrar-se, mesmo na atividade mais banais. Podem, então, sobrevir ideias de suicídio. O risco é ainda maior no momento em que elas tomam consciência de que foram lesadas e que nada lhes dará a possibilidade de verem reconhecidas suas razões. Quando há um suicídio, ou tentativa de suicídio, isso conforta os perversos em sua certeza de que o outro era fraco, perturbado, louco, e que as agressões que lhe eram infligidas eram justificadas. (HIRIGOYEN, 2013, p. 77)

Às vítimas do *mobbing* resta a defesa:

A primeira e mais decisiva forma de defesa é a prevenção. Muito embora não se desprezem as causas psicológicas do fenômeno, os especialistas advertem sobre a necessidade de se aprofundar o conhecimento em torno das causas sociais da violência psicológica no trabalho. O marketing social desenvolvido através da ação sindical organizada, aliado à difusão de informações junto aos trabalhadores acerca da dinâmica, métodos empregados pelos perversos, é, sem dúvida, uma das melhores armas no combate ao assédio moral. Por outro lado, no âmbito individual, é aconselhável desenvolver estratégias de defesa, seja anotando e datando os fatos, seja buscando aliados que, no futuro, poderão servir como testemunhas num possível processo judicial. Já a prevenção promovida pela empresa é certamente a mais eficaz forma de combate dessa violência tanto silenciosa quanto destruidora, todavia apenas razões de natureza econômica não são suficientes para convencer organizações a ensarilhar armas contra o assédio moral. [...] Sob o aspecto da proteção jurídica, é preciso evidenciar para vítimas e agressores os

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

instrumentos jurídicos de proteção e punição para coibir essa espécie de violência. No Brasil existem alguns projetos de lei no plano federal visando punir o mobbing no serviço público e tipificar a conduta criminosa. Além disso, algumas capitais importantes como São Paulo, Rio de Janeiro e algumas cidades do interior já aprovaram leis prevendo a coibição dessa violência no âmbito da administração pública municipal. (GUEDES, 2003, s/p)

## 4.2 O executor do *mobbing*

Como no caso da vítima de *mobbing*, também não é possível estabelecer uma regra de perfil para o executor; contudo é fato que este é um indivíduo perverso, sendo que, segundo Guedes (2008, p. 62), “a perversidade implica estratégia de utilização e depois de destruição do outro, sem a menor culpa”.

O executor de *mobbing* é um indivíduo perverso e narcisista, que tem por objetivo livrar-se de sua vítima, fazendo-a desistir do emprego ou ser dispensada deste através de suas artimanhas, pois sua motivação é a eterna competição, da qual necessita sair sempre vencedor, custe o que custar: “[...] o agressor é uma pessoa que está aparentemente muito satisfeita com ela mesma e raramente se questiona sobre suas atitudes. Enquanto não for descoberta sua forma de agir, continuará perseguindo seus objetivos” (OLIVEIRA, 2004, p. 63).

Para Hirigoyen (2013), o agente narcisista é aquele que se sente impotente diante da solidão e, portanto, dependente dos outros para viver. Sua motivação é a inveja e suas armas são o charme e a sedução pessoal. Por sentir-se superior aos demais, o executor do *mobbing* enxerga em si grandeza acima da realmente possuída, exagerando em sua própria importância; e como possui extrema necessidade de admiração e aprovação alheia, apresenta-se isento de afeto, arrogante, egocêntrico, crítico ferino, prazeroso crítico alheio e onipotente frente aos demais, não admitindo ser questionado ou censurado.

Em casos de frustrações, erros ou perdas, este assediador sempre atribuirá a responsabilidade a outros. Para Oliveira (2004, p. 135), não existem diferenciações no comportamento do executor do *mobbing*; o que há é uma adequação comportamental conforme a situação se estabeleça, pois alguns “agem com calma analisando friamente o

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

terreno em que pisam, dosando cada gesto; outros são mais histéricos, mais senhores de si, agindo sem se preocuparem com que os demais pensam, pois têm a certeza de que estão certos e nada vai demovê-los dessa ideia”, ou seja, cada assediador apresenta uma forma própria de agir; porém, o objetivo é sempre o mesmo, seja, humilhar ou destruir sua vítima, levando-a a tomar atitudes que afetam a sua saúde física e mental, desencadeando no pedido de demissão ou qualquer outra ação que torne-o vencedor de sua batalha desumana: “Os verdadeiros perversos, muitas vezes, passam ao largo das características elencadas pelos estudiosos, porque são indivíduos que fogem a qualquer esquematização”, conforme Guedes (2008, p. 59).

## Considerações finais

Apesar do *mobbing* enquanto processo vivencial não ser novo no ambiente de trabalho, o termo que o define o é. O *mobbing* é um conjunto de ações, exercida por um executor ou por um grupo de executores que ataca os direitos essenciais da pessoa, pois “são precisamente os direitos essenciais da pessoa, aqueles que compõem a medula da personalidade e que resultam da entrada do ser humano no mundo jurídico, que são atacados” (GUEDES, 2008, p. 113), o que, como posto, tipifica crime, já que o *mobbing* passa a ser objeto jurídico.

*Mobbing* é o assédio psicológico sofrido em ambiente de trabalho, seja de modo ascendente, em que um subordinado assedia um superior; de modo horizontal, em que indivíduos de mesma hierarquia exercem o assédio, ou de modo descendente, quando superiores hierárquicos assediam subalternos. A prática do *mobbing* é extremamente danosa não apenas à vítima, mas também à organização. A problemática que se apresenta frente ao *mobbing* é de que esta prática é nociva porque afeta psicossocialmente sua vítima e onera a organização que tem em seu quadro funcional indivíduos praticantes deste assédio.

As ações de *mobbing* causam danos pessoais, pois atacam psicológica e emocionalmente sua vítima, bem como danos morais, já que atingem sua honra, dignidade, respeito, dentre outros aspectos. O *mobbing* é originado pela inveja, pelo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

ciúme ou pela rivalidade do executor para com a vítima, podendo ainda ser acirrado em um ambiente de trabalho competitivo. Há, ainda, a viabilidade de tal processo ser desencadeado pela vítima, a partir do momento em que esta se recusa a compactuar com chantagens ou servilismo, ou expõe solidariedade a colegas que julgue injustiçados.

É inegável e inevitável que haja, por vezes, conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações; cabe, contudo, à instituição propiciar a minimização destes conflitos por meio do conhecimento das aspirações, dos desejos e das necessidades de seus membros, e a partir deste conhecimento será possível o estabelecimento de estratégias a serem adotadas, para que a organização alcance seus objetivos institucionais e atenda às expectativas individuais de seus membros; uma escola que negligencia suas relações interpessoais está fatalmente fadada ao declínio, pois são estas relações que definem, muitas vezes, as falhas da gestão escolar, mas nem sempre recebem a devida atenção.

Diversos gestores ainda relutam quanto à conscientização da necessidade de discussão e tratamento de um tema tão constrangedor quanto o *mobbing*; contudo, é incontestável que este comportamento afeta as instituições escolares, assim como a qualquer outra organização. Portanto, torna-se imperiosa a reflexão sobre essa prática, para que haja o esclarecimento necessário sobre a questão, que afeta as relações organizacionais de maneira contundente, porém, nem sempre facilmente identificáveis.

## Referências

AGUILAR, Nathalia Lisboa de. Assédio moral na relação de emprego e seus aspectos jurídicos. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 04 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.57790>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

BASTOS, C. R. **Curso de direito constitucional**. São Paulo: Malheiros, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Casa Civil, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

fev. 2018.

DUQUE, B. M.; MUNDUATE, L.; BAREA, M. J. B. **La espiral del mobbing**, 2003. Disponível em: <<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1057>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

FERREIRA, Hadassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russel, 2010.

FRANCO, Giovani Correia. **Assédio na relação de trabalho**. Publicado em 2015. Disponível em: <<https://giovannifranco.jusbrasil.com.br/artigos/249587154/assedio-na-relacao-de-trabalho>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

GUEDES, M. N. **Mobbing**: violência psicológica no trabalho. Disponível em: <<http://artigoscheckpoint.thomsonreuters.com.br/a/29bs/mobbing-violencia-psicologica-no-trabalho-marcia-novaes-guedes>>. Publicado em 20 de março de 2003. Acesso em: 27 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2008.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho**: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol.22, n.2. São Paulo: Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2006.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and victims**, 1990. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 9 jan. 2018.

NUNES, L. A. R. **O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Euler Sinoir de. Assédio moral: sujeitos, danos à saúde e legislação. **Justiça do Trabalho**, Porto Alegre, v. 21, n. 243, p. 58-73, março de 2004.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Declaração universal dos direitos humanos**.



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Paris: ONU, 1948. Disponível em:

<[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SANTOS, Wanderley Elenilton Gonçalves. Assédio moral, bullying, mobbing e stalking. Semelhanças, distinções e consequências jurídicas. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 3098, 25 dez., 2011. Disponível em:

<<https://jus.com.br/artigos/20707>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Recebido em: 30/04/2018

Aceito em: 10/05/2018