



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E O PAPEL DA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ANTONIO MARTININGO FILHO

Brasília
2007.

ANTONIO MARTININGO FILHO

**ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E O PAPEL DA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília - DF
2007

ANTONIO MARTININGO FILHO

**ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E O PAPEL DA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS.**

Dissertação aprovada pela seguinte Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

Brasília, 20 de Março de 2007.

COMISSÃO EXAMINADORA

Nome: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Instituição: Universidade de Brasília – UnB
Assinatura:

Nome: Prof. Dra. Christiane Girard Ferreira Nunes
Instituição: Universidade de Brasília – UnB
Assinatura:

Nome: Prof. Dra. Maria Ester de Freitas
Instituição: EAESP/FGV
Assinatura:

Aos meus pais, Antonio e Olívia,
pelo apoio e incentivos necessários para alcançar
essa importante meta.

À minha esposa, Claudia,
com quem sempre poderei contar.

Às minhas filhas, Tainá, Marília e Júlia,
pessoas especiais cujo amor, presença e apoio eu
sinto e preciso em todos os momentos de minha
vida.

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho como este passa por uma variedade de sentimentos, tanto de alegria e satisfação, como de angústia e insegurança. Contudo, inquestionavelmente, chegar ao final é uma conquista que só foi possível com o apoio e incentivo de muitas pessoas, que estiveram presentes e dispostas a me auxiliar sempre que necessário. Portanto, gostaria de registrar um agradecimento especial a elas.

Ao Prof. **Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira**, profissional por quem tenho grande admiração e um orientador extremamente presente, que acreditou na minha capacidade de alcançar esse objetivo desde o primeiro momento.

Aos professores componentes da banca examinadora, Prof. **Dra. Christiane Girard Ferreira Nunes** e Prof. **Dra. Maria Ester de Freitas**, pelo tempo e atenção que dispensaram ao meu trabalho e por suas valiosas observações, críticas e sugestões.

A todos os **professores do Mestrado em Administração**, pela convivência enriquecedora e conhecimentos e experiências compartilhadas.

Ao **Dr. Miguel Oscar Viana Peixoto**, que apoiou as minhas saídas da empresa e viabilizou o suporte necessário para a realização do curso de mestrado.

Aos **participantes do curso de Mestrado em Administração** da UnB, que compartilharam comigo as angústias, satisfações, experiências pessoais e profissionais e que, desta forma, tornaram-se co-autores deste trabalho.

À equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, em especial à **Sonária**, ao **João** e à **Luciana**, pela cessão do espaço da secretaria da UnB e pelo apoio nas longas horas de estudo dedicadas a este trabalho.

E finalmente, meu especial reconhecimento a **todos os gestores** que se dispuseram a participar desta pesquisa.

RESUMO

MARTININGO, Antonio. Assédio moral e gestão de pessoas. Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, 2007. 107 p. Dissertação de Mestrado.

Este estudo teve por objetivo analisar o fenômeno assédio moral no ambiente de trabalho e as principais práticas adotadas pelas áreas de gestão de pessoas para a identificação e gerenciamento de fatores situacionais do trabalho que possam propiciar o surgimento do fenômeno nas organizações. Foi desenvolvido, validado e aplicado um instrumento de pesquisa, com 20 questões relacionadas a diferentes aspectos do assédio moral no ambiente de trabalho e ao papel da área de gestão de pessoas nas organizações. A pesquisa foi direcionada ao segmento de gestores de uma grande instituição financeira do Brasil, lotados na direção da empresa em Brasília (DF). A análise identificou que em empresas que possuem políticas claras quanto ao assunto e canais adequados para a comunicação dos casos, os funcionários se sentem mais seguros em denunciar os casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Foi identificada também a necessidade de desenvolvimento, por parte da área de gestão de pessoas, de ações preventivas relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho e de elaboração de uma política geral de prevenção de riscos relacionados ao trabalho, abordando de forma direta o assédio moral no trabalho e definindo quais os comportamentos que não serão aceitos pela organização. Ao final do estudo são feitas recomendações para pesquisas complementares.

Palavras-chave:

Assédio moral; organização; trabalho; gestão de pessoas.

ABSTRACT

MARTININGO, Antonio. Moral Harassment and Human Resources Management. An analysis of moral harassment at work and the role of the human resources management. Brasilia. School of Economy, Administration, Accountancy and Science of the Information and Documentation. Brasilia University, 2007. 107 p. Master's Degree Final Paper.

This study had the objective of analyzing the moral harassment phenomenon in the work environment and the main practices adopted by human resources management areas for identifying and managing work circumstances factors, which can propitiate the appearance of this phenomenon in organizations. An instrument of research was developed, validated and applied, with 20 questions related to different aspects of moral harassment in the work environment and to the role that the human resources management area plays inside of organizations. The research was conducted to a section of supervisors of a great financial institution in Brazil, who are filled in the direction of the enterprise in Brasilia (DF). The analysis identified that employees feel safer in denouncing cases of moral harassment in enterprises with a clear policy about the subject and with appropriated communication channels. It has also been identified the necessity of development, by the human resources management area, of preventive actions related to workplace harassment and the improvement of a general policy for work risk prevention, approaching in a direct way the workplace harassment and defining which behaviors will not be accepted by the organization. At the end of this study, it will be made recommendations for complementary researches.

Key-words:

Moral harassment; organization; work; human resources management.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	x
Lista de Apêndices	xi
Lista de Anexos	xii
1. Introdução	1
2. Marco Teórico	6
2.1 <i>Assédio Moral no Trabalho</i>	7
2.1.1 <i>Assédio Moral no Trabalho no Nível do Indivíduo</i>	12
2.1.2 <i>Assédio Moral no Trabalho no Nível da Organização</i>	16
2.1.3 <i>Assédio Moral no Trabalho no Nível da Sociedade</i>	20
2.2 <i>A Área de Gestão de Pessoas: Objetividade e Subjetividade</i>	23
2.2.1 <i>Principais Abordagens na Área de Gestão de Pessoas</i>	24
2.2.2 <i>As Tensões da Área de Gestão de Pessoas</i>	30
2.3 <i>A Área de Gestão de Pessoas e o Assédio Moral no Trabalho</i>	34
2.4 <i>Políticas de Prevenção e Combate ao Assédio Moral</i>	39
3. Metodologia	42
3.1 <i>A Organização Estudada</i>	42
3.2 <i>Caracterização Geral da Pesquisa</i>	43
3.3 <i>Tipo de Pesquisa</i>	45
3.4 <i>Roteiro de Entrevista</i>	47
3.4.1 <i>Descrição da Entrevista</i>	47
3.4.2 <i>Construção da Entrevista</i>	48
3.5 <i>Caracterização da Amostra e Coleta de Dados</i>	49
3.6 <i>Análise dos Dados</i>	50
4. Resultados e Discussão	53
4.1 <i>Resultados</i>	53
4.1.1. <i>Caracterização do Assédio Moral no Trabalho</i>	54
4.1.2. <i>As Vítimas do Assédio Moral no Trabalho</i>	63
4.1.3. <i>O Papel da Área de Gestão de Pessoas frente ao Assédio Moral no Trabalho</i>	71
4.2 <i>Discussão</i>	80
5. Conclusão	89
6. Referências	93
Apêndices	99
Anexos	103

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** – Causas e conseqüências do Assédio Moral no Trabalho 11
- Figura 2** – Modelo conceitual das teorias em administração estratégica de RH 26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamentos relacionados ao Assédio Moral no Trabalho	10
Quadro 2 – Principais causas do Assédio Moral no Trabalho	17
Quadro 3 – Efeitos do Assédio Moral no Trabalho	22
Quadro 4 – Oito dilemas contraditórios da Administração de Recursos Humanos .	31

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista	99
Apêndice B – Perfil dos Entrevistados	101

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Organograma da Empresa	103
Anexo B – Código de Ética da Empresa	104
Anexo C – Normas de Conduta da Empresa	105

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observam-se transformações dentro e fora das empresas. O aumento da batalha por espaço no mercado nacional e internacional e pela própria sobrevivência das organizações trouxe conseqüências para todos: a precariedade do emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo acelerado da economia, o interesse em reduzir os custos de trabalho, o crescimento do desemprego, a terceirização, o crescimento do setor informal, a tendência à contratação por tempo determinado, dentre outras.

Nas empresas, o trabalho se subordina cada vez mais ao capital e, em virtude da busca constante de retornos maiores para remunerar esse capital, observa-se o acúmulo de atribuições e de novas tarefas a um mesmo empregado de quem se espera uma polivalência, fonte de economia de custos, vez que evita a contratação de outros funcionários para cumprirem a atividade por ele desenvolvida. As novas técnicas de otimização da produção, como resultado do avanço tecnológico, favorecem a lucratividade das empresas e propiciam a desqualificação do trabalho de tal ordem que a permuta na execução de uma tarefa por outras não altera significativamente o conteúdo de suas funções. Entretanto, a substituição de empregados especializados por outros de menor experiência acarreta a diminuição do número de empregos, a sobrecarga e o desgaste dos poucos trabalhadores que permanecem operando as células de produção (HELOANI, 2003).

Diante do atual sistema econômico extremamente competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição recusando-se a levar em conta as pessoas que trabalham na organização e chefiando por meio da mentira e do medo. “Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento” (HIRIGOYEN, 2001, p.98).

Somado a este fato, tem-se, ainda, a competição existente entre os próprios empregados, a hierarquização rígida que impossibilita a comunicação e o diálogo franco, além da terceirização e horizontalização do processo produtivo, que têm por finalidade o aumento da competitividade. O novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento do comportamento agressivo, pois de um lado estabelece-se que este deve ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e

polivalente. De outro, esse novo trabalhador sabe que não estar preparado para a nova realidade pode significar a perda do emprego.

Segundo Freitas (1999, p.63) “a excelência se desloca do ser para o fazer, e é nas organizações que os resultados devem ser atingidos”. Esse novo patamar, sempre crescente e indispensável para a qualidade do trabalho, passa a constituir um sistema moral que engloba toda a conduta do indivíduo. “A carreira e o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referencial capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal” (FREITAS, 1999, p.63).

Diante de tantas mudanças no mercado de trabalho, o cenário torna-se propício para o aparecimento da violência no ambiente de trabalho, não a violência física, mas a violência psicológica, que se empregada de forma repetitiva e duradoura pode configurar o assédio moral no trabalho. Fenômeno que somente no começo da década de 90 foi identificado como fator destrutivo do ambiente de trabalho, não só pela redução da produtividade, mas também pelo favorecimento do absenteísmo, devido, principalmente, aos danos psicológicos que envolve.

Além dos efeitos para a organização, o assédio moral também traz efeitos danosos para o indivíduo. O aumento das chamadas “doenças do trabalho” está relacionado ao aumento da violência psicológica no trabalho, conforme demonstrado pelos estudiosos do assunto. A vida pessoal do indivíduo sofre as conseqüências do assédio moral no trabalho à medida que esse indivíduo perde a autoconfiança e a auto-estima, prejudicando, assim, o seu relacionamento nos demais grupos sociais dos quais participa (família, amigos, grupos religiosos, dentre outros).

O assédio moral no trabalho também traz danos para a sociedade como um todo. O indivíduo assediado, devido à baixa auto-estima, passa a participar menos das atividades relacionadas à cidadania e, muitas vezes, deixa de contribuir para a sociedade com opiniões, críticas e reivindicações para a melhoria de vida da comunidade. Além disso, o assédio moral no trabalho leva a afastamentos do trabalho por motivos de doença e aposentadorias precoces, que geram custos para a sociedade que arcará com as despesas para a recuperação desse cidadão.

Assim, diante de tantos prejuízos que podem ser causados tanto ao indivíduo, como para a empresa e mesmo para a sociedade, o assédio moral no trabalho tem sido fonte de preocupação de estudiosos de todo o mundo nos últimos anos. Dentre

as principais pesquisas sobre o tema, podemos destacar um representativo trabalho realizado na Suécia com 2.400 respondentes que concluiu que 3,5% das pessoas entrevistadas se enquadravam na definição de assédio moral no trabalho (LEYMANN, 1992 *apud* HOEL *et al.*, 2003).

Um estudo na Noruega com mais de 7.000 funcionários concluiu que 8,6% dos respondentes relataram ter sofrido assédio moral no trabalho nos últimos seis meses (EINARSEN; SKOGSTAD, 1996). Funcionários mais velhos e alocados em setores particulares das organizações têm mais risco de sofrerem o assédio moral. O assédio moral também apareceu mais freqüentemente em organizações dominadas por homens.

Um recente estudo realizado na Inglaterra com 5.388 funcionários de empresas privadas, públicas e de voluntários concluiu que um em cada dez funcionários relatou ter sofrido assédio moral no ambiente de trabalho nos últimos seis meses e 24,7% nos últimos cinco anos, 46,5% relataram já terem testemunhado casos de assédio moral nesse mesmo período (HOEL; COOPER, 2000).

Uma pesquisa sobre assédio moral no trabalho realizada na Irlanda relatou que 23% dos respondentes foram submetidos ao fenômeno nos 12 meses pesquisados (O`MOORE, 2000). Em Michigan (EUA), em uma amostra de 930 funcionários, 27,2% responderam que sofreram assédio moral no trabalho nos últimos 12 meses (KEASHLY; JAGATIC, 1999).

Todos esses estudos destacam alguns fatores que podem favorecer o assédio moral no trabalho, dentre eles:

a) a globalização da economia que fez crescer a competição comercial com conseqüente pressão sobre os trabalhadores. Para sobreviver, as empresas recorrem às reestruturações e processos de *downsizing* com conseqüente corte de custos (COOPER; JACKSON, 1997);

b) os processos de reestruturação e *downsizing* resultam em grande pressão sobre os trabalhadores que permanecem na empresa, fazendo com que trabalhem um número maior de horas e se dediquem acima de seus limites com o medo de serem dispensados (BOSCH, 1999);

c) os trabalhos temporários e sub-contratos aos quais um crescente número de pessoas está se oferecendo (HOEL *et al.*, 2003);

d) o rápido crescimento do setor de serviços, em virtude da crescente demanda e da pressão de clientes e consumidores, com a conseqüente absorção de uma grande proporção da mão-de-obra disponível (HOEL *et al.*, 2003);

e) a revolução da informatização e das telecomunicações, que está transformando gradualmente os processos de trabalho (HOEL *et al.*, 2003);

f) a mudança na organização do trabalho com mais pessoas trabalhando de forma autônoma ou em equipes de trabalho (COX *et al.*, 2000);

g) a diversificação da força de trabalho. Essa diversidade pode referir-se à raça, habilidades físicas ou orientação sexual, dentre outras. Se esse fator não for administrado adequadamente, podem ocorrer tensões e conflitos entre grupos de empregados (NEUMAN; BARON, 1998).

h) liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização. A relação entre assédio moral no trabalho e liderança fraca pode ser caracterizada em termos dos baixos custos percebidos pelo assediador para implementar as atitudes agressivas. Assim, o assédio moral no trabalho parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação (SALIN, 2003).

Qualquer que seja a causa do assédio moral no trabalho, cabe à empresa encontrar soluções, pois, se há um assédio, é porque ela assim o permite ou assim o deseja, em alguns casos. Há sempre um momento do processo em que a empresa pode intervir e buscar soluções. Além de graves conseqüências para os indivíduos, as conseqüências econômicas desse estado de coisas para a empresa não deveriam ser negligenciadas, pois a deterioração do ambiente de trabalho causada pelo assédio moral tem sempre como conseqüência uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo. As perdas para a empresa podem, então, assumir proporções significativas, por um lado, pela diminuição da qualidade do trabalho, e por outro lado, pelo aumento dos custos devido ao absentéismo.

Nas organizações, a área de gestão de pessoas é, em princípio, a esfera à qual os indivíduos poderiam recorrer, uma vez que o assédio moral é, normalmente, impetrado pelo superior imediato do funcionário, que, por vezes, fica impossibilitado de recorrer ao chefe e com medo de recorrer a outro superior dentro da escala hierárquica. A área de gestão de pessoas pode ser a responsável não só pela condução dos casos de assédio moral nas organizações, mas também pela implementação de políticas de prevenção ao assédio para a melhoria da vida dos

funcionários. Entretanto, em grande parte das organizações, a área de gestão de pessoas é considerada, antes de tudo, a guardiã da cultura organizacional e, ainda que se preocupe com o bem-estar de seus funcionários, o objetivo principal será sempre o crescimento dos resultados da empresa.

Os estudos realizados até o momento são evidências consideráveis de que o assédio moral no trabalho afeta trabalhadores tanto dos países industrializados quanto de países em desenvolvimento como o Brasil. Os poucos estudos realizados no Brasil sobre o tema se concentraram nas áreas de medicina do trabalho e psicologia social e privilegiaram o relato das vítimas. Nesse sentido, o presente estudo pretende contribuir para o campo de pesquisa com a análise, a partir da visão do segmento de gestores de uma grande instituição financeira, do processo de assédio moral nas organizações como um todo e do papel da área de gestão de pessoas, principalmente, quanto às práticas adotadas para a identificação e gerenciamento de fatores situacionais no ambiente de trabalho que possam propiciar o surgimento do fenômeno.

Além desse objetivo geral, procuramos descrever o fenômeno assédio moral no trabalho no nível do indivíduo, das organizações e da sociedade; analisar o fenômeno no nível das organizações; identificar as melhores práticas de gestão de pessoas relacionadas ao tema, a partir do estudo de pesquisas recentes; e, analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa estudada.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve introdução, com a apresentação dos objetivos e justificativas do trabalho, demarcando a relevância do tema para as organizações. No capítulo dois é descrito o marco teórico da dissertação, abordando temas como o assédio moral no trabalho, a área de gestão de pessoas e a relação entre a atuação desta área e a ocorrência do assédio moral nas organizações. O capítulo três descreve os aspectos metodológicos, as etapas da pesquisa e a caracterização da amostra estudada, enquanto o capítulo quatro apresenta a análise dos dados da pesquisa com a descrição e discussão dos resultados. Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões da pesquisa e algumas recomendações, além de indicações de trabalhos futuros que podem complementar o tema em estudo.

2. MARCO TEÓRICO

Procurou-se dividir a exploração da literatura em quatro tópicos (1) “O Assédio Moral no Trabalho”, (2) “A Área de Gestão de Pessoas: Objetividade e Subjetividade”, (3) “A Área de Gestão de Pessoas e O Assédio Moral no Trabalho”, e (4) “Políticas de Prevenção e Combate ao Assédio Moral”.

A discussão sobre o assédio moral no trabalho traz uma visão geral sobre o assunto, a origem do termo, as definições mais utilizadas, as principais pesquisas realizadas, as formas de assédio moral no trabalho já evidenciadas pelos pesquisadores, os comportamentos e as principais causas e conseqüências relacionadas ao fenômeno. O capítulo será dividido em três seções: assédio moral no trabalho no nível do indivíduo, no nível da organização e no nível da sociedade. Procurar-se-á mostrar que a destruição do indivíduo causada pelo assédio moral no trabalho impacta a organização com a queda de produtividade e deteriorização do clima organizacional e impacta a sociedade à medida que o Estado passa a arcar com grandes custos com medicamentos, assistência de saúde, seguro-doença e aposentadorias precoces.

Em seguida, o marco teórico prossegue com a abordagem sobre o papel da área de gestão de pessoas nas organizações, a origem e o corpo de conhecimentos relacionados à área, o desenvolvimento do campo teórico sobre o tema e os objetivos e funções da área. Nesse momento, serão relacionadas as principais abordagens sobre o assunto e suas implicações para a área de gestão de pessoas. Além disso, serão abordadas as tensões e contradições inerentes às funções atuais da gestão de pessoas. Ao mesmo tempo em que tentam sustentar um discurso de responsabilidade social, as empresas assumem compromisso com a competitividade crescente e a área de gestão de pessoas é chamada a estar inserida nesse contexto, sob pena de perder poder dentro da organização. Assim, a subjetividade e a identidade própria do indivíduo acabam por ficar em segundo plano.

No terceiro tópico, tenta-se estabelecer uma relação entre as funções da área de gestão de pessoas e o assédio moral no trabalho e relacionar os fatores situacionais que influenciam a ocorrência do assédio moral no trabalho, tais como: competição interna, sistemas de recompensas inadequados, comunicação deficiente, disfunções da estrutura organizacional etc.

Por último, são relacionados alguns pontos-chave que podem influenciar no sucesso de políticas de prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho a serem adotadas pelas organizações brasileiras.

2.1. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

As pesquisas sobre assédio moral no trabalho se iniciaram na Escandinávia na década de 80 como parte do crescente interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho em geral, e como parte do reconhecimento da importância do aparecimento dos casos de *stress* relacionados ao trabalho. Assim, as primeiras evidências de problemas relacionados ao assédio moral no trabalho foram encontradas na Escandinávia e nos países de língua alemã, e os primeiros casos foram relatados na Suécia e posteriormente na Noruega e na Finlândia (HOEL *et al.*, 2003).

Em 1996 surgiu o primeiro estudo sobre assédio moral, desenvolvido pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. De acordo com Leymann (1996), trata-se de conceito que se desenvolve em situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem determinada pessoa de tal forma que esta é levada à posição de fraqueza psicológica.

Somente na última década do século XX foram usados os termos *bullying* (ADAMS, 1992) e *mobbing* (LEYMANN, 1990) para descrever o fenômeno da agressão de forma repetitiva no local de trabalho. O termo *bullying* é o mais utilizado no Reino Unido e na Austrália; na Escandinávia e nos países de língua alemã o fenômeno é tratado pelo termo *mobbing*; e nos Estados Unidos são utilizados os termos *workplace harassment* (BASSMAN, 1992) ou *mistreatment* (PRICE SPRATLEN, 1995) e mais recentemente *emotional abuse* (KEASHLY, 1998).

Segundo Hirigoyen (2002, p.17),

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Barreto (2003) define assédio moral ou violência moral no trabalho como uma exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude

desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. Trata-se, portanto, da exposição do trabalhador a situações de constrangimento e humilhações, feitas de maneira repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

Freitas (2001) registra que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra. As agressões cotidianas levam a um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não-ditos, que podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham.

O assédio moral no trabalho também é definido como um conjunto de atos repetitivos e persistentes cometidos por um ou mais indivíduos, que envolve uma relação de poder e cria um ambiente de trabalho hostil (HOEL; COOPER, 2000). O fenômeno é caracterizado como um comportamento agressivo, hostil e anti-social no ambiente de trabalho. Nesse contexto, identifica-se uma série de comportamentos negativos, tais como: isolamento social, tratamento silencioso (não falar com a pessoa), fofocas, ataque à vida privada ou às atitudes da pessoa, crítica ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações e agressões verbais (KEASHLY, 1998).

Portanto, o assédio moral no trabalho deve ser distinguido do *stress* profissional. O assédio moral é muito mais do que *stress*, mesmo que o indivíduo assediado passe por uma fase de *stress*. O *stress* só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só. No *stress* profissional não existe intencionalidade maldosa, já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, e verifica-se um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda (HIRIGOYEN, 2002).

Outro ponto importante é distinguir o assédio moral no trabalho do conflito. Se existe assédio moral é justamente porque nenhum conflito pôde ser estabelecido. Ao contrário do conflito, por trás de todo procedimento de assédio moral, existe o não falado e o escondido. O conflito se caracteriza por uma igualdade teórica entre os participantes e sua origem é a necessidade de mudança e, portanto, pode ser considerado fonte de renovação e de reorganização, já no assédio moral no trabalho

observa-se uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade (HIRIGOYEN, 2002).

As más condições de trabalho e as imposições profissionais também não podem ser consideradas assédio moral, a não ser quando o objetivo, consciente ou inconsciente, é o de prejudicar o funcionário. Muitos contratos de trabalho trazem cláusulas de objetivos a alcançar, que mantêm uma pressão constante sobre os funcionários, os quais se vêem na obrigação de acompanhá-los, sejam quais forem as conseqüências sobre sua saúde. Nesses casos, muitas jurisprudências reconheceram que objetivos irrealizáveis, ao manterem os funcionários sob um estado de sujeição permanente, constituem assédio moral no trabalho (HIRIGOYEN, 2002).

Segundo Hirigoyen (2002, p.15) o assédio moral “é claramente um ato que só adquire significado pela insistência”. Assim, nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. Einarsen e Skogstad (1996) insistem que o assédio moral no trabalho é um comportamento persistente, repetitivo e continuado: atos negativos isolados não são considerados assédio moral. Portanto, a maior diferença entre um conflito normal e o assédio moral no trabalho não é necessariamente o que e o como, mas a freqüência e a duração do que é feito.

Como podemos observar, a duração do assédio moral no trabalho é uma discussão importante entre os autores. Nesse sentido, Leymann (1990) incluiu em sua definição o conceito de persistência e continuidade das ações que provocam um efeito negativo nas vítimas e sugeriu um critério de freqüência de um incidente por semana em um período de no mínimo seis meses. Einarsen e Skogstad (1996) consideram que os comportamentos têm que ter ocorrido nos últimos seis meses de maneira semanal ou esporádica (*now and then*) para serem considerados assédio moral no trabalho. Adams (1992) e Randall (1997) demonstraram que é possível assediar uma pessoa sem demonstrar um comportamento semanal e sim em uma única ameaça.

Segundo Hirigoyen (2002), o termo assédio moral não é o ideal para qualificar uma atitude pontual do empregador, mesmo que a agressão tenha provocado conseqüências especialmente graves para a vítima. Uma agressão pontual pode ser apenas uma expressão de reatividade e impulsividade e não um ato premeditado. Pode acontecer, entretanto, que uma agressão aparentemente solitária, mas particularmente humilhante, como é o caso de certas demissões (sala trancada,

pertences pessoais em um caixa no corredor, evitar o contato com a pessoa), possa ser considerada assédio moral.

Uma pesquisa recente no Reino Unido com trabalhadores do sindicato de funcionários do setor público UNISON (UNISON, 1997 *apud* RAYNER, 1999) solicitou às pessoas que respondessem sobre suas experiências com comportamentos relacionados ao assédio moral no trabalho em termos de frequência nos últimos seis meses. Todos os respondentes foram questionados se se sentiram assediados no trabalho nos últimos seis meses ou não. Assim, o quadro 1 abaixo demonstra os diferentes tipos de comportamento experimentados por funcionários assediados e não assediados.

QUADRO 1: Comportamentos relacionados ao Assédio Moral no Trabalho.

Comportamento	Funcionários Assediados	Outros Funcionários
Sonegação de informações	42%	7,1%
Comentários depreciativos	32%	3,1%
Críticas persistentes	31%	2,2%
Objetivos inatingíveis	31%	6,3%
Medo de tirar licença por doença	30%	5,2%
Intimidação	28%	1,5%
Tarefas sem importância	28%	3,6%
Excesso de monitoração do trabalho	28%	5,3%
Ignorado pelos outros	21%	4,4%
Interrupção pelos outros	18%	2,5%
Humilhação pública	17%	0,5%
Comentários maliciosos	16%	1,2%
Abuso verbal	13%	0,5%
Gritos	13%	0,8%
Ameaças físicas	3%	0%

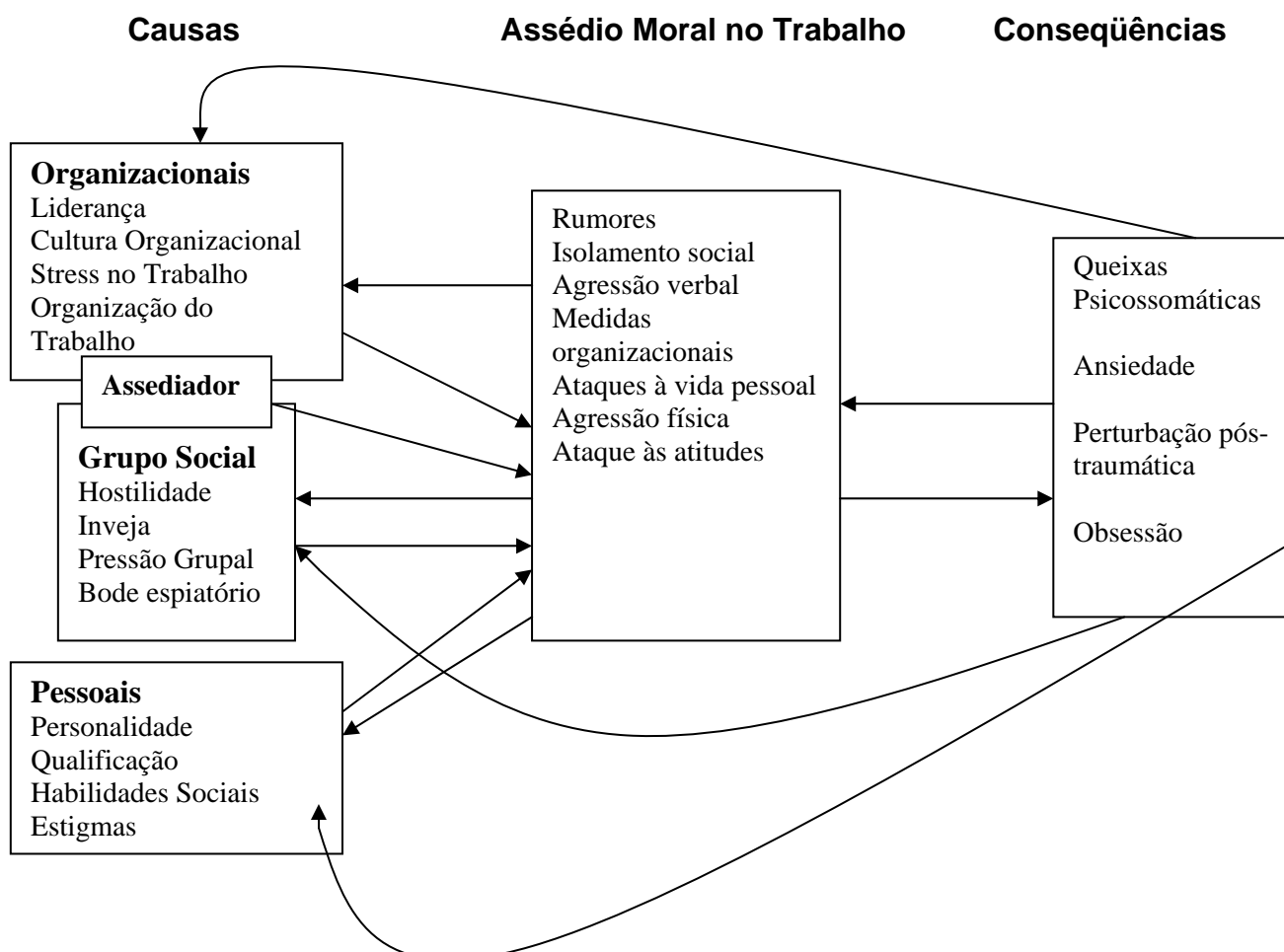
Fonte: Adaptado de Rayner, 1999.

O assédio moral no trabalho também tem sido relacionado a um desequilíbrio das relações de poder entre assediador e assediado, a pessoa vítima dos ataques é submetida a um comportamento negativo em um grau em que ela se sente em

situação de inferioridade para se defender em tal situação (EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; VARTIA, 1996).

As diferentes formas de poder são possíveis fontes para um desequilíbrio das relações de poder, mas o assédio moral no trabalho não é limitado à agressão vertical de supervisores sobre subordinados. O desequilíbrio nas relações de poder também pode ser consequência de outras características individuais, situacionais ou sociais, ou seja, as diferenças nas relações de poder requeridas para o assédio moral no trabalho também podem ocorrer entre pares e em alguns casos, alguns subordinados, especialmente agindo dentro de um grupo, podem assediar um supervisor (CLEVELAND; KERST, 1993). Zapf (1999) argumenta que múltiplas causas podem ser levadas em consideração e que o assédio moral no trabalho pode ser causado por mais de um fator simultaneamente.

FIGURA 1: Causas e consequências do Assédio Moral no Trabalho.



Fonte: Adaptado de Zapf (1999).

Como pode ser observado na figura 1 acima existem fatores organizacionais e sociais, além de fatores relacionados à personalidade do assediador e à personalidade da vítima que podem causar o assédio moral no trabalho. A figura ilustra um dos problemas centrais na pesquisa sobre assédio moral no trabalho: não está claro se as relações de causa e efeito tem o sentido da esquerda para a direita. Existem, por exemplo, causas no nível da organização que podem levar a comportamentos que são considerados assédio moral, tais como: indefinição de papéis, deficiente comunicação, clima organizacional deficiente etc. Entretanto, ansiedade e comportamentos depressivos das vítimas podem produzir uma reação negativa do grupo e levar ao assédio moral no trabalho depois de certo tempo, em virtude, principalmente, de uma falta de compreensão clara por parte do grupo dos fatores que levaram a vítima a chegar a esse estágio (ZAPF, 1999).

Zapf (1999) refere-se a seis formas de assédio moral no trabalho: organizacional (relacionada ao desempenho dos funcionários), isolamento social, assédio relacionado à esfera individual, agressão verbal, agressão física e “fofoca”. Rayner e Hoel (1997) definiram cinco categorias de assédio moral no trabalho: uma relacionada ao status profissional; a segunda relacionada ao local de trabalho; outra categoria relacionada ao isolamento; outra relacionada ao trabalho propriamente dito (metas inatingíveis, trabalhos desnecessários etc.) e, por último, uma categoria relacionada à desestabilização do indivíduo.

2.1.1. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NO NÍVEL DO INDIVÍDUO

Segundo Dejours (1999), as pessoas tendem a acreditar que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela revolução tecnológica. Entretanto, existe o sofrimento dos que temem não satisfazer ou não estar à altura das imposições da organização do trabalho, tais como: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes etc.

Mesmo quando o trabalhador sabe o que deve fazer, muitas vezes não consegue executar seu trabalho em virtude de pressões sociais do trabalho. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si,

enquanto todos sonham informações, prejudicando assim a cooperação. O trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si.

Em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor e colocam no trabalho energia, paixão e investimento pessoal e, portanto, acham justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando o esforço passa despercebido em meio à indiferença geral ou é negado pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental, devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade (DEJOURS, 1999).

Nesse contexto, verifica-se o perigo da ocorrência do assédio moral no trabalho, pois, o fenômeno geralmente nasce de forma insignificante e propaga-se, principalmente, pelo fato de as vítimas não quererem formalizar a denúncia, deixando passar as insinuações e as chacotas até que se multiplicam os ataques e a pessoa se sinta acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longos períodos (FREITAS, 2001).

Qualquer um pode ser vítima do assédio moral no trabalho, porém existem situações em que as pessoas correm maiores riscos de se tornarem visadas. Um dos elementos desencadeadores do assédio moral é o fato de não se aceitar a diferença no outro; as pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais; os que resistem à padronização; os que fizeram as alianças erradas ou não têm a rede de comunicação certa, pessoas às vezes são hostilizadas em nome de uma rivalidade de um grupo; os assalariados protegidos (representantes dos empregados, pessoas de mais de 50 anos, mulheres grávidas etc.); as pessoas menos “produtivas” e as pessoas temporariamente fragilizadas (HIRIGOYEN, 2002).

São inúmeras as conseqüências do assédio moral no trabalho para o indivíduo. Hirigoyen (2002) destaca alguns sintomas que o assédio moral no trabalho desencadeia nas vítimas: *a renúncia* – o agressor começa atacando aos poucos enquanto a vítima aceita as ofensas com medo do agravamento do conflito; *a confusão* – o funcionário fica sem saber por que está ocorrendo aquela situação, além de não saber a quem pedir socorro; *a dúvida* – o funcionário não acredita que uma pessoa seria capaz de tal perversidade; *o stress* – ao aceitar essa submissão, o trabalhador assediado gera uma enorme tensão interior, como tais pressões se apresentam como de caráter contínuo, a resistência do organismo chega ao limite e a vítima não consegue mais evitar a preocupante situação de uma ansiedade

crônica; o *medo* – diante do concorrente modelo econômico vivenciado nos dias de hoje, observa-se, entre os trabalhadores, um sentimento de medo em relação à estabilidade do emprego; o *isolamento* – geralmente o agressor escolhe uma única vítima, dentre outros, em uma empresa; o *choque* – ocorre no momento em que as vítimas tomam consciência da agressão; a *descompensação* – dá-se por excesso de *stress*; a *separação*: mudança de setor ou desligamento da empresa; a *evolução* – passada a fase do choque, a vítima recomeça seu interesse pelas atividades profissionais e de lazer.

A instabilidade do mercado de trabalho e o atual modelo econômico têm sido identificados como elementos propiciadores do assédio moral no trabalho, pois, atualmente todos os trabalhadores vivem constantemente sob ameaça de demissão. O critério baseado em custos dá sempre a palavra final ao processo decisório e subordina os demais pontos, tais como os benefícios envolvidos em compromissos assumidos pela organização e declarados em alto e bom tom nos discursos sobre responsabilidade social (FREITAS, 2006).

As variações do ritmo de produção são absorvidas por empregos precários, o que traz grandes conseqüências para a vivência e a conduta de todos os que trabalham. Afinal, são seus empregos que se precarizam pelo recurso possível aos empregos temporários para substituí-los, bem como às demissões pelo mínimo deslize.

O primeiro efeito da precarização é, pois, a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento. O segundo efeito é a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação. A terceira conseqüência é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Cada um deve antes de tudo preocupar-se em resistir. Quanto ao sofrimento alheio, não só não se pode fazer nada, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência. O quarto efeito da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si (DEJOURS, 1999).

Dessa forma, o “gerenciamento pela ameaça”, respaldado na precarização do emprego, favorece o silêncio, o sigilo e o cada um por si. Tais obstáculos ao aparecimento da verdade sempre estiveram presentes na organização do trabalho, mas a manipulação da ameaça, que faz calar as opiniões contraditórias e confere à

descrição “oficial” do trabalho um domínio sobre as consciências, está incomparavelmente mais difundida do que há 20 anos (DEJOURS, 1999).

Quanto ao isolamento sofrido pelo funcionário assediado, Dejours (1999, p.45) observa que “perceber o sofrimento alheio provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer etc”. O sujeito que sofre com sua relação com o trabalho é freqüentemente levado, nas condições atuais, a lutar contra a expressão pública de seu próprio sofrimento. Afetivamente, ele pode então assumir uma postura de indisponibilidade e de intolerância para com a emoção que nele provoca a percepção do sofrimento alheio. Assim, a intolerância afetiva para com a própria emoção reacional acaba levando o sujeito a abstrair-se do sofrimento alheio por uma atitude de indiferença – logo, de intolerância para com o que provoca seu sofrimento.

Essa abstração do sofrimento alheio e o individualismo exacerbado nas organizações também propiciam clima para o surgimento do assédio moral no trabalho, cujas conseqüências são as piores possíveis. Cooper et al. (1996) sugerem que entre as conseqüências típicas do *stress* causado pelo assédio moral no trabalho estão a redução da satisfação com o trabalho e do comprometimento com a organização. Outra conseqüência do fenômeno é a falta de concentração que pode conduzir o indivíduo a uma maior probabilidade de cometer erros e ter acidentes (HOEL; COOPER, 2000).

Como pode se observar, o assédio moral no trabalho traz enormes prejuízos para o indivíduo. Há casos em que a pessoa sente-se esmagada e perde inteiramente a disposição e a paixão pela vida, algumas vezes por um longo período, é o que os pesquisadores chamam de “desvitalização” (HIRIGOYEN, 2002). A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho se dá de forma rápida, normalmente o processo dura entre seis meses e um ano. Entretanto, a recuperação da auto-estima e a conseqüente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos. Portanto, é muito importante que os indivíduos e as organizações comecem a entender melhor o fenômeno assédio moral e a buscar soluções no ambiente de trabalho para a minimização de seus efeitos.

2.1.2. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO

O assédio moral não é causa de dano só para quem o sofre. As empresas que se omitem ou que incentivam a prática da violência moral também pagam seu preço. Este fenômeno é antes de tudo uma causa da ineficiência da empresa, podendo acarretar uma considerável queda de produtividade nos setores atingidos, além de um custo social, em termos tanto de indenizações por doenças quanto de eventuais aposentadorias precoces, bem como do ponto de vista dos tratamentos médicos exigidos pela vítima.

A violência no trabalho pode afetar a produtividade do indivíduo, quando eles são pessoalmente atacados ou quando são apenas testemunhas dos eventos. As vítimas de assédio moral registram pior desempenho no trabalho comparado com os demais funcionários. Recentemente foram encontradas evidências que comprovam esse fato quando comparada a taxa de desempenho de pessoas que sofreram o assédio moral com os demais trabalhadores (HOEL; COOPER, 2000). Algumas pesquisas também sugerem que o assédio moral no trabalho afeta a organização pela inibição da inovação e da criatividade (BASSMAN, 1992).

As políticas e práticas da organização relacionadas à discriminação de grupos vulneráveis e minorias são importantes na criação ou prevenção de desequilíbrios nas relações de poder na organização. Em organizações onde existem fortes desequilíbrios nas relações de poder parece existir uma forma particular de assédio moral no trabalho de forma institucionalizada (HOEL; COOPER, 2000; O'MOORE, 2000; VARTIA, 1996). Outro pré-requisito para a ocorrência do assédio moral no trabalho é o assediador perceber que os custos de suas atitudes são muito pequenos, ou seja, a possibilidade de receber uma repreensão, de ser isolado e punido pela direção da empresa e pelos colegas ou ser demitido é muito reduzida.

A ocorrência dos processos de assédio moral no trabalho também é normalmente relacionada às mudanças no *status quo* e podem incluir, por exemplo, *downsizing*, outras mudanças organizacionais e mudanças na composição do trabalho do grupo. Cortes de custos, reestruturações e reengenharias parecem ter uma relação significativa com as expressões de hostilidade e obstrução do trabalho (HOEL; COOPER, 2000). Reestruturações e processos de *downsizing* levam à

eliminação de posições na estrutura hierárquica da organização, comprimindo as oportunidades de promoção e aumentando a quantidade de trabalho e a competição interna e diminuindo a segurança no emprego. Esses fatores levam a um alto nível de pressão e de *stress*, facilitando o caminho para agressões e eliminação das ameaças (outros competidores). Além disso, esses processos contribuem para um sentimento geral de incerteza e de baixa confiança na organização (SALIN, 2003).

Na pesquisa realizada por Zapf (1999) com 96 vítimas de assédio moral no trabalho, recrutadas por meio de artigos de jornais publicados entre Outubro de 1995 e Julho de 1998, o autor mostra que o clima organizacional, os altos níveis de *stress* e os problemas organizacionais estão entre as causas mais freqüentes do assédio moral no trabalho na perspectiva das vítimas. O quadro 2 abaixo demonstra as principais causas do assédio moral no trabalho na perspectiva dessas vítimas.

QUADRO 2: Principais Causas do Assédio Moral no Trabalho.

Causas	Sim	Parcialmente	Não
Querem que eu me desligue da empresa	66%	25%	9%
Uma pessoa hostil manipulando outras	62%	16%	22%
Clima organizacional	49%	37%	14%
Alto nível de <i>stress</i>	45%	29%	26%
Conflitos não solucionados	41%	33%	26%
Não gostam de mim	32%	40%	28%
Problemas organizacionais	32%	30%	38%
Inveja	30%	33%	37%
Tenho uma posição privilegiada na empresa	30%	26%	45%
Não me adapto às regras da maioria	29%	34%	37%
Desempenho abaixo da média	27%	34%	39%
Porque eu sou diferente	21%	16%	63%
Doença	15%	10%	75%
Gosto pela zombaria / escárnio	13%	34%	53%
Porque todos são tratados de forma semelhante	12%	37%	51%
Trabalho enfadonho	10%	17%	73%
Por causa da minha vida privada	8%	24%	68%
Por causa de minha religião ou atitudes políticas	8%	14%	78%
Por causa de meu sexo	8%	9%	83%
Por causa de vantagens físicas	6%	6%	87%
Por causa da minha aparência	5%	14%	81%

Por causa de minha nacionalidade	2%	4%	94%
----------------------------------	----	----	-----

Fonte: Zapf, 1999.

Assim, mesmo na visão mecanicista de busca por resultados, se as empresas olharem o assédio moral no trabalho como custo para a organização, certamente verão as vantagens de investir tempo e dinheiro na prevenção desses problemas, pois, em geral, os custos com pessoal giram em torno de 50 a 80% dos custos totais das organizações (COOPER *et al.*, 1996). Segundo Hoel *et al.* (2003), alguns fatores devem ser considerados quando se fala dos custos gerados pelo *stress* e pela violência para a organização:

a) afastamentos por doenças: os empregadores respondem ao absenteísmo de várias formas, cobertura voluntária ou solicitada dos demais funcionários, horas extras ou reposição do funcionário. Os custos reais dos afastamentos por doença são, primeiramente, os relacionados com o pagamento do auxílio-doença. Nesse ponto, os sistemas variam conforme os diferentes países, com as contribuições dos empregadores podendo chegar a até 100% do auxílio-doença;

b) aposentadoria prematura: em muitas situações existirão casos de aposentadoria prematura relacionada ao *stress* e ao assédio moral no trabalho;

c) rotatividade de pessoal e custos de reposição: envolve custos de publicidade, seleção, treinamento e desenvolvimento. Além desses custos diretos, a organização também deverá arcar com os custos relacionados à seleção (despesas de viagem dos candidatos), os custos de rescisão de contratos com os funcionários que estão saindo e os custos de contratação de novos funcionários. Devem ser considerados também os custos adicionais no período de treinamento quando o novo funcionário ainda não trabalha na sua capacidade total. Outro fator de custo importante descrito por Gordon e Riskey (1999) está relacionado à reação em cadeia com implicações nos demais funcionários que o processo de reposição pode causar;

d) perda de equipamento e de produção: o indivíduo fragilizado pode ter ampliada sua propensão a acidentes e a cometer erros e gerar custos adicionais à organização com reposição de equipamentos e produtos danificados;

e) redução do desempenho e da produtividade: as vítimas de assédio moral registram pior desempenho no trabalho comparado com os demais funcionários (HOEL; COOPER, 2000).

Dependendo das práticas e da cultura de cada país, experiências extremas de *stress* ou violência podem provocar processos judiciais. Em alguns países,

notadamente nos Estados Unidos e no Reino Unido, essas queixas podem custar muito caro para as organizações, pois além de indenização para o reclamante, existem os custos adicionais de um potencial desgaste na imagem da empresa (KNAPP; KUSTIS, 1996).

Portanto, é fator primordial que as empresas prezem pelo comportamento organizacional respeitoso é demonstrem que o respeito não precisa ser exercido por mérito nem por qualidades morais, mas porque o desrespeito e a violência moral no trabalho atentam contra os objetivos da organização, afastam o comprometimento necessário das forças internas, geram desmotivação e ressentimentos, destroem a firmeza de propósitos e desobrigam o outro de cumprir a sua parte (FREITAS, 2006).

As hierarquias poderiam parar de defender sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio moral. Ocorre na maioria das empresas que, qualquer que seja a gravidade da agressão, unem-se todos em bloco para a recusa em admitir injustiças cometidas por um ou vários deles, simplesmente por acreditarem que, reconhecendo, o mal recairá sobre eles todos e sobre a própria instituição. Mas, agindo assim, contribuem para perpetuar e agravar tais injustiças. Em algumas empresas, os diretores estão começando a se interessar pela prevenção do *stress* e pela administração de conflitos, mas o fazem, na maioria das vezes, de modo a levar os assalariados a suportar mais, sem rever minimamente seus métodos de gestão (HIRIGOYEN, 2002).

Além disso, o ambiente organizacional e a nova organização do trabalho estão, cada vez mais, levando o indivíduo a chegar a seu limite, sobretudo no nível emocional, mas a preocupação da empresa continua a ser com a produtividade, com retornos cada vez maiores e com os objetivos organizacionais. Assim, os programas de qualidade de vida no trabalho, desenvolvidos por algumas empresas, visam a diminuição do absenteísmo por motivo de doença e a redução dos acidentes de trabalho, ou seja, essas empresas estão percebendo que é mais barato investir na qualidade de vida do que nos gastos médicos e nos custos decorrentes de doenças de seus empregados (SIQUEIRA, 2006).

A questão moral no ambiente de trabalho deve parar de constar apenas do discurso das empresas e passar a permear os comportamentos. As empresas que se preocupam com o bem-estar de seu pessoal conseguem melhores resultados quando comparadas com aquelas que controlam seus empregados por meio do *stress* e do medo (HOEL; COOPER, 2000). A rotatividade de funcionários nessas

empresas é mais baixa, seus funcionários se sentem mais motivados e a produtividade aumenta. Além disso, o bom funcionamento de uma empresa não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também pela qualidade do ambiente de trabalho. Se as empresas consideram somente o lucro que podem extrair dos funcionários, não devem se espantar ao encontrar dificuldades e ver desaparecer a lealdade e o talento (HIRIGOYEN, 2002).

Fala-se muito em responsabilidade social, em condutas responsáveis, em virtudes organizacionais. No entanto, nunca na história das organizações se têm visto tantas denúncias de corrupção, escândalos, sabotagens, espionagens, mau comportamento organizacional, assédio moral, humilhações no trabalho e expressões de sadismo (FREITAS, 2005).

2.1.3. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NO NÍVEL DA SOCIEDADE

Um crescente número de pesquisadores está apontando para grandes forças sociais, tais como a globalização, a liberação dos mercados, a busca constante por eficiência e o desempenho vinculado a sistemas de recompensas como indutores do aumento do assédio moral no trabalho (SALIN, 2003). McCarthy (1996) *apud* Salin (2003) aponta que a pressão generalizada dessas forças sobre os gerentes, particularmente sobre aqueles operando no limite de suas competências, pode fazer com que eles adotem comportamentos caracterizados como assédio moral no trabalho, ainda que involuntariamente.

Essas forças sociais, ao fazer com que pareça normal a pressão cada vez maior sobre os funcionários da organização, reduzem os custos e os riscos associados ao assédio moral no trabalho, tornando aceitável e normal a ocorrência de certos comportamentos. Além disso, podem incrementar o assédio moral no trabalho como forma de não permitir o crescimento da competição interna e aumentar o *stress*, reduzindo, assim, a resistência da organização ao fenômeno (SALIN, 2003).

Segundo Hoel *et al.* (2003), ao considerar os efeitos do assédio moral no trabalho é importante ter em mente que as pessoas têm múltiplos papéis: funcionário, cliente, contribuinte, cidadão, dentre outros. Portanto, o assédio moral no trabalho pode ocasionar múltiplos custos para a sociedade. O *stress* e a violência causados pelo fenômeno levam, por exemplo, ao aumento da pressão sobre os

serviços sociais e sobre a previdência social, particularmente naqueles casos em que as vítimas se tornam não empregáveis e se aposentam por doença. Nesses casos, os custos do assédio moral no trabalho dizem respeito a custos médicos, benefícios e custos da previdência social que, dependendo do sistema de saúde adotado pelo país, podem ser substanciais para a sociedade em virtude da necessidade de longos tratamentos médicos e até de hospitalizações.

A experiência do *stress* e da violência no trabalho podem ocasionar a potencial perda de produtividade dos funcionários assediados, dos funcionários que presenciam o assédio e de outros funcionários afetados pelos incidentes, o que, com certeza, afetará os níveis de produtividade como um todo, especialmente, porque esses funcionários tendem a perder prematuramente suas habilidades para realizar o trabalho. Habilidades essas que foram construídas por meio de ações da organização e da sociedade como um todo, por meio do sistema educacional, grupos sociais, assistência governamental etc.

Segundo Freitas (2006), as empresas não são apenas lugares de trabalho. São também espaços em que as pessoas desenvolvem laços fortes de amizade, constroem expectativas de futuro, aderem a um imaginário que lhes fala de um projeto comum, ancoram uma parte de sua identidade social, enfim, um sistema que ultrapassa sua finalidade econômica. Dessa forma, o assédio moral no trabalho pode afetar também a família e os amigos (grupo social) do funcionário assediado, à medida que este passe a ter dificuldades em seus relacionamentos, em virtude do sentimento de inutilidade e da perda da auto-estima. Em alguns casos a experiência pode levar, inclusive, ao rompimento das relações.

A perda da imagem ou da reputação de uma empresa, em virtude da repetição de casos de assédio moral, também pode trazer custos para a sociedade como um todo. As organizações desempenham um importante papel na sociedade moderna, tendo substituído o Estado em muitas de suas funções. Assim, a perda de mercado de algumas organizações pode causar desemprego e diminuição das receitas do país, afetando o nível de renda e a qualidade de vida de seus cidadãos.

O quadro 3 abaixo mostra os possíveis efeitos do assédio moral no trabalho no nível do indivíduo, da organização e da sociedade:

QUADRO 3: Efeitos do Assédio Moral no Trabalho.

Efeitos	Nível do Indivíduo	Nível da Organização	Nível da Sociedade
Efeitos do <i>stress</i> : fisiológicos, psicológicos e comportamentais.	✓		
Pobre concentração.	✓		
Retração social e desterritorialização dos relacionamentos.	✓		
Irritação.	✓		
Insegurança.	✓		
Obsessão.	✓		
Aumento do consumo de cigarro e bebidas alcoólicas.	✓		
Baixa motivação.	✓		
Baixo compromisso com a empresa.	✓		
Insatisfação com o trabalho.	✓		
Medo.	✓		
Saída da empresa.	✓		
Suicídio.	✓		
Absenteísmo.		✓	
Rotatividade de pessoal.		✓	
Baixo desempenho.		✓	
Erros e acidentes.		✓	
Prêmios de seguros mais altos.		✓	
Processos judiciais.		✓	
Custos de treinamento.		✓	
Aumento das queixas e pessoas descontentes.		✓	
Perda de habilidades e conhecimentos da empresa.		✓	
Efeitos nos demais funcionários.		✓	

Aposentadoria precoce.			✓
Gastos com cuidados médicos.			✓
Perda de produção.			✓
Efeitos na família e amigos.			✓

Fonte: Adaptado de Hoel *et al.* (2003).

2.2. A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: Objetividade e Subjetividade

Em toda a literatura que trata das mudanças por que passa o ambiente empresarial, um fator é reconhecido consensualmente como fundamental para o êxito dos processos de mudança: a capacidade de mobilizar pessoas (RUAS, 2004). Apesar de tardia, esta consciência da importância das pessoas reflete-se na transição do termo *administração de recursos humanos – ARH* para *gestão de pessoas* e a seguir *gestão com pessoas*. A sutil diferença de nomenclatura traz no seu bojo a grande amplitude que passa a ter esta área, com novas dimensões e complexidades.

Entretanto, faz-se necessário esclarecer que, mesmo reconhecendo que o termo *administração de recursos humanos* (abreviado comumente pelas iniciais ARH) apresenta uma conotação mecanicista e que a sua substituição por um conceito mais amplo facilita a compreensão da significância que esse construto adquiriu nos últimos anos, neste trabalho não fizemos distinção conceitual entre os termos *administração de recursos humanos*, *gestão de pessoas* e *gestão com pessoas*, uma vez que o primeiro ainda é muito freqüente na maioria das organizações e também nos textos acadêmicos.

Também é importante ressaltar que a área de gestão de pessoas é demasiadamente vasta, composta de múltiplas temáticas, constituindo uma fonte inesgotável de questionamentos e abordagens. Não temos a pretensão, aqui, de explorá-la em todas as suas facetas, mas apenas naquelas que consideramos relevantes para os objetivos desta pesquisa. Certamente, estaremos passando ao largo de outras questões de suma importância, mas que estão fora do foco do presente trabalho.

2.2.1. PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) nasceu na década de 70 como campo teórico e da prática social. Funda-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sóciotécnica, da dinâmica de grupos, dentre outras (SCHULER, 1996). Ela tomou por base os modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e a psicologia comportamental americana para encontrar formas de administrar o indivíduo nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos da organização (DAVEL; VERGARA, 2001).

O corpo de conhecimentos de ARH foi rebatizado várias vezes e cada nova denominação reflete o ajustamento de certa evolução. Os primeiros escritórios ou serviços de pessoal apareceram na segunda metade do século XIX, primeiramente nos bancos e mais tarde na indústria. O período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Contudo, é a partir do final da década de 70 que o discurso da ARH deixa de considerar pessoas unicamente como fator de custo, para vê-las como recursos à disposição da empresa. Segundo Davel e Vergara (2001), entre as transformações que a ARH tem passado nas últimas décadas destacam-se, sob o ponto de vista da objetividade, três abordagens: a funcionalista, a estratégica e a política.

A abordagem funcionalista sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em ARH que, historicamente, construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Nessa abordagem, a ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

Dentro desse ponto de vista, a ARH é constituída por atividades que supõem que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. Toda e qualquer mudança é percebida como fruto de decisões adequadamente estruturadas do departamento de

recursos humanos, em função de: posse da totalidade de informações; poder de afirmar suas preferências nas margens de manobra existentes; e, poder de implantar as soluções planejadas. O elemento-chave desse processo de intervenção é a ARH a serviço da direção da empresa (DAVEL; VERGARA, 2001).

Assim, até a década de 70, as práticas de ARH se dão como modulações em torno de um mesmo tema (o taylorismo-fordismo) e a demanda é por uma área de recursos humanos baseada na Psicotécnica, operando com processos padronizados para atender a uma determinada subjetividade: o trabalhador da repetição e do fragmento, o ser humano visto como um recurso que pode ser usado, descartado, substituído como qualquer outro recurso dentro da organização.

As práticas dos profissionais de recursos humanos se dão sempre no sentido de “adaptar” o trabalhador às necessidades do trabalho e “corrigir” as falhas advindas do “fator humano”. A idéia é a de que o ser humano “falha” e o trabalho do profissional de recursos humanos é corrigir essas falhas que “atrapalham” o trabalho (SIQUE, 2004).

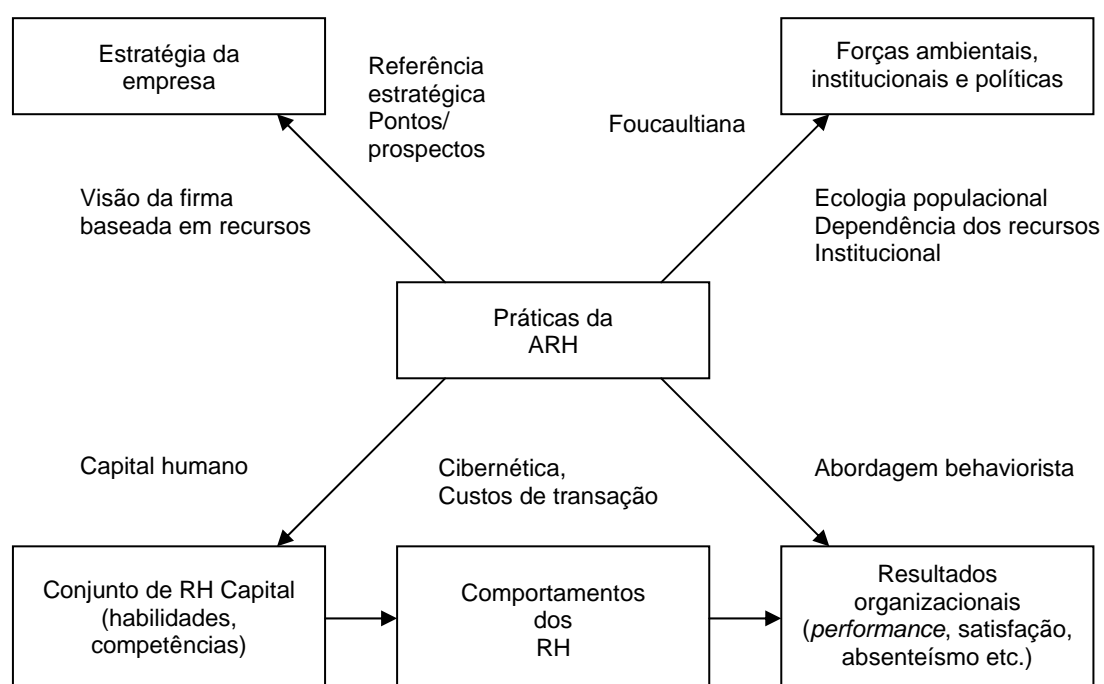
A partir da década de 70, emerge uma nova crise capitalista internacional e novamente o mundo do trabalho é alvo de grandes transformações tecnológicas e organizacionais. O capitalismo passa a vivenciar um momento inédito em sua história. A hegemonia do capital financeiro descola o capital da ordem produtiva, a competição e a concorrência por novos mercados se acirram e as novas tecnologias e formas de organização do trabalho vêm permitir que as empresas possam oferecer produtos cada vez mais semelhantes.

A agilidade da inovação e a criatividade passam a ser decisivas para a sobrevivência das empresas. Após investir na anulação das capacidades cognitivas dos trabalhadores, dificultando terrivelmente o desenvolvimento de cada um, o capital chega a um outro momento em que necessita de um trabalhador não apenas qualificado, mas competente, inteligente, questionador, crítico, inovador, que possa criar alternativas que mantenham a empresa competitiva (SIQUE, 2004).

Assim, no fim da década de 70 e início da década de 80 a ARH é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional e passa a alinhar suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa, com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais (BOXALL, 1993; SCHULER, 1992).

Como a figura 2 permite visualizar, o desenvolvimento teórico trazido pela abordagem estratégica inclui o conjunto de habilidades e comportamentos dos funcionários, bem como as práticas da ARH que podem nutrir-se de variadas abordagens, como, por exemplo, a cibernética, os custos de transação, a behaviorista, as institucionalistas, as foucaultianas, as teorias da ecologia populacional, dentre outras (McMAHAN *et al.*, 1999). Nesse contexto, todas elas têm repercussões imediatas nos resultados ligados ao desempenho e à satisfação das pessoas. As forças da competitividade mundial, das mudanças no mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças ambientais são os fatores que mais têm chamado a atenção dos gestores de pessoal nesse tipo de abordagem.

FIGURA 2: Modelo conceitual das teorias em administração estratégica de recursos humanos



Fonte: McMahan *et al.* (1999:105).

Na abordagem estratégica, também a questão da qualificação no trabalho ganha novo sentido. Se, numa concepção taylorista de trabalho, acreditava-se que bastava ao trabalhador seguir as prescrições, resultando em um constrangimento de suas características cognitivas e afetivas, na abordagem estratégica é requerida um

outro tipo de qualificação. Zarifian (2001) aponta que a grande diferença passa pelo deslocamento do referencial da qualificação do emprego ou do posto de trabalho para a qualificação do indivíduo e introduz na discussão a noção de *evento* como um dos aspectos fundamentais das transformações ocorridas no mundo do trabalho. Evento, nessa concepção significa tudo aquilo que ocorre de maneira imprevista, inesperada, tudo aquilo que é da ordem do acaso que faz parte de qualquer trabalho humano. Trabalhar seria, então, gerir esses acasos, pressenti-los, antecipá-los, enfrentá-los, ou seja, saber colocar as questões e inventar as respostas em um ambiente técnico e social complexo e instável.

O trabalho, definitivamente, não podia mais ser visto como uma seqüência de operações repetidas, programadas, padronizadas, mas sim uma seqüência de eventos que se cruzam, modificam-se e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando redes de atores.

Já a abordagem política de ARH considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas e as divergências entre os interesses das pessoas. Ela considera também as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes. De forma geral, a abordagem política tende a considerar as diversas formas pelas quais táticas e políticas de influência afetam os processos de seleção e de avaliação de desempenho e o sucesso da carreira profissional.

Com relação aos aspectos subjetivos de ARH, as versões contemporâneas da subjetividade e as pesquisas pioneiras e recentes sobre o assunto incluem e sublinham os aspectos processuais e construtivos. Elas buscam integrar à gestão de pessoas uma visão subjetiva da realidade humana nas organizações. Apesar de serem abordagens que partilham de uma concepção de subjetividade muito próxima uma da outra, o que torna difícil situar seus limites, destacam-se três abordagens da gestão de pessoas do ponto de vista da subjetividade: abordagem do conhecimento-poder, que se apóia nas teorias de Michel Foucault; a abordagem do construtivismo e a abordagem do estruturacionismo, que se inspira na teoria desenvolvida por Anthony Giddens (DAVEL; VERGARA, 2001).

A análise focautiana das práticas de gestão de pessoas foi desenvolvida nos estudos de Grey (1994), Hollway (1991), Newton (1994) e Townley (1994), tendo como foco central a questão da relação entre conhecimento e poder. Com base na

obra de Michel Foucault, Townley (1994) indica a importância de examinar as práticas de gestão de pessoas para ver como elas estruturam as relações sociais da organização em vez de utilizar um modelo idealizado para identificar essas práticas. Para Foucault, o indivíduo é continuamente construído pelas relações sociais, discursos e práticas, ou seja, constituído pela relação conhecimento-poder. Práticas e procedimentos como análise de cargos, avaliação de desempenho e processos de seleção são abordadas em termos da constituição de pessoas em objetos de conhecimento e, por consequência, capazes de serem administradas de forma específica. A gestão de pessoas proporciona as maneiras pelas quais as pessoas e as atividades tornam-se conhecidas e governáveis (DAVEL; VERGARA, 2001).

A perspectiva foucaultiana lembra que o indivíduo não é algo dado; ele é sempre produto das técnicas sociais do poder, via processos de objetivação e subjetivação (TOWNLEY, 1998). Práticas de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, construção de carreira, diferentes tipos de avaliação, políticas de metas e de bônus são analisadas como tecnologias disciplinares que permitem ser as pessoas classificadas, medidas e ordenadas em uma seqüência particular. Trata-se de dispositivos que observam e avaliam as pessoas, criando líderes e seguidores, selecionadores e candidatos, avaliados e avaliadores (NEWTON, 1994).

Já a abordagem do construtivismo busca compreender como os sistemas de gestão de pessoas nascem, passam do discurso à prática, difundem-se, diferenciam-se e evoluem em face das transformações ambientais. Nessa perspectiva, as técnicas de gestão de pessoas são construtos sociais e dependem do contexto histórico de seu nascimento e de sua difusão. A análise construtivista da gestão de pessoas revela que ela resulta de uma assimilação parcial das teorias organizacionais, evitando a existência de conflitos potenciais sobre os objetivos da organização e sobre o ordenamento dos poderes (DAVEL; VERGARA, 2001).

A teoria da estruturação formulada por Anthony Giddens também tem sido utilizada como proposta para renovar as teorias e práticas da gestão de pessoas. Giordano (1998) afirmou que uma das maiores contribuições da teoria da estruturação para a gestão de pessoas está na capacidade que essa teoria tem de ultrapassar o dualismo presente nas teorias sobre o social. Ela busca contextualizar os comportamentos sem negligenciar suas motivações, respeitando suas idiossincrasias e integrando sua dimensão social. O estruturacionismo indica à prática de gestão de pessoas quais os fatores que são relevantes na busca de

explicações sobre os comportamentos, levando em consideração seus elementos econômicos e culturais, sem ocultar os fenômenos de poder.

Como pode se observar, tanto a questão da subjetividade quanto a questão da objetividade merecem atenção na gestão organizacional. Mesmo se, no plano do discurso, tal gestão continua a declarar as pessoas como estratégicas, alguns fatos indicam que elas ainda estão, freqüentemente, inscritas em um movimento de racionalização permanente de custos e de busca desenfreada da flexibilidade (contratos de trabalho temporários, terceirização) a curto prazo, portanto, dentro da esfera da objetividade (DAVEL; VERGARA, 2001). Esse movimento de racionalização favorece a ocorrência do assédio moral no trabalho nas organizações modernas, pois, por um lado os chefes necessitam tirar cada vez mais de cada trabalhador tendo em vista a permanente racionalização de custos e, por outro, o trabalhador se sente impossibilitado de reagir frente a situações de assédio, tendo em vista a precarização do mercado de trabalho.

A consideração da subjetividade por parte da área de gestão de pessoas permite tomar distância de uma visão da pessoa como estável, fixa e unificada, para agregar outra que considera as forças temporais e contextuais que impregnam e definem os julgamentos das pessoas no decorrer do tempo. Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior, fruto de sua história pessoal e social (DAVEL; VERGARA, 2001).

A gestão de pessoas nas organizações não pode resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função e, portanto, também a introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral no trabalho não pode restringir-se somente à área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações deve ser uma preocupação de todos os gestores. Também os funcionários, mesmo aqueles que não se sentem ameaçados por situações de assédio moral deveriam preocupar-se com o assunto, pois, como vimos, esse fenômeno contribui para a deteriorização do ambiente de trabalho.

Se as organizações continuarem a serem vistas apenas com o olhar da objetividade, levando em conta tão somente as pressões do mercado e sem considerar o indivíduo, com certeza estarão perdendo resultados no longo prazo, pois, fenômenos como o assédio moral no trabalho trazem conseqüências

prejudiciais às organizações como demonstrado nos vários estudos citados no presente trabalho.

2.2.2. AS TENSÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Dentro das empresas, a área de ARH migra cada vez mais das funções técnicas para as funções consultivas (*staff*). A gestão de pessoas passa a ser problema de toda a organização, por meio da disseminação do instrumental e competências dessa área entre os gestores de todas as áreas funcionais (GONÇALVES, 1997 *apud* NOGUEIRA, 1999). Além de conferir maior amplitude e múltiplos papéis, as novas abordagens vislumbram a área de gestão de pessoas como mediadora das relações que se estabelecem entre três agentes: mercado, organização e pessoas.

A exaltação da administração de recursos humanos na busca e implementação de modelos e técnicas durante a década de 80 foi questionada na de 90 (STEYAERT; JANSSENS, 1999). Entre as diferentes críticas à ARH, a principal é a visão das pessoas como custos e o tratamento a elas como recursos. O caráter normativo de modelos e técnicas e a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovido de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo (DAVEL; VERGARA, 2001).

Como observa Sarsur (2004), as ações de ARH parecem evoluir, mas sem caracterizar mudança efetiva na maneira de enxergar e tratar o ser humano dentro das organizações. Esta visão converge com a de Ferreira *et al.* (1999), para quem, se por um lado as organizações tiveram que rever seus padrões de gestão de pessoas, incorporando critérios de flexibilidade e multifuncionalidade em função das mudanças ambientais (complexidade das relações de trabalho, elevação da interação intra e inter-organizacional, acirramento da competição e crescentes níveis de inovação tecnológica), por outro lado a área de ARH pouco mudou, o que evidencia o apego às formas tradicionais de poder e dominação das estruturas organizacionais.

As críticas referem-se, ainda, à incerteza, à ambigüidade, à variação e às contradições inerentes às funções atuais da gestão de pessoas. Essas contradições são claramente identificadas nas práticas cotidianas que demandam das pessoas,

simultaneamente, atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade e, ao mesmo tempo, atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade. Assim, encontra-se uma incoerência entre a retórica da gestão de pessoas e a realidade de suas práticas (LEGGE, 1995).

Embora as questões relacionadas à responsabilidade social estejam presentes nos discursos das empresas, podemos observar que, atualmente, elas mantêm com seus empregados, uma relação fundada no descompromisso. O único compromisso das organizações da modernidade é com a competitividade crescente, e, em nome desta, elas justificam qualquer ação e se eximem de qualquer responsabilidade que venha a constituir-se em obstáculo à realização desse objetivo. A empresa não pode garantir nem o emprego do trabalhador, muito menos a estabilidade desse emprego. O salário somente será garantido em função do desempenho pessoal, ou seja, as empresas investem cada vez mais em salários variáveis. Além disso, cada vez mais empresas são fechadas em nome de maiores rendimentos em outro ramo de negócio, sem levar em conta as questões relacionadas aos funcionários e à comunidade local (FREITAS, 1999).

A gestão de pessoas pode, então, estar veiculando um discurso de facilitar ou de acompanhar a integração dos funcionários, a democratização e humanização das empresas, mas na prática operar pelo desenvolvimento de processos de exclusão e de auto-exclusão (LIMA, 1994). A gestão de pessoas depara-se, nesse contexto de contradições, com a tarefa de gerir dilemas e tensões. Para Louart (1993) *apud* Davel e Vergara (2001), cabe aos gestores administrar no mínimo oito tensões cruciais que fazem parte da atividade organizacional contemporânea, como podemos observar no Quadro 4.

QUADRO 4: Oito dilemas contraditórios na administração de recursos humanos.

Práticas de Gestão

Universalidade. Universalidade e possibilidade de transferência internacional dos métodos e técnicas de gestão.

Individualização. Gestão individual das pessoas ou grupos.

Contingência. Importância dos contextos e das particularidades situacionais.

Globalização. Gestão coletiva do pessoal. Busca da sinergia

coletiva.

Organização descentralizada.

Desenvolvimento de unidades autônomas, empresas em rede.

Flexibilidade. Desenvolvimento de formas flexíveis de trabalho, de sistema de emprego precário, recurso aos mercados externos de trabalho.

Desenvolvimento do Controle

Orientação estratégica em Período de crise, controle econômico e financeiro.

Planejamento. Implantação de uma gestão provisória do pessoal, gestão de carreiras.

ARH

Comprometimento. Exigência de implicação no trabalho, tomada de iniciativa e de engajamento aos objetivos da organização.

Nível Educacional. Progresso do nível educacional geral da população ativa.

Detenção de diplomas para validar **conhecimentos formalizados.**

ARH de crescimento. Normas negociadas de remuneração, de promoção, melhoria das condições de trabalho, políticas de integração do pessoal etc.

Exclusão. Risco de sair do sistema econômico e do tecido social para as pessoas em situação precária ou no desemprego.

Tipo de emprego oferecido

Defasagem entre o nível de educação exigido.

Expectativa das empresas em termos de competências fundadas no saber fazer úteis que são **acumulados pela experiência.**

ARH de crise. Formas de trabalho precárias, redução do tempo de trabalho, autonomia na execução de tarefas e polivalência, ausência de controle etc.

Fonte: Louart (1993: 182-183).

Ao mesmo tempo em que a ARH tem que se preocupar com a transferência de técnicas e métodos de gestão de pessoas de outros países em virtude da globalização e da multinacionalidade das empresas, ela também precisa considerar as particularidades situacionais, pois os contextos culturais são diferentes e nem sempre uma técnica de gestão de sucesso em um país será bem sucedida em outro.

Outra questão importante para a ARH é a tensão entre a individualização e a busca de sinergia coletiva. Segundo Freitas (1999), a revalorização do trabalho em equipe é uma necessidade da nova dinâmica que se instaurou nas empresas, onde

o que importa são os conhecimentos rápidos e superáveis, fazendo com que ninguém possa estar seguro de seus saberes e, portanto, sentir-se estável na organização. Se por um lado a cooperação grupal é requisito fundamental, por outro o individualismo é a mola que move o mercado atual. As pessoas são constantemente incentivadas a construir o seu projeto pessoal, uma vez que a ascensão profissional transformou-se no grande parâmetro de sucesso individual.

Nesse contexto, a ARH vive a tensão entre incentivar essa individualização que faz com que o funcionário dedique-se ao extremo à organização e buscar a sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe. Os programas de recompensa desenvolvidos pelas organizações são exemplos dessa dicotomia. Ao mesmo tempo em que a área de gestão de pessoas fala em sinergia de grupo, ela desenvolve esses programas com base em metas individuais que estimulam a competição entre as pessoas. Além disso, ao mesmo tempo em que a organização exige do funcionário o engajamento aos seus objetivos ela usa a estratégia do “não-contrato” pela qual não se pode garantir nada ao funcionário em nome da competitividade crescente (FREITAS, 1999). Tal conjunto de tensões conduz à necessidade de rever a natureza do trabalho nas organizações no mundo contemporâneo, o papel das pessoas nas organizações e, portanto, a forma como geri-las.

Ezzamel *et al.* (1996) chegaram à conclusão de que as práticas de gestão de pessoas correspondem, na maior parte dos casos, a um conjunto de reações desarticuladas para responder aos problemas que decorrem das decisões estratégicas tomadas pela alta direção. Dentro desse contexto de atuação, a gestão de pessoas está presa a uma espécie de círculo vicioso. Para escapar desse círculo cabe aos gestores perceber de forma diferente a relação das pessoas com o mundo organizacional e admitir que a decisão e a operacionalização de estratégias dependem de pessoas (PIMENTA, 1999).

Mais do que tratar dos direitos e deveres do trabalhador dentro da organização espera-se da área de gestão de pessoas uma política menos normativa, menos legislativa e mais voltada para questões centrais entre ambos. A gestão de pessoas poderia preocupar-se mais com a representação simbólica de seus benefícios, da grandiosidade da empresa, da entrega de vida quase absoluta que o trabalho acaba consumando. Operar por resultados, que é a máxima em todos os setores da organização, não o deveria ser para a área de gestão de pessoas,

uma vez que ambicionar resultados favoráveis, alcançar metas, garantir a produtividade podem significar falhas no decorrer do processo que resultado algum pode justificar. Os profissionais dessa área deixam muitas vezes de priorizar o que lhes é essencial que é a vida humana e a preservação de sua dignidade, para engrossarem o cordão daqueles que buscam resultados (SCHIRATO, 2004).

Se acreditarmos que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas e que a ação de gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, parece evidente a necessidade de os gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e a experiência vivida em coletivo (DAVEL; VERGARA, 2001).

O grande desafio para a gestão de pessoas parece ser a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos, num contexto marcado por paradoxos de diversas naturezas: globalização x cultura local; produção em série x flexibilidade; trabalhador multiquificado x redução dos postos de trabalho; gestão participativa x concepções ultrapassadas etc.

2.3. A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A área de gestão de pessoas pode exercer papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho, pois é a área que, primeiramente, tem condições de detectar o problema e alertar a alta cúpula sobre os riscos da ocorrência do fenômeno no nível da organização. Portanto, a área de gestão de pessoas precisa estar preparada para detectar distúrbios no clima organizacional, em estilos de liderança e na estrutura da empresa e propor políticas para mitigar esses desvios. Os processos de seleção e programas de treinamento também podem configurar-se como importante instrumento para conscientização sobre o assédio moral, desenvolvimento de novos estilos de liderança, melhoria do clima organizacional e valorização do trabalho executado pelo indivíduo.

Segundo pesquisas recentes (EINARSEN *et al.*, 1994; KLEIN, 1996; SALIN, 2003), alguns fatores podem propiciar a ocorrência do assédio moral no trabalho, dentre ao quais destacamos: deficiente clima organizacional, pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção, sistemas de recompensa baseados em metas individuais, deficiente organização do trabalho, disfunções na

estrutura organizacional, deficiente comunicação e disfunções na cultura organizacional.

A organização deve preocupar-se com a manutenção de um bom clima organizacional. Para isso, é de suma importância a forma como ela administra os conflitos internos, pois, na maioria das vezes, os conflitos entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas, que se mostram inábeis para tal. Muitos responsáveis hierárquicos não são administradores. Em um trabalho de equipe designa-se como responsável o mais competente no plano técnico e não aquele que é mais capaz em termos de direção. Mas mesmo que sejam, no caso, muito competentes, inúmeros responsáveis não conhecem a dinâmica de uma equipe e não têm consciência dos problemas humanos que suas responsabilidades envolvem. Ou pior, quando tomam consciência desses problemas, muitas vezes apenas ficam com medo, não sabendo de que maneira intervir. Essa incompetência é um fator agravante quando se inicia um assédio porque, “quando os perseguidores são colegas, o primeiro termo de socorro deveria ser o responsável hierárquico ou a escala superior” (HIRIGOYEN, 2002, p.71).

O descontentamento e a frustração com a situação no trabalho e com o clima organizacional também podem ser condições que propiciam o assédio moral e outras formas de comportamento anti-social. Esse descontentamento pode ser gerado pela falta de controle sobre o próprio trabalho (EINARSEN *et al.*, 1994; VARTIA, 1996; ZAPF *et al.* 1996), falta de objetivos claros (VARTIA, 1996) e pela forma de encarar o conflito e a ambigüidade (EINARSEN *et al.*, 1994). Descontentamento e falta de clareza e de controle sobre o próprio trabalho podem levar à maior irritação, menor tolerância e à busca por atividades mais estimulantes (SALIN, 2003).

Uma situação de trabalho caracterizada pelo conflito e falta de interesse e constantes mudanças nas tarefas, combinada com um clima interpessoal negativo dentro do grupo de trabalho, parece ser uma situação de alto risco para o assédio moral no trabalho. Um alto grau de ambigüidade, demandas incompatíveis ou expectativas exageradas sobre papéis, tarefas e responsabilidades podem gerar frustrações no grupo de trabalho, especialmente se estiverem relacionados a direitos, obrigações, privilégios e cargos. Essa situação pode agir como precursora do conflito, relações de trabalhos empobrecidas e clima organizacional caracterizado pela falta de confiança e tensão interpessoal (EINARSEN *et al.*, 1994).

As pressões e as avaliações de resultados baseadas, primeiramente, em volume de produção podem ter um efeito negativo na coesão do grupo e pode levar a uma elevada competição interna (KLEIN, 1996). Se um empregado é avaliado e remunerado com base no desempenho do grupo, ele pode ser “punido” por seus pares se seu desempenho ficar abaixo do esperado, podendo ocasionar o assédio moral por parte dos pares.

O sistema de recompensas pode contribuir também para o assédio moral por parte dos superiores hierárquicos. Primeiramente, um supervisor pode perceber um subordinado talentoso como um rival e uma ameaça à sua própria carreira, e tentar desacreditar ou sabotar o desempenho do subordinado. Também pode ocorrer que, quando o supervisor é avaliado pelo desempenho do grupo e percebe um desempenho abaixo do esperado de alguns dos subordinados, ele pode utilizar o assédio moral para levar o subordinado a pedir transferência para outro departamento ou deixar a empresa (SALIN, 2003).

Além dos sistemas de recompensa, temos também a questão da organização do trabalho. A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de um estado de cerco ou assédio, pois essa desorganização é sempre geradora de *stress*, quer se trate de uma inadequada definição dos papéis, de uma falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral no trabalho.

Já as disfunções na estrutura organizacional podem ser percebidas por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos sobre pressão no local de trabalho (EOA, 1997) demonstrou que 57% dos trabalhadores sentem mais pressão do que cinco anos atrás e 40% sentem que a pressão no local de trabalho aumentou em relação ao ano anterior. Os fatores citados que contribuem para a pressão no local de trabalho e relacionados a disfunções da cultura organizacional foram: liderança fraca; falta de reconhecimento do trabalho; quantidade de horas de trabalho e falta de suporte gerencial.

Além disso, o peso de certas organizações, ou de empresas excessivamente hierarquizadas, permite a alguns indivíduos assediar outros com total impunidade (HIRIGOYEN, 2001). Einarsen e Skogstad (1996) apontaram que o nível de formalidade do processo de decisão nessas empresas torna os indivíduos menos

visíveis, reduzindo assim os riscos de o assediador ser identificado, punido e socialmente condenado.

Alguns pesquisadores perceberam, ainda, uma relação entre o assédio moral no trabalho e estilos de liderança. Uma liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização parece ser um condutor do assédio moral entre colegas (EINARSEN *et al.*, 1994; HOEL; COOPER, 2000; LEYMANN, 1996). Assim, o assédio moral no trabalho parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação.

A relação entre assédio moral no trabalho e liderança fraca pode ser percebida em termos dos baixos custos percebidos pelo assediador para implementar as atitudes agressivas. Se este percebe um baixo custo para suas ações, tendo em vista a não intervenção da alta administração, os riscos de ser identificado e condenado são reduzidos. Se inexistirem políticas contra o assédio moral no trabalho, que podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, monitoramento das políticas ou punições para os assediadores, isto pode ser interpretado como uma aceitação da organização quanto à ocorrência do fenômeno.

Outro importante fator propiciador do assédio moral no trabalho é o processo de comunicação. Uma comunicação deficiente contribui para a confusão dentro da organização e para o aumento da pressão no local de trabalho, conforme apontado pela pesquisa realizada nos Estados Unidos: 51% dos trabalhadores citaram uma pobre comunicação interna como fonte de pressão (EOA, 1997).

Por fim, a cultura organizacional também parece ser outro importante fator para a prevalência do assédio moral no trabalho. Entrevistas realizadas com vítimas revelaram que o fenômeno parece existir somente em organizações onde a cultura organizacional permite ou até valoriza esse tipo de comportamento (EINARSEN *et al.*, 1994). O assédio moral no trabalho somente subsiste se os assediadores tiverem a aprovação, o suporte, ou pelo menos a permissão implícita de seus superiores para agirem dessa maneira. Em algumas organizações o assédio moral pode estar institucionalizado como parte da liderança e das práticas gerenciais (HOEL; SALIN, 2003) e pode, inclusive, ser encarado como um eficiente método para cumprimento das tarefas (SALIN, 2003).

O que até recentemente era considerado uma falta de moral, que se podia evitar e mesmo combater graças a uma coragem nada excepcional, tende a tornar-

se norma de um sistema de administração das questões humanas no mundo do trabalho (DEJOURS, 1999). As organizações põem de lado sistematicamente os “antigos”, os experientes e contratam indivíduos com dois anos de universidade, sem qualificação técnica, confiando-lhes unicamente funções de controle e gerência. Tal disposição está associada ao recurso generalizado à terceirização, sempre que assalariados deixam o emprego, a fim de substituí-los por pessoas que, não sendo vinculadas estatutariamente à empresa, não podem contribuir para a deliberação coletiva com a sua experiência do trabalho e do real.

De sorte que uma parcela da população, sobretudo jovens, privados da transmissão da memória do passado pelos veteranos que foram afastados da empresa, advogam a tese da causalidade do destino, da causalidade sistêmica e econômica, origem da presente adversidade social. Cometer injustiça no cotidiano contra os terceirizados, ameaçar de demissão os empregados, garantir a gestão do medo como ingrediente da autoridade, do poder e da função estratégica, tudo isso parece banal para os jovens que foram selecionados pela empresa (DEJOURS, 1999).

Assim, a cultura da empresa, o clima no ambiente de trabalho, os estilos de liderança, a forma de organização do trabalho são fatores predominantes para o surgimento do assédio moral no trabalho, fenômeno que provoca nas vítimas confusão, dúvida, humilhação e vergonha. A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual. Essa vergonha sentida pelo indivíduo vem do fato de não ter podido ou não ter sabido como reagir diante da agressão, pois uma agressão da qual conseguimos nos defender, mesmo que tardiamente, não produz tantos efeitos. Confusas e humilhadas, as vítimas ficam sem condições de se defender sozinhas, de tomar as providências corretas e até mesmo de ousar falar. Precisam, portanto, de um porta-voz dentro da empresa, desvinculado da hierarquia.

A fim de ter certeza de que a revelação do problema não se volte contra a vítima e não acabe por agravar a situação, é essencial que as pessoas que ouvirão as vítimas sejam obrigadas a manter sigilo (HIRIGOYEN, 2002). A função dessas pessoas dentro da empresa será a de fornecer apoio aos que solicitam, esclarecer sobre os procedimentos à disposição do funcionário e acompanhar as providências.

Assim, embora a área de gestão de pessoas também se preocupe, prioritariamente, com a busca de resultados, ela pode exercer um papel de extrema

importância relacionado ao assédio moral no ambiente de trabalho, colocando-se como a responsável por receber as denúncias e pelo tratamento dos casos observados nas unidades, exercendo um papel de intermediadora da questão no âmbito da organização. Além disso, a área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e caminhos para tratamento dos casos identificados.

2.4. POLÍTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

É impossível agir sozinho contra a violência. Em muitos países, os trabalhadores começaram a unir-se ao criarem associações e grupos de reflexão. No Brasil, já temos diversos grupos de estudos e *sites* na internet onde podem ser buscadas informações e orientação. Os sindicatos de trabalhadores perceberam a importância do tema e têm buscado orientar seus associados quanto aos efeitos perversos do assédio moral no trabalho ao mesmo tempo em que incentivam a discussão do assunto com as empresas não só em épocas de dissídio coletivo.

Algumas organizações começaram a introduzir políticas e procedimentos para enfrentar o assédio moral no trabalho e um número maior de funcionários está fazendo uso dos procedimentos de queixas e denúncias ou de outros canais criados pelas organizações (HOEL *et al.*, 2003). No Reino Unido, um grande número de organizações reconhece a necessidade de mudar a cultura no local de trabalho para lidar com o problema do assédio moral e tentar desenvolver uma política clara para oferecer proteção apropriada aos funcionários. Por exemplo, as políticas de “Dignidade no Trabalho” enfatizam a importância de um ambiente de trabalho positivo, caracterizado por comunicação clara e liberdade de expressão, respeito às relações entre funcionários e entre gerentes e funcionários e sanções contra comportamentos inaceitáveis (COWIE, 1999).

Ainda há pouco conhecimento sobre o sucesso de programas de intervenção relacionados ao assédio moral no trabalho, pois não existem estudos sistematizados para avaliar tais programas. Entretanto, alguns fatores como a análise da cultura organizacional e os estilos de gerência mostraram-se essenciais para o sucesso dos programas (HOEL *et al.*, 2003). Rayner *et al.* (2001) destacam alguns pontos-chave de políticas de intervenção relacionadas ao assédio moral no trabalho:

- decidir quando introduzir uma política contra a violência no trabalho em geral ou uma política especializada relacionada ao assédio moral;
- identificar claramente os comportamentos que serão aceitos pela empresa e aqueles que não serão tolerados;
- assegurar ampla representação e envolvimento de todos os setores da organização;
- facilitar a ampla disseminação da política e acompanhar os procedimentos para assegurar o conhecimento e o entendimento da política por parte de todos.

Para avaliar a efetividade de uma política relacionada ao assédio moral no trabalho Rayner *et al.* (2001) sugerem que os seguintes fatores sejam observados:

- as taxas de saídas da organização e as razões, que poderão ser avaliadas por meio de entrevistas realizadas quando da saída do funcionário;
- taxas de absenteísmo;
- queixas e reclamações formais e informais;
- pesquisas com o pessoal sobre a existência de assédio moral na organização;
- monitoração da efetividade da política.

Hirigoyen (2002) descreve a forma como pode ser articulada uma intervenção por parte da empresa em quatro etapas: A primeira é a etapa da informação e sensibilização de todos os funcionários sobre a realidade do assédio moral no trabalho por meio de um grande debate público. Nessa etapa, podem ser lançadas campanhas de explicações para ensinar como se pode chegar a situações de assédio moral e esclarecer sobre os recursos disponíveis.

A segunda etapa é a de formação de especialistas internos com a criação de células de escuta aos funcionários, fora da hierarquia e obrigadas ao sigilo. O treinamento pode ser acompanhado de uma apostila, incluindo pesquisas recentes sobre o fenômeno assédio moral no trabalho, a fim de incitar os participantes a prosseguir, sozinhos ou em grupos, nas discussões e reflexões.

A terceira etapa envolveria o treinamento dos funcionários da área de gestão de pessoas quanto a procedimentos a serem adotados para a prevenção do assédio moral no trabalho, a detecção e administração dos casos já existentes. Esta formação pode ser iniciada com uma visão teórica do tema, incluindo, em seguida,

simulações de papéis, com o intuito de ensiná-los a reagir corretamente sempre que algum funcionário se queixar de assédio moral. O objetivo é melhorar o nível de escuta da empresa diante de situações atípicas a ela.

A última etapa descrita pela autora trata da redação de uma agenda social a ser distribuída nominalmente a cada funcionário. Essa é a ocasião para a empresa fazer lembrar seus valores mais essenciais e esclarecer quais são as sanções previstas para os transgressores. No texto da agenda social deve ficar clara a definição de assédio moral no trabalho adotada pela empresa e quais pessoas podem ser procuradas quando alguém se sentir vítima. Os procedimentos devem ser simples e confidenciais.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a pesquisa realizada, os métodos e técnicas adotados, a amostra investigada e o processo de coleta e análise de dados.

3.1. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada, com quase duzentos anos de existência, passou por diversas transformações ao longo da história, sobretudo, a partir da independência do país, em face de sua condição de instituição financeira oficial. Como consequência, diversos papéis foram desempenhados ao longo de sua trajetória. Ela já foi provedora de recursos ao Governo, centro de operação do progresso do país, órgão emissor de moeda, símbolo do desenvolvimento nacional, instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal, Banco Central, até a sua reestruturação como banco múltiplo, inserido no mercado e concorrendo em igualdade de oportunidades com os bancos particulares.

A empresa tem cerca de 80 mil funcionários e conta com 40 mil funcionários graduados e 8 mil pós-graduados – aperfeiçoamento, especialização, mestrado ou doutorado. A política de gestão de pessoas, segundo os documentos estratégicos disponibilizados, enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários; procura compatibilizar habilidades e expectativas individuais com as necessidades e os objetivos da empresa; assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional; valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

A estrutura organizacional da empresa divide-se em três dimensões de comando: a estratégica, a tática e a operacional. Na prática, esses pilares correspondem a órgãos de direção geral, órgãos de superintendência e apoio regionais e agências bancárias.

A área de gestão de pessoas é coordenada por um Vice-Presidente e dois Diretores, de Gestão de Pessoas e de Responsabilidade Sócio-ambiental e Relação com Funcionários, respectivamente. A área de Gestão de Pessoas é a responsável pela coordenação e implementação das políticas, normas e programas corporativos para a gestão de pessoas, enquanto a área de Responsabilidade Sócio-ambiental e

Relação com funcionários, à qual está vinculado o departamento de Ouvidoria Interna aos Funcionários, preocupa-se com a implementação de políticas e normas para a ética e responsabilidade sócio-ambiental no nível da organização e com a garantia do compromisso entre os funcionários e a empresa.

O público-alvo dessa pesquisa foi o segmento de gestores das Unidades Estratégicas. Os funcionários desse segmento respondem pela estratégia corporativa, pela elaboração e cumprimento do planejamento estratégico da empresa e pelo acompanhamento do planejamento operacional das Unidades Táticas e Operacionais.

3.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Antes da realização da pesquisa, foi importante considerar as perspectivas internas e externas do assédio moral no trabalho. A maior dificuldade em relação aos relatos das vítimas do assédio moral no trabalho é que existe pouca evidência entre os pesquisadores sobre a precisão das informações e sobre o equilíbrio dos participantes ao relatar os fatos. Também são poucas as evidências de verificações dos incidentes de agressão ou assédio moral na literatura e de tentativas de mensurar a confiabilidade quando os dados são coletados retrospectivamente. Em estágios iniciais de exploração do assédio moral no trabalho como a agressão, a mensuração da confiabilidade e da validade pode não ser um ponto central. Entretanto, para apresentar um relatório efetivo demonstrando incidentes e conseqüências das agressões, é necessário demonstrar a validade e a confiabilidade dos achados (COWIE, 1999).

Os conceitos de validade, confiabilidade e generalização não são apropriados no paradigma qualitativo e carecem de reformulação. Além disso, o rigor e a transparência do processo reduzem o intervalo entre o objeto do estudo e sua representação pelos participantes (JOHNSON, 1999). Robson (1993) propõe que para assegurar a confiabilidade de relatórios subjetivos, os conceitos de credibilidade, segurança e transferibilidade sejam mais úteis que as noções de validade, confiabilidade e generalização. De fato, ele argumenta que os pesquisadores devem estar imersos na cultura da empresa para terem um envolvimento prolongado e uma observação persistente para realizar a pesquisa

adequadamente. Além disso, uma triangulação com outras fontes pode confirmar ou negar os achados.

Leymann (1990) concorda com a exclusão completa dos dados subjetivos e concentrou-se na aplicação rigorosa de critérios de frequência e duração. Ele considerou que os efeitos do assédio moral no trabalho afetam as habilidades de comunicação, o contato social, o respeito pelos outros, o trabalho e a saúde dos trabalhadores. Em contrapartida, outros pesquisadores, incluindo Rayner e Hoel (1997) e Einarsen e Skogstad (1996), levaram em consideração as perspectivas e experiências dos respondentes, relacionadas ao assédio moral no trabalho, ou seja, eles não limitaram sua definição de assédio moral no trabalho por um conjunto de atos negativos objetivamente pré-definidos.

O debate sobre a utilização de dados objetivos ou dados subjetivos não é novo no campo, e continua a ser controverso em todas as pesquisas em ciências sociais. Em um pioneiro estudo sobre assédio moral no trabalho nos Estados Unidos, Brodsky (1977) distinguiu formas subjetivas (experimentadas pelas vítimas) e formas objetivas de assédio moral no trabalho (comportamentos inaceitáveis). Os dois aspectos do fenômeno estão relacionados na visão daquele autor. Hoel *et al.* (1999) consideram que o debate sobre a subjetividade-objetividade tem um papel chave no desenvolvimento da pesquisa nesse campo. Eles concordam que a percepção individual não está necessariamente oposta à realidade e que as perspectivas individuais podem ajudar a compreender o assédio moral no trabalho e concordam também que os pesquisadores devem tomar cuidados adicionais com os problemas inerentes aos relatos individuais.

Liefooghe e Olafsson (1999) consideram o assédio moral no trabalho como um conjunto de eventos que podem ser conceituados de várias formas e não só por meio de uma realidade objetiva. Eles recomendam que os pesquisadores do campo explorem uma série de representações do assédio moral, de forma a conseguir uma flexível e multifacetada visão do local de trabalho e uma ampla perspectiva da organização.

Einarsen e Skogstad (1996) vêem a cultura do local de trabalho como um filtro por meio do qual os comportamentos são interpretados e por meio do qual vários comportamentos são aceitos ou tolerados. Niedl (1996) também indica a necessidade de mais pesquisas relacionadas aos efeitos do assédio moral no trabalho na organização, em particular na possível relação entre a redução do bem-

estar do funcionário em um nível individual e a redução da rotatividade, absenteísmo e produtividade no nível organizacional.

Esse debate indica a necessidade de explorar o assédio moral em diferentes níveis: individual e organizacional. O presente estudo analisa o fenômeno no nível organizacional e, de forma mais específica, o papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento dos casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Para tanto, utilizamos um novo enfoque, já que a maioria das pesquisas traz a visão dos funcionários assediados, das vítimas, e, nesse trabalho, procuramos analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e sobre qual a melhor forma de atuação das organizações para combater a sua incidência.

Com base no referencial teórico é possível supor que as empresas que desejam tratar adequadamente o assédio moral no trabalho podem: implementar uma política contra a violência no trabalho em geral ou uma política específica relacionada ao assédio moral; identificar claramente comportamentos que serão aceitos pela empresa e aqueles que não serão tolerados; assegurar ampla representação e envolvimento de todos os setores da organização na implantação e manutenção da política; facilitar a ampla disseminação da política e acompanhar os procedimentos para assegurar o conhecimento e o entendimento da política por parte de todos.

A partir dessas premissas, a pesquisa foi realizada com um público de dezessete gestores do alto escalão da empresa, selecionados pelo autor a partir de uma amostragem intencional, sendo cinco que atuam diretamente na área de gestão de pessoas, nove gestores que atuam nas áreas de negócios, um gestor da área jurídica, um gestor da auditoria interna e um gestor da área de ouvidoria interna.

3.3. TIPO DE PESQUISA

O método de investigação seguindo a proposta de Richardson *et al.* (1999) pode ser classificado da seguinte forma:

- *exploratório*: embora existam alguns estudos sobre assédio moral no trabalho no Brasil, os autores abordaram o fenômeno no nível do indivíduo. Estudos recentes no nível da organização já existem na Europa, entretanto, não foram encontradas pesquisas que abordam o papel da

área de gestão de pessoas no gerenciamento dos casos de assédio moral no ambiente de trabalho;

- *descritivo*: analisa a visão de um grupo de gestores de uma instituição financeira sobre o papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento dos casos de assédio moral no ambiente de trabalho em termos de políticas e ações de prevenção e solução / encaminhamento desses casos. Além disso, foi realizada uma análise entre a percepção desses gestores, o estado da arte em políticas de gestão dessa natureza e as ações já implementadas pela empresa.

Para subsidiar este estudo, realizamos uma pesquisa bibliográfica e documental, na qual foi feita uma revisão de literatura sobre o assunto, utilizando tanto documentos disponíveis em bibliotecas e *internet* acessíveis ao público, como documentos internos da empresa relacionados ao tema em estudo.

A pesquisa também pode ser classificada como *pesquisa de campo*, visto que foi realizada uma investigação, por meio de aplicação de entrevistas estruturadas, junto a um grupo de gestores da empresa, com a finalidade de analisar a percepção desses funcionários quanto ao papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento dos casos de assédio moral no trabalho (RICHARDSON *et al.*, 1999). Embora a pesquisa tenha sido realizada em uma única empresa, o trabalho não se caracteriza como estudo de caso, visto que não foi feita uma análise detalhada (passado, presente e intenções sociais) do contexto organizacional e foi direcionado apenas para analisar a percepção de um grupo de indivíduos e não a organização como um todo.

Quanto à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa é classificada como *qualitativa*, visto que foram aplicadas entrevistas estruturadas e efetuada análise de conteúdo das respostas do tipo temática e frequencial, com a classificação dos dados em categorias. Em geral, pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos mais do que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos. Esse tipo de pesquisa tende ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, a lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez de delineamentos experimentais, à análise interpretativa em vez da

manipulação estatística de dados e tomar os dados na forma de palavra em vez de números (ZANELLI, 2002).

Finalmente, ainda adotando a classificação de Richardson *et al.* (1999) a coleta de dados foi do tipo *corte transversal*, pois os mesmos foram coletados em um tempo pré-determinado e, a partir desses dados, pretendeu-se descrever a percepção das pessoas naquele determinado momento.

3.4. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira, é feita uma descrição do instrumento de pesquisa construído com o objetivo de avaliar a percepção dos gestores da empresa relacionada ao papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento de casos de assédio moral no trabalho. Na segunda parte, descreve-se as etapas de elaboração e de validação semântica e de conteúdo do referido instrumento.

3.4.1. DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Como não foram identificadas entrevistas estruturadas já validadas por outros autores que pudessem ser utilizadas ou adaptadas para esta pesquisa, foi necessária a construção de um instrumento específico. Para isso, foram seguidas as metodologias propostas por Pasquali (1999) e Richardson *et al.* (1999), que abrangem desde a definição, delimitação e caracterização do sistema de pesquisa à análise e validação do instrumento de pesquisa.

Utilizando a classificação de Pasquali (1999) o instrumento de pesquisa construído é do tipo *survey*, uma vez que visa coletar informações sobre idéias e sentimentos de um grupo sobre determinado tópico e não visa testar a habilidade do respondente, mas sim sua opinião e interesses. Especificamente, neste caso, o objetivo da entrevista foi o de realizar uma pesquisa de campo para avaliar, segundo a percepção de um grupo de gestores, o papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento de casos de assédio moral no trabalho. O instrumento de pesquisa, conforme apresentado no Apêndice A, foi dividido em duas partes:

Parte I: destinada a identificar a percepção dos respondentes sobre a caracterização e os efeitos do assédio moral no trabalho no nível da

organização e sobre o papel da área de gestão de pessoas, relacionado aos casos de assédio moral no trabalho, descritos no marco teórico.

Parte II: reservada à caracterização do perfil dos participantes da pesquisa.

Neste campo, foram anotadas informações que permitem identificar o perfil do entrevistado e conhecer algumas de suas características sócio-demográficas, tais como: sexo, idade, formação, cargo e tempo de serviço na empresa.

As orientações para os respondentes foram efetuadas na introdução da entrevista. Nesse momento, foram esclarecidos: o objetivo e a natureza do trabalho, o critério para escolha dos entrevistados e a garantia de anonimato e de sigilo das respostas.

3.4.2. CONSTRUÇÃO DA ENTREVISTA

Neste tópico, são descritas as etapas de construção e validação da entrevista.

- a) Inicialmente foi feita uma revisão da literatura visando caracterizar o assédio moral no trabalho e seus efeitos para a organização, além de identificar quais as principais ações relacionadas pelos pesquisadores para gerenciamento dos casos de assédio moral no trabalho que poderiam ser adotadas pelas organizações brasileiras.
- b) Foi realizada uma análise prévia das ações identificadas, visando identificar aquelas que poderiam ser aplicadas no Brasil, tendo em vista a legislação local e o perfil das empresas brasileiras.
- c) Tendo como base a caracterização do assédio moral no trabalho e seus efeitos para a organização, bem como a descrição das ações, foram elaboradas as vinte questões do instrumento de pesquisa. Atendendo a uma orientação de Richardson *et al.* (1999), não foram elaboradas questões negativas, pois segundo o autor, enfoques negativos levam facilmente ao erro.
- d) Para validação teórica, Pasquali (1999) recomenda que seja feita uma análise semântica do instrumento de pesquisa, a fim de verificar a compreensão dos itens. Essa análise foi efetuada pelos Doutores que compuseram a banca examinadora do projeto que propuseram alterações

na redação de algumas questões e desmembramento e aglutinação de outras.

- e) A validação de conteúdo foi efetuada com a realização de três entrevistas com gestores da área de gestão de pessoas da empresa, que serviram de pré-teste para validação do instrumento.

3.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados consistiu em entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto a um grupo de gestores da empresa, a partir de uma amostragem intencional elaborada pelo autor. Assim, a pesquisa de campo foi direcionada a um grupo de dezessete funcionários que atuam no segmento gerencial de uma grande instituição financeira, com importante representação nacional, tanto com relação à sua participação no segmento financeiro quanto com relação a sua participação no mercado enquanto grande empregador.

O segmento gerencial foi definido pelo autor como objeto da pesquisa, pois o perfil desses funcionários, conforme descrito no Apêndice B, é de funcionários de carreira que já passaram pelos diversos níveis hierárquicos da organização e conhecem profundamente a cultura da empresa, o que pode dar a eles uma visão privilegiada sobre os caminhos da organização.

Foram selecionados gestores das áreas de gestão de pessoas, por serem os responsáveis na empresa pela implementação das políticas relacionadas aos funcionários, e gestores das áreas de negócios. A pesquisa junto aos gestores das áreas de negócios foi de fundamental importância, uma vez que os funcionários que atuam nesse segmento são os que mais sofrem as pressões diárias por resultados, o que pode ser um fator agravante do assédio moral no trabalho, conforme descrito no marco teórico. Além disso, foram entrevistados gestores da área jurídica, tendo em vista o vasto conhecimento sobre implicações legais que o assédio moral no trabalho pode causar para a organização e gestores das áreas de controle como auditoria interna e ouvidoria interna, que são os primeiros canais das queixas dos funcionários que se sentem moralmente assediados.

3.6. ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foi efetuada a análise de conteúdo dos documentos coletados junto à empresa e das entrevistas realizadas com os gestores. Segundo Bardin (1977), esse tipo de análise compreende um conjunto de técnicas de estudo das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. O interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados. O analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio.

Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens tomadas em consideração, o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens. A análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores).

Dentre as diversas técnicas de análise de conteúdo, foi utilizada a análise de entrevistas de inquérito. Trata-se da análise de entrevistas relativas ao modo como as pessoas vivem a sua relação com os objetos quotidianos. O objetivo da análise é estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar que a hipótese é verificada pelos dados do texto.

A análise compreendeu três fases distintas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação) que corresponde à fase de organização propriamente dita. Essa análise corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais. A primeira fase compreendeu a escolha dos documentos que compuseram análise (*corpus*) e que foram submetidos às seguintes regras, segundo orientação de Bardin (1977):

Regra da exaustividade: uma vez definido o campo do *corpus* (entrevistas) é preciso ter-se em conta todos os elementos desse *corpus*, ou seja, não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou por aquela razão.

Regra da homogeneidade: Os documentos devem obedecer a critérios precisos de escolha. Por exemplo, as entrevistas efetuadas sobre um dado tema, devem referir-

se todas a esse tema, terem sido obtidas por intermédio de técnicas idênticas e por indivíduos semelhantes.

Regra de pertinência: Os documentos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

A fase de exploração do material foi desenvolvida juntamente com a pré-análise. O material foi codificado a fim de transformar e agregar os dados brutos em unidades que permitissem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação compreendeu três escolhas: o recorte (escolha das entrevistas); a enumeração (escolha das regras de contagem); a classificação e a agregação (escolha das categorias).

O critério de recorte da análise de conteúdo é sempre de ordem semântica, se bem que, por vezes, exista uma correspondência com unidades formais (exemplos: palavra e palavra-tema; frase e unidade significativa). No presente trabalho foi utilizado como unidade de registro o *tema*, definido por Berelson (1971) citado por Bardin (1977) como “uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares”.

O tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado, segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas efetuadas por meio das entrevistas podem ser, e são freqüentemente analisadas tendo o tema por base (BARDIN, 1977).

A maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), de acordo com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos

caracteres comuns desses elementos. Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros.

Segundo Bardin (1977), a categorização comporta duas etapas: o inventário (isolar elementos) e a classificação (repartir os elementos) e tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. A categorização pode empregar dois processos inversos: a) é fornecido o sistema de categorias e reparte-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados; e, b) o sistema de categorias não é fornecido e o título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação.

Um conjunto de categorias deve possuir as seguintes qualidades: *a exclusão mútua*: esta condição estipula que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; *a homogeneidade*: um único princípio de organização deve governar a organização das categorias; *a pertinência*: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido; *a objetividade e a fidelidade*: o organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria; *a produtividade*: um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados neste trabalho abordam a análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados aos itens da guia de entrevista utilizada, bem como a ampla discussão desenvolvida sobre o assunto. Foi realizada uma análise do tipo temático e frequencial, sendo os temas divididos em categorias. Durante a apresentação dos resultados é feita uma discussão sobre os mesmos em função dos objetivos propostos na pesquisa e do marco teórico.

4.1. RESULTADOS

O desafio, desde o início das entrevistas, foi começar a construir, já na coleta de dados, um padrão para articular os dados que estavam sendo obtidos e as possíveis conclusões que permitiam distinguir a interpretação do pesquisador da interpretação daqueles que estavam sendo estudados. Cada entrevista foi transcrita logo após o seu término com o intuito de dar maior fidelidade à transcrição, bem como aprimorar a condução das entrevistas seguintes.

O padrão que utilizamos para análise das informações sugere, primeiro, que se confrontem os dados que foram obtidos de fontes diversas, para confirmações entre si, ou não. Esse procedimento é chamado de triangulação (JICK, 1979). Por exemplo, é possível verificar se o conteúdo de uma verbalização tem correspondência com uma fonte documental. Posteriormente, a análise é feita com o olhar em alternância para os dados, para os conceitos ou teorias que a literatura apresenta sobre aqueles assuntos e para a articulação que o pesquisador percebe como lógica na construção discursiva (ZANELLI, 2002).

Durante o processo de codificação das respostas, blocos ou trechos dos achados foram associados às palavras que representavam as principais categorias. Assim, foi buscada a essência dos conteúdos que poderiam responder ao objetivo proposto inicialmente. A seguir, os dados foram articulados com os referenciais teóricos e pressupostos que nortearam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente. A intenção foi a de levar os leitores a entender a lógica que articula os pressupostos, os conceitos e os dados, em interpretações claras e coerentes. Ao argumento foram agregadas as evidências que foram descobertas no campo e sustentadas pelo que já é conhecido na literatura (ou contrapostas a ela).

A partir da análise, foram destacadas três categorias-síntese das dezessete entrevistas realizadas com gestores das diversas áreas: i) Caracterização do Assédio Moral no Trabalho; ii) Vítimas do Assédio Moral no Trabalho; e, iii) Papel da área de Gestão de Pessoas frente ao Assédio Moral no Trabalho.

4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

São muitos os fatores que podem caracterizar o assédio moral no ambiente de trabalho. Normalmente o processo se inicia por uma deterioração proposital das condições de trabalho do indivíduo que pode ser caracterizada por contestações sistemáticas de todas as decisões tomadas pela pessoa visada, críticas exageradas ou injustas a seu trabalho, atribuição sistemática de tarefas superiores a suas competências, instruções impossíveis de serem cumpridas, que colocam a vítima em dificuldade. Neste caso, a intenção é fazer com que a pessoa visada pareça incompetente; pode-se com isso dirigir-lhe toda a espécie de críticas e, eventualmente, encontrar pretextos para se livrar da pessoa.

Outro procedimento constante no assédio moral é o isolamento e a recusa de comunicação. Deixar alguém de fora, recusar falar-lhe, não convidá-lo para as reuniões e para os encontros sociais de serviço, não cumprimentar e não olhar para a pessoa são condutas que podem parecer insignificantes, mas que diariamente machucam cada vez mais.

O assédio moral seria a ação repetitiva ou sistematizada que tem por objetivo causar embaraço, baixa auto-estima, tornar o ambiente de trabalho hostil para a pessoa. O reforço é que deve se tratar de uma ação repetitiva ou sistematizada, isolando a pessoa, passando encomendas que não estejam de acordo com a capacidade da pessoa, de forma que esta tenha uma baixa auto-estima e perca a sensibilidade (Entrevistado 03).

O assédio moral na minha visão é você desqualificar uma pessoa, discriminar essa pessoa com relação ao trabalho, tanto dando uma carga exagerada de trabalho sabendo que não será possível cumprir, quanto simplesmente deixando a pessoa de fora de trabalhos importantes (Entrevistado 07).

Configura-se por fazer exigências abusivas, tratar um funcionário de forma diferente dos demais, fazer com que a pessoa se sinta humilhada, desconsiderada, destrutada (Entrevistado 16).

O assédio moral no trabalho também parece estar relacionado a um desequilíbrio nas relações de poder entre assediador e assediado. A pessoa vítima

dos ataques é submetida a um comportamento negativo em um grau em que ela se sente em situação de inferioridade para se defender. O assédio moral no trabalho também não é limitado à agressão vertical de supervisores sobre subordinados. Esse desequilíbrio nas relações de poder pode ser consequência de outras características individuais, situacionais ou sociais, ou seja, as diferenças nas relações de poder requeridas para o assédio moral no trabalho também podem ocorrer entre pares e em alguns casos, alguns subordinados, agindo dentro de um grupo, podem assediar um supervisor.

Tem a ver com a postura da gestão e a postura das pessoas da equipe. É uma questão principalmente hierárquica. Pessoas em cargos mais altos sobre pessoas em cargos menores ou sem cargos (Entrevistado 02).

O gestor que tem uma procuração da empresa para comandar determinada unidade pode se sentir dono daquela unidade e se sentir no direito de assediar as pessoas, por isso depende de quem tiver esse poder (Entrevistado 05).

No assédio moral sempre existe uma relação de poder. Um agressor usa desse poder para descaracterizar e humilhar outra pessoa (Entrevistado 12).

Numa empresa o excesso de poder pode levar ao assédio moral, pois alguns gestores se sentem com poder para fazer o que quiserem. Além disso, às vezes um grupo muito coeso e que se defende muito pode fazer esse tipo de pressão sobre o gestor, nesse caso, seria um assédio no sentido contrário (Entrevistado 16).

Embora diversas situações no ambiente de trabalho possam caracterizar o assédio moral, é preciso ser cauteloso com a utilização do termo, pois ele tem sido freqüentemente utilizado de forma abusiva e, algumas vezes mesmo, deturpado do seu sentido original. Algumas pessoas podem se acomodar no papel de vítimas e verem na denúncia de assédio moral uma ocasião apropriada para obter vantagens materiais. É preciso tomar cuidado para que alguns casos de falsas alegações de assédio moral que estão aparecendo atualmente não venham a fazer cair no descrédito a realidade do que sofrem as verdadeiras vítimas. As falsas alegações de assédio moral são também a especialidade de indivíduos que, disfarçadamente, tentam desse modo desmoralizar alguém, procurando atrair a simpatia do grupo e fazendo-o chorar por sua má sorte.

Além disso, as inúmeras denúncias nas quais as pessoas se dizem assediadas quando na verdade estão vivendo outras formas de pressão no ambiente de trabalho fazem com que alguns gestores aleguem que o assédio moral

efetivamente não existe em suas unidades e que tudo não passa de “um exagero” por parte dos funcionários e dos Sindicatos.

Com relação ao assédio moral, a primeira coisa que me vem à cabeça é que se trata de uma tempestade em copo d’água. Qualquer coisa que aconteça as pessoas correm para dizer que é assédio moral (Entrevistado 05).

Nós recebemos aqui algumas denúncias de assédio moral de funcionários que tomaram posse recentemente e quando vamos analisar a fundo, descobrimos que se trata simplesmente de funcionários que querem ser transferidos para mais perto de casa. O indivíduo faz concurso em uma região do país onde a prova é mais fácil e depois faz de tudo para se transferir para a região que ele quer efetivamente trabalhar (Entrevistado 12).

Muitas das queixas dos funcionários, na verdade, se referem às imposições profissionais cada vez mais freqüentes no mundo atual. Nesse sentido, é preciso ter consciência de que certas pessoas pouco motivadas por seu trabalho se sentem assediadas sempre que alguém as adverte na tentativa de as estimular. É normal que uma chefia tente motivar seus subordinados, mas não deve confundir motivação com exploração. Muitos administradores não sabem lidar com as suscetibilidades individuais. Nesse caso, as pessoas se bloqueiam e não conseguem mais progredir.

A diferença entre a pressão legítima de um superior hierárquico para fazer seus funcionários trabalharem e um comportamento abusivo não aparece sempre de maneira evidente. A resposta que se pode dar é que os gestores devem aprender a transmitir suas mensagens de um modo respeitoso e levando em conta as individualidades de cada funcionário.

As pessoas dizem que o assédio moral é a pressão que o administrador exerce para que um trabalho específico saia no tempo acordado ou mais rápido. Esse é um risco muito grande, pois o gestor trabalha com o potencial de cada um e sabe o quanto pode esperar de sua equipe e o tempo de cada um. Então, se o gestor age dessa forma, isso não é assédio moral. Fico preocupado porque hoje em dia qualquer coisa pode ser assédio moral (Entrevistado 09).

Acho importante distinguir o que é pressão natural, circunstancial, compreensível e o que é assédio moral. O que pode configurar assédio moral é a perseguição a um indivíduo com solicitações acima de sua capacidade (Entrevistado 15).

O assédio moral no trabalho também deve ser distinguido do *stress* profissional que, é entendido como as sobrecargas e as más condições de trabalho.

Para existir o assédio moral deve estar presente a humilhação e a falta de respeito, além de um interesse mais ou menos consciente por parte do assediador de prejudicar a vítima. As agressões efetuadas por certos gestores também não caracterizam assédio moral, pois o assédio caracteriza-se antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores. Da mesma maneira, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, contanto que sejam explicitadas e não utilizadas com um propósito de represália, não constituem assédio, pois é natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência.

Muitos gestores ainda não possuem uma definição clara sobre o assédio moral no trabalho que, normalmente é confundido com as pressões do ambiente de trabalho, estabelecimento de metas, imposições profissionais, agressões pontuais, dentre outros.

O assédio moral é mais uma atitude do chefe que força um funcionário a trabalhar além do horário, com uma carga de trabalho que deixe o funcionário em situação de desconforto. Acho que assédio moral é basicamente extrapolar a jornada de trabalho (Entrevistado 06).

O assédio moral é caracterizado por pressões e ameaças de forma convencional ou não. Enfim, pressões e ameaças para a produção (Entrevistado 10).

O assédio moral é qualquer coisa que provoque um incômodo no funcionário, pode ser desde uma ameaça de descomissionamento até a forma como o gestor pressiona um determinado funcionário para que este tenha um melhor desempenho (Entrevistado 11).

Em alguns casos, é difícil distinguir o assédio moral das más condições de trabalho. É neste caso que a noção de intencionalidade adquire toda a sua importância. Segundo Hirigoyen (2002, p.33), “trabalhar em um espaço exíguo, mal-iluminado e mal-instalado não constitui um ato de assédio em si, salvo se um único funcionário for tratado especificamente assim ou se tais condições destinarem-se a desmerecê-lo”. É a mesma coisa em relação à sobrecarga de trabalho, que não significa assédio, a não ser quando é exagerada ou se o objetivo, consciente ou inconscientemente, é prejudicar o empregado.

O assédio moral tem uma característica fundamental, atrás do assédio moral tem que haver a intenção de se desvencilhar daquele funcionário, ou por meio de demissão ou por meio de transferência (Entrevistado 01).

Muitas vezes o chefe tem uma antipatia pessoal com o funcionário e ele é preterido de promoções e de trabalhos mais importantes (Entrevistado 08).

Também se caracteriza como assédio moral a atitude do gestor de sonegar informações para depois deixar o funcionário em situação constrangedora e prejudicar a sua imagem diante dos outros colegas (Entrevistado 14).

Um chefe que não conhece o serviço e vem com a intenção clara de prejudicar alguém e constrange-lo a conseguir coisas impossíveis. A intenção parece ser criar um clima permanente de tensão para constranger a pessoa (Entrevistado 16).

Embora não exista um perfil psicológico padrão para as vítimas, existem, incontestavelmente, contextos profissionais em que os procedimentos de assédio moral podem se desenvolver mais livremente. Não são apenas os meios nos quais prevalecem um intenso nível de *stress* e má organização, mas, sobretudo as práticas de gestão pouco claras, que se constituem em uma autorização implícita às atitudes perversas individuais. Não é o excesso de trabalho o responsável pelo assédio moral, pois se pode assediar em trabalhos onde as pessoas estão subempregadas. O que favorece o assédio é, acima de tudo, o ambiente de trabalho onde não existem regras internas, nem para os comportamentos, nem para os métodos, tudo parece permitido, o poder dos chefes não tem limites.

A nossa empresa não deixa clara a sua posição quanto a esse assunto, pois uma coisa é a empresa escrever em seus princípios e outra é conscientizar as pessoas no dia-a-dia sobre a importância desse assunto. Quando repudia, ela tem que ter mecanismos para que a pessoa assediada se sinta segura para denunciar o caso (Entrevistado 04).

A causa do assédio moral é comportamental. A pessoa que pratica o assédio moral faz várias vítimas e, por isso, acho que existe um desvio comportamental que precisa ser tratado (Entrevistado 12).

A principal causa é a falta de honestidade por parte do gestor. O camarada não tem a dignidade de dizer que não gosta da pessoa ou que não se alinha com a forma de trabalho, com as idéias, com a postura do funcionário diante da vida e provoca um desconforto insuportável para o outro a fim de que este tome a iniciativa de sair da equipe ou da empresa. É uma postura covarde, pois gente covarde é que não trata o problema de frente (Entrevistado 15).

Na verdade, acho que todos ainda estão engatinhando nesse assunto, mas o banco tem ainda aquela característica de chefia e, nas empresas com esse perfil, o assédio é muito velado. Já li muita coisa sobre o assunto, mas o que percebo é que eu continuo ouvindo histórias terríveis sobre isso em contato com muitas áreas da nossa empresa (Entrevistado 17).

Outro fator agravante do assédio moral no ambiente de trabalho é a má comunicação. As empresas, ou seja, os executivos e, em cascata, toda a hierarquia tem dificuldade de se comunicar. Quando a organização do trabalho é muito rígida, em especial quando o funcionamento é muito centralizado e muito compartimentado, as mensagens não circulam. Existe assim um fosso entre a sede da empresa, a direção-geral e as demais unidades.

Alguns gestores não têm coragem para enfrentar seus subordinados e lhes dizer as coisas frente a frente, e então impõem o que não ousam pedir. Preferem colocar seus subordinados diante do fato consumado ou então transmitir mensagens por meio de comunicados internos, ou em reuniões, num momento em que o empregado não tem como argumentar. Em vez de administrar o problema, permanecem na abstração ou no subentendido, ou então impõem uma solução fechada. O subjetivismo acarreta um risco de mal-entendido ou de manipulação.

A principal causa do assédio moral é a falta de conhecimento. Além disso, a hierarquia muito rígida do tipo militar, muito formalizada onde o poder é muito constituído em cima do cargo e não em cima de liderança efetiva e do diálogo. Já foi o tempo que o cara precisava de um chicote para dizer ao empregado o que ele precisa fazer (Entrevistado 02).

Se você tem um ambiente com autenticidade, transparência, liberdade, você cria todas as condições para que não se caia numa situação de assédio moral. A cultura da organização também pode influenciar. A nossa cultura é extremamente hierárquica com subordinação excessiva. As pessoas não vêm com bons olhos aqueles que têm a capacidade de questionar. A pessoa que critica, na maioria das vezes, quer que o processo melhore, mas a nossa organização não lida bem com isso. As pessoas que têm esse comportamento são preteridas nos processos de ascensão, pois a habilidade política é sempre levada em consideração (Entrevistado 11).

Além de uma boa comunicação, o clima de trabalho e o reconhecimento do trabalho executado pelos indivíduos são de fundamental importância para coibir o assédio moral no ambiente de trabalho. O que estimula um trabalhador a ficar em uma empresa, além de bons salários, é o ambiente profissional agradável, no qual se pode progredir e o trabalho é reconhecido. O desprezo pelo outro é o primeiro passo na direção do assédio moral e da violência. É uma tática inconsciente para manter o domínio e desqualificar as pessoas. Certas organizações não se preocupam em proteger as pessoas que empregam e permitem por indiferença, que um clima de assédio moral seja instalado. Quanto mais uma organização é

hierarquizada, mais forte é a dependência e mais aumenta o risco de assédio moral (HIRIGOYEN, 2002).

Acho que o clima influencia, pois se você tiver um bom clima, com camaradagem, isso diminui um pouco o peso de determinados pedidos. O administrador deve saber o momento de intervir com as pessoas de forma que elas se sintam à vontade para se manifestar (Entrevistado 09).

Numa empresa com um espírito mais democrático, mais leve, mais informal, onde predomina a troca de experiências como propulsor do trabalho, a possibilidade de surgirem casos de assédio moral é menor. Aqui a estrutura é muito hierarquizada, então a própria estrutura em si já tem a premissa do assédio moral. As pessoas se sentem com um poder tal que se julgam no direito de fazer o que bem entenderem (Entrevistado 15).

Um bom clima gera abertura, possibilidade de feedback e liberdade de conversar com o chefe e com os colegas, alertando-os sobre determinados assuntos. Num bom clima as pessoas se apóiam e tem liberdade de falar com o chefe sobre os problemas. O mau clima pode prejudicar, pois gera isolamento, falta de abertura e feedback agressivos. Além disso, a cultura do banco é muito disciplinarizada, então o funcionário prefere esperar o assédio cessar ou prefere mudar de setor a denunciar o agressor. Essa cultura da disciplina, da conformação e da hierarquia influencia muito no surgimento de casos de assédio moral (Entrevistado 16).

A ambição pelo poder ou pelo sucesso material imediato também é um ingrediente que pode propiciar o assédio moral no trabalho. O assédio moral é um processo perverso, pois permite que o homem seja manipulado à custa de desprezo por sua liberdade, com o único propósito de fazer com que outros aumentem poder e vantagens. Para um indivíduo perverso, isso justifica a eliminação daqueles que podem ser um obstáculo a seu progresso.

A rivalidade e a crescente competição são alavancas de que as empresas se servem para se livrar de alguém incômodo: joga-se uma pessoa contra a outra, a fim de que uma delas decida pedir as contas. Às vezes se jogam claramente os jovens contra os mais velhos, valorizando as novas equipes e considerando os mais velhos como obsoletos. Essa rivalidade entre as pessoas tornou-se possível por causa do desaparecimento das equipes e da coletividade. Sob o pretexto de se estabelecer uma concorrência estimulante, mas também com o objetivo de destruir as alianças, o sistema atual de gerência tende a instigar os grupos uns contra os outros.

Quando as metas estão muito atreladas a resultados, elas sem dúvida podem propiciar o assédio moral (Entrevistado 04).

Acho que a principal causa é o elevado nível de metas. Se você parametrizar metas elevadas para a força de trabalho daquela equipe, você força o gestor a cobrar o atingimento e este acaba se impondo em demasiado sobre a equipe, o que pode levar ao assédio moral. A empresa deve ser sensata no momento da definição das metas, de forma que elas sejam compatíveis com a força de trabalho daquela unidade (Entrevistado 06).

O assédio moral pode se estabelecer por conta da competição no placar de desempenho das unidades que querem ser “prata”, “ouro” etc. A competição para atingimento de metas e recebimento de bônus pode propiciar o assédio moral no ambiente de trabalho, inclusive, por parte dos pares do indivíduo (Entrevistado 12).

Os primeiros atos de assédio moral que aparecem dizem respeito, freqüentemente, à mudança nas condições de trabalho. São pequenos atos que são difíceis de ser apartados de modificações inevitáveis no serviço. Se o trabalho é excessivo, a gerência pode justificar com imposições de serviço. Quando, de repente, não dão mais nada para aquela pessoa fazer, enquanto os outros estão assoberbados de trabalho, pode-se sempre explicar que cada tarefa é específica e, portanto, não intercambiável.

Para desestabilizar alguém, basta colocar seus erros em evidência, dar-lhe objetivos impossíveis de realizar ou então lhe dar tarefas absurdas ou inúteis. Não fornecer a uma pessoa conscienciosa os meios de trabalhar é uma maneira eficaz, se for feito sutilmente, de lhe passar uma imagem de que ela é uma nulidade e que é incompetente.

Era justamente um gerente que tinha pouco tempo de agência e queria mostrar, fazer carreira, ele mesmo falava que queria ser Superintendente, ele colocava não só para mim, mas para todos os gerentes de contas, metas impossíveis (Entrevistado 14).

Um grande fator é a pressão por resultados, com metas pouco plausíveis e prazos exíguos, de forma rotineira. Muitas vezes o gestor não tem os recursos suficientes para cumprir determinada meta ou ele próprio pode não estar capacitado para realizar aqueles objetivos (Entrevistado 16).

Se você tem um gerente que precisa atingir uma determinada meta para receber a sua premiação e a empresa não deu condições para que ele cumpra a meta, ele vai fazer de qualquer maneira com uma grande pressão sobre as pessoas daquela equipe, podendo propiciar o surgimento do assédio moral (Entrevistado 17).

Outro facilitador do assédio moral no trabalho, conforme podemos verificar na literatura, são os sistemas de avaliação de desempenho adotados por algumas empresas. A avaliação por meio de notas é um tema muito delicado. É comum em

certos serviços, dar ao pessoal a nota máxima e, então, a perda de um ponto adquire uma importância considerável. Um jogo muito sutil pode se estabelecer, no qual o subordinado se sente lesado, mesmo que não tenha havido necessariamente algo inconfessável na atribuição da nota. No entanto, também acontece de a diminuição da nota ser o elemento visível de um assédio moral muito mais sutil. Portanto, mais do que o instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas, a forma como os mesmos são empregados é que pode propiciar o surgimento do assédio moral no trabalho.

A avaliação de desempenho, se bem aplicada, é fundamental para que a empresa tenha um corpo de funcionários mais capacitado e mais envolvido. Entretanto, dependendo da forma de utilização do instrumento, ele pode propiciar a ocorrência de assédio moral (Entrevistado 11).

O sistema de avaliação de desempenho pode ser utilizado como mais um meio de o assediador pressionar o assediado (Entrevistado 15).

Acho que os sistemas de avaliação de desempenho podem influenciar sim, pois a partir do momento que a pessoa não atingir determinada pontuação na avaliação ela não recebe bônus ou fica impedida de entrar no processo de concorrência a novos cargos, não tenho dúvida de que pode ocorrer assédio moral. A pessoa pode suportar algumas situações indesejáveis para preservar a sua nota na avaliação (Entrevistado 16).

Depende de como a avaliação de desempenho é efetuada. Acho que o modelo atual do banco é bem melhor, pois não está ligado à parte financeira. Mas eu acho que a avaliação de desempenho pode propiciar o assédio moral, pois o chefe ainda pode colocar a nota que ele quiser, embora você possa se avaliar e se contrapor a isso (Entrevistado 17).

A cultura organizacional também é apontada como um importante fator para a prevalência do assédio moral no ambiente de trabalho. O assédio moral ocorre, principalmente, em organizações onde a cultura organizacional permite ou até valoriza esse tipo de comportamento. Os assediadores precisam ter a aprovação, o suporte, ou pelo menos a permissão implícita de seus superiores para agirem dessa maneira.

Na nossa empresa nós temos diferentes culturas. Por exemplo: agência e direção geral têm culturas diferentes e a agência é mais propícia para o surgimento de assédio moral justamente por conta de sua cultura, onde a hierarquia ainda conta muito (Entrevistado 07).

A ocorrência de assédio moral é justamente por conta da cultura da nossa empresa que ainda é militarista e muito hierarquizada (Entrevistado 12).

Com certeza a cultura da organização influencia. A nossa empresa é muito antiga e sofreu modificações muito rápidas. Era uma empresa

pública composta só de homens e passou a ser um banco de mercado, isso tudo em 30 anos, o que não é nada em termos de história. Então já fomos ao outro extremo com os grandes programas de reestruturação da década de 90 e agora estamos tentando voltar para o equilíbrio e isso ainda vai demorar algum tempo, o que ainda acaba propiciando a ocorrência de casos de assédio moral (Entrevistado 17).

4.1.2. AS VÍTIMAS DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Qualquer um pode ser vítima do assédio moral. Entretanto, existem situações em que as pessoas correm maior risco de se tornarem visadas. Um dos elementos desencadeadores do assédio moral é o fato de não se aceitar a diferença no outro. Tal rejeição pode se assemelhar à discriminação e dizer respeito a diferenças perceptíveis tais como sexo ou a cor da pele, mas, muito freqüentemente, refere-se a diferenças sutis, dificilmente captadas pelos outros.

As pessoas cuja personalidade perturba ou que não são suficientemente “flexíveis” e com “jogo de cintura” para trabalhar em um grande grupo, além dos chamados “menos produtivos” são alvos do assédio moral no ambiente de trabalho. Quando um trabalhador não é suficientemente competente, veloz o bastante ou, então, quando demora a se adaptar, o superior e até os colegas de trabalho, reféns das engrenagens do desempenho e da conformidade, podem começar a isolar, depois rejeitar, quem estiver atrapalhando o desempenho coletivo.

Acho que os homossexuais, os negros, as pessoas obesas e aquelas pessoas ditas “burras” são normalmente objeto de chacota das outras pessoas. Esse público é muito suscetível ao assédio moral (Entrevistado 03).

A mulher pode estar um pouco mais sujeita que o homem ao assédio moral. Além disso, as pessoas com personalidade passiva, que não têm o hábito de reclamar e aceitam tudo o que se coloca para fazer (Entrevistado 07).

Acho que pessoas que não são do *padrão* podem ser mais vulneráveis. Isso envolve questão de sexo, cor, idade. Tem gente que não consegue estabelecer um relacionamento com essas pessoas e isso pode levar a um assédio moral (Entrevistado 13).

Em virtude da covardia do assediador, acho que as mulheres são um alvo maior. Além disso, as pessoas que são caladas também são vulneráveis, pois o assediador tem medo daquele funcionário que coloca a boca no mundo (Entrevistado 17).

Ninguém gosta de ser criticado, mas os indivíduos que têm uma baixa auto-estima são mais sensíveis do que outros (LELORD *apud* HIRIGOYEN, 2002). A

baixa auto-estima é cada vez mais freqüente num mundo em que as exigências de aparência são cada vez maiores. Os indivíduos se tornam cada vez mais frágeis e têm necessidade de se sentir seguros por meio da ótica alheia. Assediar alguém moralmente é apontar suas fraquezas, seus erros e seus defeitos até fazê-lo se sentir culpado e perder a autoconfiança. Quanto mais a pessoa duvida dela própria, mais esse trabalho de destruição será facilitado.

Os que demonstram claramente um complexo são mais vulneráveis ao assédio moral (Entrevistado 09).

Acho que são mais suscetíveis ao assédio moral as pessoas que ocupam os menores cargos, as mulheres, os negros e as pessoas de condições mais baixas. Também são mais suscetíveis as pessoas que passam por problemas particulares e acabam ficando vulneráveis. Além disso, as pessoas com baixa auto-estima também são suscetíveis (Entrevistado 12).

Existem ainda as pessoas que estão imobilizadas pela situação financeira e que não têm, portanto, alternativa. São assediadas por mais tempo do que as que podem ir embora sem maior problema. Quando a pessoa já está há mais tempo na empresa e possui uma condição financeira mais estável ou, ainda, não possui obrigações de família, é mais fácil preservar a dignidade e se recusar a conviver com uma situação de assédio moral. Neste caso o agressor tem menos domínio sobre seu alvo, porque ele pode partir sem muitos danos.

Pode-se dizer que todo assédio é discriminatório, pois ele vem ratificar a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa. A discriminação é habitualmente dissimulada, tendo em vista ser proibida por lei e, por isso, muito freqüentemente se transforma em assédio moral. Pelo fato de a discriminação ser um delito passível de prisão, pode parecer mais fácil assediar o empregado, perseguindo-o até que decida ir embora pela própria vontade.

As pessoas isoladas são prioritariamente as mais ameaçadas. As que possuem aliados ou amigos estão mais protegidas enquanto trabalhadores que não fazem parte de nenhuma rede de solidariedade são as presas mais fáceis. Para progredir sem obstáculos dentro de uma grande empresa, é preciso saber fazer boas alianças no momento certo. Isto significa que é melhor não ter problemas com os superiores assim como não criar dificuldades nem se distanciar do grupo.

Praticamente todas as pessoas podem ser vítimas do assédio moral. Existe apenas um grupo privilegiado que não está exposto que é o

peçoal que está no topo da pirâmide e conhece mais claramente as exigências da empresa, seus direitos e que também já adquiriu uma visibilidade na empresa e, por isso, não está disposto a topar qualquer parada. Quanto mais na base da pirâmide mais o funcionário está exposto (Entrevistado 04).

Acho que todo mundo é vulnerável ao assédio moral. Agora, se um funcionário depende mais do emprego do que outro esse se deixa maltratar (Entrevistado 08).

Se a pessoa mantém círculos de fidelidade no trabalho, tratam de isola-la, deixa-la em uma espécie de círculo interior. É o agressor, sobretudo quando se trata de um superior hierárquico, que fixa sozinho as regras de relacionamento: não se deve falar com o empregado marcado, deve-se proceder de tal modo que ele não receba mais as informações etc. Isto é agravado nos sistemas muito hierarquizados, nos quais não é possível ter acesso ao diretor situado em escalão acima.

Acho que as pessoas mais vulneráveis ao assédio moral são aquelas que estão em um nível mais baixo da hierarquia, além daquelas pessoas que não conhecem a cultura da empresa. Uma pessoa, sobretudo com uma visão antiga, pode assediar pessoas mais novas que não conheçam a cultura da empresa (Entrevistado 02).

É difícil aceitar alguém que pensa ou age de forma diferente ou que tem espírito crítico. Para além da maneira de trabalhar, existe uma maneira de ser, de se vestir, de falar, de reagir, postura que definirá o indivíduo como “aceitável”. Pode ser também o caso de pessoas que desejam trabalhar com afinco e chegam a um grupo que está funcionando bem em determinado ritmo. As próprias empresas têm dificuldade de suportar funcionários diferentes ou atípicos. As atitudes de assédio visam antes de tudo a se livrar de indivíduos que não estão em sintonia com o sistema. O assédio moral é um dos meios de impor a lógica do grupo.

Acho que todo mundo está sujeito, pois depende da relação das pessoas. A vítima tanto pode ser aquela que produz pouco quanto o bom funcionário que o gestor quer ver desvalorizado para que não tome o seu lugar (Entrevistado 14).

Presenciamos, cada vez mais, a homogeneização dos indivíduos por meio da formalização de condutas impostas por regras rígidas e formas de trabalho cada vez mais padronizadas. Para continuar empregado é preciso amoldar-se à empresa e à função a desempenhar. Se o empregado se afastar demais do perfil ideal, logo a

organização, por meio de seus controles e regras, fará com que seja recolocado nos trilhos. A autonomia dos funcionários é enquadrada e não se deve fugir do esquema.

Embora pregando a criatividade, as empresas tradicionais temem qualquer inovação de pensamento e preferem o conservadorismo intelectual ou pelo menos um conformismo de “forma”. Os gestores procuram indivíduos formatados, compatíveis com diferentes funções e diferentes tarefas. Devem ser polivalentes e adaptáveis em qualquer lugar. Não devem fazer muitas perguntas, nem pensar demais por eles mesmos.

Assim, o indivíduo se defronta cada vez mais com a padronização dos processos de trabalho nas organizações, fazendo com que seu trabalho fique desprovido de sentido. Ele é contratado e formado pela empresa para compreender apenas o que diz respeito ao trabalho que realiza, sem nenhuma preocupação por parte da empresa em estimular a reflexão crítica. Em suma, são desenvolvidas estratégias que possam levar a organização a controlar cada vez mais os indivíduos e, assim, alcançar os resultados pretendidos.

Os próprios funcionários desejam evitar serem marginalizados no grupo e estão prontos a se policiar, a fim de não destoar. Sabem que têm mais chances de serem aceitos pelos outros se expressarem opiniões admissíveis no meio do grupo, pois, a transgressão das normas estabelecidas requer a aceitação de determinados riscos: primeiramente nas relações com os próprios colegas de trabalho convertidos às regras atuais de gestão; em seguida na relação com as próprias regras de gestão, uma vez que as sanções administrativas são sempre potencialmente utilizáveis; e, por último, o risco na relação com a avaliação do próprio trabalho, pois, os inovadores submetem-se diretamente às leis de eficiência e de eficácia e devem, bem mais do que os outros, alcançar seus objetivos a baixos custos. Caso contrário, sua responsabilidade está diretamente comprometida, enquanto nas situações tradicionais, os fracassos são geralmente relacionados às insuficiências do sistema e não aos indivíduos.

Além disso, existe o risco na relação com os superiores que acreditam que cumprir a regra é a melhor forma de realizar o trabalho e sempre duvidam de formas inovadoras propostas por funcionários recém-chegados que “não entendem nada do novo trabalho”. Dessa forma, os mais novos não ousam mudar, enquanto os mais antigos já se convenceram de que a forma mais segura é continuar trabalhando da forma determinada pelo chefe. Assim, por meio do discurso oficial da organização,

os funcionários são solicitados a ter iniciativa, a serem responsáveis, porém, quanto mais se tornam autônomos mais fragilizam seus superiores hierárquicos, que, temendo perder as rédeas, podem começar a reagir.

Acho que é igual para todo mundo. Agora claro que as pessoas que têm comportamentos em excesso, tanto comportamentos conservadores como liberais, são mais vulneráveis (Entrevistado 06).

Acho que pessoas que não são do *padrão* podem ser mais vulneráveis. Isso envolve questão de sexo, cor, idade. Tem gente que não consegue estabelecer um relacionamento com essas pessoas e isso pode levar a um assédio moral. Conheço alguns casos de assédio moral, tanto em agências como na direção geral, que ocorreram em função de pessoas que não se adaptaram à nova fase do banco depois da reestruturação efetuada na década de 90. As pessoas que foram assediadas sofreram muito e a maioria teve que sair da empresa ou mudar de unidade (Entrevistado 13).

Como vimos, as principais vítimas do assédio moral no ambiente de trabalho são aquelas que não se adaptam à lógica do grupo e que, geralmente, estão em posições mais baixas na escala hierárquica. Esse fato é de extrema relevância, pois, a experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem conseqüências muito graves sobre a saúde do funcionário, pois a vítima se sente isolada e tem dificuldade para achar a solução do problema. As práticas de assédio moral, que, vistas de fora, parecem insignificantes, têm um efeito devastador sobre a saúde física e psíquica das vítimas. Todos nós podemos suportar uma limitada dose de hostilidade, salvo se esta hostilidade for permanente ou repetitiva, ou se estivermos colocados em uma posição que nos impeça de replicar ou nos justificar.

É evidente que não se trata da mesma situação o caso de um grupo maltratado e insultado coletivamente por um superior hierárquico e o de uma pessoa isolada de seus colegas, humilhada e desqualificada por pequenos toques até ser convencida de sua própria nulidade.

A pessoa ao sofrer o assédio moral, tem variações corpóreas e mentais significativas: depressão, distúrbios hormonais, desarranjos intestinais e elevação da pressão arterial (Entrevistado 03).

Para a pessoa assediada o prejuízo é o pior possível, pois podemos ter a pessoa que reage também agredindo o agressor, verbal ou até fisicamente, como podemos ter aquelas que internalizam o problema e caem em depressão profunda (Entrevistado 11).

São várias ações efetuadas até levar a pessoa a um estágio de sofrimento psicológico. Muitas vezes o assédio é tão forte que a vítima chega a

acreditar que realmente não tem competência, fica deprimida, entra em depressão e não consegue mais produzir, pois assimila os atos contínuos de constrangimento, humilhação e desqualificação (Entrevistado 12).

Se o assédio moral se prolonga por muito tempo, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. A pessoa assediada apresenta, então, apatia, tristeza, complexo de culpa e até desinteresse por seus próprios valores. Além do estado depressivo podem surgir distúrbios psicossomáticos sob a forma de emagrecimentos intensos ou então rápidos aumentos de peso, distúrbios digestivos, distúrbios endocrinológicos, crises de hipertensão arterial incontroláveis, indisposições, vertigens, doenças de pele etc. O funcionário ao se sentir atingido pelo assédio moral, pode deixar de levar uma vida normal e prejudicar todo o contexto de sua vida pessoal. Quase sempre a vítima não tem outra escolha senão ir embora, enquanto o agressor permanece no local.

Para o funcionário o prejuízo é ainda maior, pois influencia sua vida particular com impactos, inclusive, no convívio com sua família (Entrevistado 06).

O prejuízo para o assediado, além de profissional, também envolve o convívio familiar. Eu conheço casos de pessoas que passaram por isso e chegaram a se separar de seus cônjuges (Entrevistado 13).

O assédio moral pode causar distúrbios físicos e emocionais, levando o funcionário a tomar determinadas decisões em virtude dessa pressão. Por exemplo, excelentes profissionais podem pedir demissão do banco por não suportar mais a pressão. Eu lembro que sofri isso, já tive duas experiências muito ruins de assédio moral. A minha família estava toda muito bem estabelecida e eu não tinha como mudar daquele local. Eu chegava em casa nervosa todo o dia, não tinha paciência com os meus filhos, meu casamento começou a entrar em crise e no banco eu já não rendia mais como antes. A solução foi mudar de agência e de cidade por causa dessa pressão (Entrevistado 14).

Acontecimentos como o assédio moral servem para ferir, minar as pessoas, fazendo-as perder toda a ilusão e a esperança. Sobrevém, nestes casos, uma amarga sensação de derrota, de existência desperdiçada. O trauma dessas violências constitui obstáculo para a procura de uma nova ocupação. Não tendo mais uma boa imagem de si próprias, essas pessoas ficam incapazes de reunir energias suficientes para procurar um novo emprego.

O assédio moral gera um clima de inquietação, medo e fragilidade, que se estende à sociedade como um todo. Em uma época de globalização, reestruturações e fusões, tal situação leva as pessoas a perder a confiança nelas

mesmas e ao descrédito no mundo do trabalho. Não progredir na carreira porque não temos ambição ou fizemos outras escolhas não é a mesma coisa que não conseguir por causa do comportamento mal intencionado de um colega ou superior. Muito freqüentemente, o empregado não toma consciência da má intenção de que é objeto senão muito mais tarde, quando já não se encontra mais na empresa.

O assédio moral custa muito também para a empresa. Ele é dispendioso para uma empresa de maneira direta pelo absenteísmo que provoca e pelas indenizações que ela tem por vezes de pagar ao empregado, mas custa igualmente muito de maneira indireta, pela perda de confiança e pela desmotivação dos trabalhadores, que provocam uma elevada rotatividade da força de trabalho. Quando se maltrata o funcionário, desperdiça-se talento. Por um lado, destrói-se a saúde de alguém e, por outro, diminuem-se os resultados econômicos.

O assédio moral pode trazer prejuízos para a empresa, porque ela pode estar descartando um profissional que está mal aproveitado e poderia estar rendendo muito mais se estivesse em outra área. A pessoa também tem prejuízos em virtude de não estar sendo bem aproveitada pela empresa e com isso não consegue fazer carreira (Entrevistado 05).

A empresa perde um funcionário que poderia estar produzindo e, além disso, o assédio moral acaba contaminando o ambiente de trabalho, pois, mesmo as pessoas que não sofreram o assédio passam a viver com medo e isso deteriora o clima organizacional. Caso a pessoa resolva processar a empresa por conta do assédio sofrido, esta poderá ter uma perda financeira, além do desgaste em sua imagem (Entrevistado 12).

Para a empresa o prejuízo é total. O clima vai todo por água abaixo e o foco do trabalho fica todo desvirtuado, pois as pessoas não conseguem mais se concentrar nos objetivos traçados. Acaba ocorrendo a perda de confiança entre os participantes da equipe e a desmoralização das pessoas envolvidas no assédio, prejudicando profundamente a gestão (Entrevistado 13).

Acho que o grande perigo do assédio moral é o efeito sistêmico, pois se alguém da equipe percebe a situação de assédio, isso repercute rapidamente em toda a equipe. As pessoas pensam que pode acontecer com elas próprias e isso gera um clima de insegurança. O clima fica instável com perda de produtividade, perda de motivação e até perda de credibilidade com a política de gestão de pessoas, repercutindo negativamente na imagem da empresa (Entrevistado 16).

Em geral, a vítima do assédio moral trabalha constantemente sob pressão, o que a leva a uma maior probabilidade de cometer erros e a desestabiliza ainda mais. Além disso, a produtividade da pessoa e do próprio grupo é afetada quando se instala uma situação de assédio moral, em virtude da baixa motivação e até de afastamentos por doença, ou mesmo, solicitação para sair daquela equipe.

Sem dúvida há um prejuízo para a empresa, pois à medida que se trabalha sob pressão a pessoa diminui o rendimento, diminui o nível de acerto e a qualidade do trabalho (Entrevistado 08).

Para a pessoa assediada, o próprio assédio já é o prejuízo. Além disso, essa situação influencia na motivação e na produção dessa pessoa, em virtude do abalo emocional, prejudicando assim a empresa (Entrevistado 10).

O assédio moral depõe contra o clima, contra o ambiente organizacional. Elimina qualquer condição de confiança. No meu caso, eu vivo tenso, meu trabalho é tenso, você não conta com uma margem natural e compreensível de erro. Para a empresa o prejuízo também é grande (Entrevistado 15).

Segundo Hirigoyen (2002), em 36% dos casos, o assédio é seguido da saída da pessoa assediada. Se juntarmos esses números aos 30% de pessoas acometidas por doenças de longa duração, inválidas ou desempregadas, chegamos a um total de 66% de casos de pessoas efetivamente excluídas do mundo do trabalho, pelo menos temporariamente. Esses números são impressionantes e devem, por si só, justificar a adoção de medidas preventivas.

Outra motivação relevante para que as empresas façam a prevenção é o fato de desfrutar de uma boa imagem ou simplesmente evitar uma imagem negativa na mídia e, conseqüentemente, um retorno negativo aos acionistas. Além disso, é provável que a pressão cada vez maior dos governos, das associações profissionais e dos sindicatos force as empresas a reagir.

Para a empresa o assédio pode causar um problema para a imagem da instituição e mesmo para o clima de trabalho, pois mesmo os funcionários que não se sentem assediados, quando percebem essa situação ficam com medo (Entrevistado 01).

Tem também o custo de imagem para a organização, pois os órgãos públicos, principalmente o Ministério Público, atacam esse problema de frente (Entrevistado 03).

Se o assédio moral fizer parte do dia-a-dia de uma empresa ele começará a fazer parte da cultura dessa empresa e a conseqüência é a mais danosa possível para a imagem da organização (Entrevistado 11).

4.1.3. O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Dentre as novas competências desejáveis para a área de gestão de pessoas destaca-se a valorização das formas de expressão de pensamento das pessoas, seja, no plano individual, coletivo ou organizacional. A área deve estimular a comunicação entre as pessoas, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas.

Nos casos de assédio moral no trabalho, sabemos que uma pessoa não pode lidar com a situação sozinha e, por isso, ela tem que encontrar rapidamente um interlocutor, pois é a ausência de terceiros que conduz ao processo judicial. É necessário um interlocutor para escutar e analisar a situação juntamente com a pessoa assediada para avaliar se realmente é um caso de assédio moral. É preciso que as pessoas tenham a quem recorrer, pois estão em princípio isoladas.

Em algumas empresas, os funcionários raramente encontram dentro da empresa e, particularmente nas áreas de gestão de pessoas, a ajuda de que precisam. Para que possa relatar seu caso com confiança, um trabalhador assediado deve ter condições de escolher a pessoa da organização que vai servir de mediador interno. Esta pessoa precisa gozar de confiança, mas precisa também ser aceita pelo suposto “assediador”. É evidente que se pode legitimamente ter dúvidas sobre a atuação possível de um mediador escolhido dentro da empresa, sendo, portanto, “parte do sistema”, mas isto não chega a ser problema se ele agir com juízo e conhecer os limites de sua intervenção.

Na empresa existem facilitadores para que os funcionários que se sintam assediados possam se manifestar, como é o caso da ouvidoria interna. Além disso, o funcionário tem a liberdade de fazer uma carta para a auditoria interna ou para qualquer outra pessoa na hierarquia (Entrevistado 01).

Hoje não existe dificuldade para que a pessoa faça a denúncia, pois a estrutura da ouvidoria interna garante o anonimato e tem funcionado muito bem (Entrevistado 03).

A estrutura atual facilita a comunicação dos casos, pois a ouvidoria interna atua por meio de diversos canais (intranet, sistema de correio interno, carta) e a pessoa pode se manter no anonimato a fim de se preservar (Entrevistado 12).

Hoje já existem os canais para comunicação dos casos de assédio moral. Na época em que eu sofri o assédio, procurei o superior do meu chefe

para conversar. Hoje em dia a estrutura facilita, mas a pessoa tem muito medo quando está nessa situação, embora hoje exista a ouvidoria interna que resguarda um certo sigilo (Entrevistado 14).

Como vemos, para a prevenção, é necessário um porta-voz dentro da empresa, desvinculado da hierarquia. A fim de ter certeza de que a revelação do problema não se voltará contra a vítima e não acabe por agravar a situação, é essencial que as pessoas que ouvirão as confidências das vítimas sejam obrigadas a manter sigilo. São necessárias pessoas de confiança e capacitadas para ajudar as vítimas do assédio moral.

Algumas grandes empresas possuem áreas de ouvidoria interna aos funcionários. Normalmente essas áreas são responsáveis por receber as denúncias de assédio moral e repassar os casos às Diretorias responsáveis pelo departamento do funcionário denunciado. Nessas empresas, os casos catalogados pela área de ouvidoria interna poderiam ser utilizados pelas áreas de gestão de pessoas para subsidiar programas de prevenção e combate ao assédio moral. Como pudemos observar pelas entrevistas, na organização estudada, embora a ouvidoria interna atue ouvindo a denúncia dos funcionários, ainda não existe esse relacionamento com a área de gestão de pessoas para o estudo das causas do assédio e a formulação de estratégias de prevenção e combate ao fenômeno.

Os canais que o banco tem, como a ouvidoria interna, facilitam a comunicação dos casos. Entretanto, quando o caso vir à tona, acho que a pessoa poderá ter dificuldade para tramitar o assunto até o final (Entrevistado 06).

A estrutura ainda dificulta a comunicação de casos de assédio moral, mas já foi mais difícil. Ainda existe a dificuldade, pois embora exista a ouvidoria interna, as pessoas têm muito receio de falar, pois a estrutura verticalizada do banco ainda é muito forte. A pessoa para denunciar tem que ter coragem e paciência, pois ao comprar a briga pode ser discriminada pelos colegas (Entrevistado 08).

A ouvidoria interna é o canal dentro da estrutura e isso é muito bom, pois as pessoas sabem onde recorrer. Entretanto, a maioria das pessoas não tem coragem de se expor, por mais que se diga que o processo é sigiloso. As pessoas têm medo de represálias, de se prejudicar e ter seu nome exposto, de perder o cargo, de brigar com o banco, arrumar animosidade com o chefe e com os colegas. Elas têm medo de ficar sozinhas nessa briga. Normalmente, a pessoa se sente mais tranqüila de ir ao sindicato do que procurar ajuda dentro do banco. É difícil a pessoa perceber o grau de confiança que pode ter na área de gestão de pessoas e na ouvidoria interna, pois os resultados não são divulgados e o que é pior, às vezes as pessoas sabem do caso de assédio e o administrador envolvido continua sendo promovido. Isso gera um total descrédito nos instrumentos criados pela empresa e a pessoa prefere mudar de área a denunciar um comportamento de assédio moral (Entrevistado 16).

Acho que a estrutura atual facilita a comunicação dos casos. Entretanto, a pessoa ainda fica com medo de represálias. Por isso, essa garantia tem que vir de cima e me parece que no alto escalão as pessoas não estão preocupadas com isso (Entrevistado 17).

Além disso, para combater o assédio moral no trabalho, é preciso reforçar o diálogo e a escuta nas relações profissionais. Esta escuta deve ser empática, qualquer que seja o nível hierárquico do outro. É preciso estar atento às atitudes de bloqueio ou de reticência dos funcionários e adivinhar suas dificuldades em formular uma objeção. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas poderia atuar como esse interlocutor dos funcionários, primeiramente, observando a situação e evitando tomar partido de maneira precipitada, em seguida tentando entender o que está acontecendo e compreender o sentimento de cada um dos protagonistas, tomando cuidado para não se confundir com impressões subjetivas. Nesta análise, será necessário levar em conta as fragilidades individuais para, em seguida, encontrar um meio para alterar a situação, preservando a suscetibilidade de cada um. É importante que a área de gestão de pessoas não seja excessivamente protetora, mas que leve em consideração a vulnerabilidade da vítima assediada.

A gestão de pessoas deve ser a responsável por ouvir e catalogar todas as denúncias e queixas e determinar regras para evitar o assédio moral. A área de gestão de pessoas tem que atuar como intermediadora e acompanhar o processo de solução até o seu final (Entrevistado 04).

A área de gestão de pessoas tem um papel de orientar, de definir e conceituar o assédio moral no banco. Os funcionários precisam ter uma noção clara do que é o assédio moral e de como ele deve ser tratado em cada unidade (Entrevistado 05).

A área de gestão de pessoas tem que incentivar as pessoas a denunciarem os casos, para tanto ela deve fornecer condições para que o funcionário faça isso com segurança e deve mostrar os resultados para todos a fim de conseguir credibilidade. A área de gestão de pessoas deve atuar como um facilitador desse assunto dentro do banco (Entrevistado 07).

O primeiro papel da área de gestão de pessoas é o de tratar clara e abertamente o tema que deve fazer parte da pauta de todos os executivos da empresa. Não adianta a área de gestão de pessoas vir com um discurso e as outras áreas simplesmente ignorarem o assunto. A área de gestão de pessoas deve primeiramente clarear o tema, o conceito, o pensamento da organização sobre o assunto, estudar a parte jurídica e dar mais divulgação, ou seja, o papel primordial é o de orientação (Entrevistado 16).

Além de atuar como intermediadora do conflito, a gestão de pessoas também deve se preocupar em determinar normas claras sobre o assédio moral no trabalho. É de extrema importância que as pessoas saibam exatamente qual é a posição da organização sobre o assunto. O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para isto, a área de gestão de pessoas deve inculcar normas de bom comportamento em seu pessoal e definir o que ela aceita ou não. As normas, juntamente com palestras e cartilhas que podem ser editadas, servirão para explicitar os conceitos, estabelecer responsabilidades e orientar os funcionários e gestores.

Também é importante que o assédio moral conste da pauta dos executivos e, principalmente, esteja inserido nas políticas da empresa. Na percepção dos gestores entrevistados, não é necessária a edição de uma política específica para o assédio moral no trabalho, mas o tema deve estar inserido com ênfase em uma política geral de prevenção de riscos profissionais.

O código de ética e as normas de conduta disponibilizadas ao funcionário quando do ingresso na carreira também poderiam abordar, de forma clara, a questão do assédio moral e da violência no ambiente de trabalho. Além disso, as organizações precisam estudar o assunto e definir o que será considerado assédio moral em suas unidades, para, em seguida, desenvolver ações pedagógicas como a edição de cartilhas e normas internas, a fim de que os funcionários conheçam o assunto e possam se defender de possíveis casos de assédio moral no seu ambiente de trabalho.

Acho que a área de gestão de pessoas deve orientar, definir, conceituar e dizer como agir em uma situação de assédio moral. Isso é importante tanto para o funcionário que estiver cometendo o assédio quanto para o funcionário assediado. Os funcionários precisam ter uma noção clara do que é o assédio, como deve ser encarado e tratado em cada unidade da empresa. Assim como a gente tem o código de ética que define uma série de regras que precisam ser observadas, também esses conceitos de assédio moral no trabalho devem estar inseridos ali (Entrevistado 05).

A área de gestão de pessoas tem um papel de explicitar o conceito de assédio moral no trabalho e de orientar as pessoas no sentido de identificar e reagir frente a uma situação como essa. Essa orientação serve tanto para os subordinados como para as chefias (Entrevistado 08).

O papel da área de gestão de pessoas com relação a esse assunto poderia ser o de editar regras claras e fazer com que essa informação flua na organização (Entrevistado 10).

Devem existir orientações quanto ao assunto. Atualmente temos o código de ética e as normas de conduta, mas, além de não terem uma plena visibilidade e não serem de fácil acesso, eu acho que também não abordam esse assunto (Entrevistado 13).

A área de gestão de pessoas deve criar um ambiente de informação com o intuito de preparar as pessoas para reagir ao assédio moral no trabalho e também para que quem tem a intenção de cometer o assédio seja desestimulado (Entrevistado 15).

Os programas de treinamento também podem configurar ações da área de gestão de pessoas voltadas para a eliminação do assédio moral no âmbito da organização. Para tanto, as grades de treinamento desenvolvidas tanto para gestores quanto para subordinados precisariam abordar aspectos relacionados ao assédio moral no trabalho, tais como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional. Além disso, os cursos poderiam tratar especificamente do assédio moral no trabalho, com a finalidade de clarificar o conceito e alertar os funcionários sobre os riscos associados à ocorrência do fenômeno no âmbito da organização.

Os treinamentos disponibilizados aos funcionários, tanto no ingresso quanto no decorrer de sua carreira, podem ser utilizados para a disseminação do assunto no âmbito da organização. Ainda com relação a esse tema, percebemos que os cursos voltados para a gestão de pessoas são pouco valorizados quando comparados com os cursos voltados para a realização de negócios. Essa valorização poderia de grande valia para demonstrar o cuidado com as pessoas, que deve ser uma constante na organização.

Não tenho dúvidas de que esse assunto deve ser priorizado nas organizações, principalmente pelo fato de que os gestores estão mais preparados para exigir responsabilidades de seus subordinados e para o atingimento de metas financeiras. Então, há um descompasso entre treinamento gerencial ligado à gestão do negócio e treinamentos ligados à gestão de pessoas (Entrevistado 03).

Acho que o que falta nessa área é ter uma seqüência casada de ações de capacitação durante a carreira do funcionário. Atualmente não existe uma linha ou uma grade básica de treinamento a ser seguida (Entrevistado 05).

Os cursos que fiz são muito focados em negócios e não chegam a favorecer o lado pessoal. Não auxiliam na hora de conquistar uma equipe, de você não ser tão rígido, de você ganhar as pessoas pelo relacionamento interpessoal (Entrevistado 06).

Os treinamentos devem desenvolver o princípio da solidariedade e do trabalho em equipe. Isso às vezes é feito no discurso, mas na hora da prática as coisas não acontecem. Acho que os treinamentos atuais não passam essa idéia de solidariedade e da necessidade de se cuidar das pessoas (Entrevistado 08).

Acho que cursos específicos sobre gestão que é o ponto focal para melhorar isso, nós não temos. Para isso, primeiramente a empresa deveria clarificar o estilo de gestão que ela deseja (Entrevistado 11).

Eu sou instrutora da Universidade Corporativa e acho que os cursos não abordam aspectos relacionados à pessoa, pois são mais voltados para os negócios (Entrevistado 17).

A questão da punição também tem de ser colocada. A área de gestão de pessoas poderia fazer uma investigação objetiva e procurar estabelecer as responsabilidades. Para tanto, a área deve prestar atenção às tensões e sentir quando um limite foi ultrapassado por meio de indicadores de alerta, dentre os quais: um absenteísmo específico, um inexplicado mau funcionamento de uma equipe, com empregados adoecendo e multiplicando as licenças médicas ou ainda muitas pessoas pedindo transferência ao mesmo tempo.

Em princípio, a área de gestão de pessoas é a mais bem posicionada para identificar e corrigir o comportamento de possíveis “assediadores”, porque serve de elo entre os empregados e a direção. Entretanto, em muitos casos, a área apenas reproduz de maneira neutra as instruções da direção e hesita em intervir. Quando tenta se posicionar, confessa sua incapacidade de compreensão dos diferentes elementos do processo em curso, pois, por um lado, as vítimas hesitam em abrir o jogo, e por outro, os agressores negam.

Acho que o papel da área de gestão de pessoas quanto a esse assunto é o de monitorar o clima e também um papel coercitivo a ponto de instaurar processos administrativos para apurar os casos. A área de gestão de pessoas poderia, em conjunto com algumas diretorias, criar uma comissão de ética que pudesse coibir a ação de alguns gestores (Entrevistado 12).

A área de gestão de pessoas deveria emitir normas para coibir o assédio moral e punir os agressores, pois se não acontece nada com o agressor a área vai perder a credibilidade e os funcionários não se utilizarão mais dos canais de denúncia (Entrevistado 14).

Acho que a gestão de pessoas tem um papel de criar um ambiente de informação e de conhecimento favorável ao tratamento do assédio moral, não só no sentido de coibir, mas também para que as pessoas se sintam preparadas para reagir ao assédio e também para desestimular possíveis agressores. Com informação haverá entendimento de que haverá uma punição ou que pelo menos ela é possível (Entrevistado 15).

Para combater o assédio moral no trabalho as empresas têm que ir além do discurso da diversidade e começar a aceitar a diferença das pessoas como uma riqueza, pois ao recusar as especificidades dos indivíduos estão desperdiçando

criatividade e talento. Em algumas empresas, os funcionários são simplesmente recursos e estão lá para executar o seu trabalho, não tendo de aparecer para conversar, cumprimentar ou fazer qualquer coisa fora de sua atribuição profissional. Excetuando sua utilidade prática, o funcionário não é notado.

Um fator que causa o assédio moral é a questão da diversidade. Existem pessoas intransigentes e que não conseguem lidar com a diversidade e acabam cometendo assédio moral com as pessoas que são diferentes (Entrevistado 03).

Procura-se deixar cada vez mais claro que a empresa repudia a exclusão das pessoas, mas eu penso o seguinte, quando a empresa repudia deve dar mecanismos para que a pessoa possa fazer, de modo seguro, um registro e que depois o problema seja realmente tratado com todo o cuidado (Entrevistado 04).

Acho que de forma institucional a empresa se preocupa com esses problemas, mas ainda existem muitos profissionais em cargos de liderança que falam uma coisa e a prática é diferente. A instituição procura mostrar que está preocupada com o problema, mas a gente encontra casos de pessoas bem posicionadas na hierarquia com mentalidade diferente (Entrevistado 14).

Ninguém duvida que as empresas estejam interessadas em contar com funcionários motivados e saudáveis. Em uma organização, o objetivo das técnicas de gestão é fazer com que os funcionários trabalhem. Trata-se, entre outras coisas, de resolver a tempo as dimensões ou dificuldades de relacionamento que possam chegar a uma degeneração. Este papel é, em princípio, incumbência dos gestores que estão lá para ajudar os funcionários, mas quando isso não ocorre, a área de gestão de pessoas precisa intervir e cuidar para que os funcionários trabalhem em um clima favorável, inclusive, para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Eu acho que a questão do assédio moral é uma situação antiética por parte do chefe que não está preparado para chegar para a pessoa e dizer que ela não está correspondendo ao esperado. Eu não agiria assim, mas eu sei que tem pessoas que agem dessa forma. Não acho correto você queimar um colega desse jeito. Acho que agir dessa forma está ligado à formação e ao amadurecimento de cada um (Entrevistado 09).

Você pode ter um chefe que ache que determinada pessoa não está preparada para desempenhar as funções na equipe. Já vi situações em que o chefe simplesmente isolava a pessoa, por entender que o que ele pedia para aquela pessoa não vinha com qualidade, então, ele preferia não atribuir funções para aquele funcionário para que não precisasse refazer e se reportar novamente à pessoa (Entrevistado 11).

O que me ocorre é que pode ser falta de honestidade. O camarada não tem a dignidade de dizer que não gosta da pessoa e que não se alinha com a forma de trabalho daquele funcionário e, ao invés de fazer o que seria profissionalmente correto, ele provoca um desconforto insuportável no outro, para que este tome a iniciativa de sair (Entrevistado 15).

A área de gestão de pessoas não precisa atuar sozinha no processo de prevenção e combate ao assédio moral. Ela sempre pode utilizar informações e auxílio de outras áreas da empresa, tais como a própria Ouvidoria Interna, a Auditoria Interna, as áreas de Controle Interno e até as áreas de medicina do trabalho. Em algumas organizações, os médicos que se encontram suficientemente integrados e que detêm a confiança do pessoal podem exercer papel de intermediadores internos, pois na sua posição, percebem mais rapidamente do que outros os sinais de desequilíbrio de um empregado.

Portanto, os médicos do trabalho, se aceitarem sair do âmbito estrito de sua função, podem encaminhar os problemas à área de gestão de pessoas para que esta, por sua vez, adote atitudes para que os gestores entendam que sua maneira de tratar rudemente os subordinados é prejudicial a todos. Somente o fato de dar a perceber a um agressor que seu comportamento foi notado pode fazer com que o mesmo modere seu comportamento.

Nós temos uma área de qualidade de vida que dá um suporte psicológico aos funcionários que estão passando por esse tipo de situação. Acho que essa área também poderia ajudar na identificação e no tratamento dos casos de assédio moral. Para isso, os médicos e psicólogos precisariam de orientação que poderia ser repassada por uma área especializada dentro da empresa (Entrevistado 12).

Como vemos, a intervenção da área de gestão de pessoas é de suma importância e não é necessário esperar por um número significativo de vítimas para reagir, pois quando da conscientização de um caso, já pode ser tarde demais para alguém que têm urgência de um auxílio médico e psicoterapêutico imediato. É preciso intervir antes de qualquer indício, partindo do princípio de que casos semelhantes provavelmente estão ocorrendo de forma velada ou vão ocorrer.

Vimos a que ponto os procedimentos de assédio moral têm efeitos devastadores sobre a saúde física e psíquica das vítimas e para a empresa como um todo. A fim de evitar chegar a esse ponto, é fundamental que a área de gestão de pessoas intervenha precocemente, enquanto ainda se está falando de um

problema e não de uma agressão. Trata-se então de prevenção e gestão, mais do que da solução de um problema.

As organizações têm que atacar isso de frente, pois as denúncias são muitas. O assunto deve ser tratado na forma de ações diretas focadas no conceito de responsabilidade sócio-ambiental, pois é importante que os administradores percebam que sem a *cooptação* dos funcionários, no bom sentido, ele não consegue absolutamente nada. Se ele maltratar o funcionário a tendência é diminuir a produtividade e deteriorar o clima organizacional (Entrevistado 03).

Acho que o assunto tem que ser tratado abertamente e todos têm que ter conhecimento. Porque se todo mundo conhece, todos sabem onde estão pisando e saberão agir tanto em relação a seus subordinados quanto em relação a seus superiores. Acho que a discussão passa por uma ação da área de gestão de pessoas de citar casos que ocorreram ou casos fictícios e ensinando a forma de evitar aquele tipo de situação. As pessoas aprendem mais fácil com exemplos práticos colocados por pessoas que realmente conhecem o assunto e de forma imparcial. O fato acontecido pode trazer ensinamentos que podem ser aplicados pelo pessoal e a área de gestão de pessoas é essencial nesse sentido de orientação (Entrevistado 09).

O assunto precisa ser tratado pelas organizações, pois essa discussão já está sendo feita na esfera judicial (ministério público e delegacias regionais do trabalho) e o próprio INSS já reconhece o assédio moral como acidente de trabalho. Além disso, esse assunto já vem sendo discutido nas negociações com o sindicato, então é muito importante que o banco clarifique o assunto e deixa clara para o funcionário a sua posição. A Federação Nacional dos Bancos já admitiu que pode estar ocorrendo assédio moral nos bancos e instituiu um grupo de trabalho para discutir o assunto. A área de gestão de pessoas deve fazer ações pedagógicas e preventivas por meio de treinamentos e palestras (Entrevistado 12).

Acho importante que o assunto seja discutido no âmbito das organizações não porque ele tenha surgido como um vírus novo encontrado, pois ele sempre ocorreu e está em todas as organizações e em todas as sociedades. Eu não vejo forma civilizada de tratar isso que não seja conversando, fornecendo informações e mecanismos civilizados para se reprimir o assédio moral. Acho que a área de gestão de pessoas devia tratar esse assunto com mais ênfase, principalmente nas grades de treinamentos dos gestores (Entrevistado 15).

4.2. DISCUSSÃO

4.2.1 O PROCESSO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Como vimos, ainda existe uma grande confusão entre os gestores sobre o conceito de assédio moral no trabalho, principalmente relacionada às pressões do mundo do trabalho e ao estabelecimento de metas de desempenho. O assédio moral aparece realmente quando existe uma má intenção por parte do assediador, principalmente, por meio de uma recusa de comunicação humilhante e manifesta, de críticas maldosas a respeito do trabalho executado pela pessoa e de atitudes e palavras injuriosas.

Sabe-se perfeitamente que as condições de trabalho estão se tornando cada vez mais duras: é preciso fazer cada vez mais, e melhor, contudo o objetivo não é destruir o empregado, mas, ao contrário, melhorar o seu desempenho. O propósito é o aumento da eficiência ou da rapidez na realização de uma tarefa. Se esse tipo de gestão provoca consequência sobre a saúde do funcionário, é por uma alteração imprevista, uma dosagem errada.

Já no assédio moral, não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela “incomoda”. Trata-se de uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade. A autoridade legítima sobre um subordinado se torna a dominação da pessoa. Tal violência não é útil à organização nem à boa administração da empresa.

O assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição e, portanto, uma agressão pontual, a menos que tenha sido precedida de múltiplas pequenas agressões, é um ato de violência e não é assédio moral, enquanto reprimendas constantes o são, sobretudo se acompanhadas de outras injúrias para desqualificar a pessoa.

A definição clara do assunto no âmbito da organização é de suma importância, pois temos verificado a utilização do termo de forma abusiva, o que pode fazer com que o assédio moral no trabalho caia no descrédito e que essa situação traga prejuízo para as pessoas que verdadeiramente sofrem desse mal. Algumas pessoas podem, inclusive, se colocar na posição de vítima a fim de obter vantagens pessoais como pudemos observar no depoimento dos entrevistados.

Os gestores entrevistados percebem claramente que existem situações reais no ambiente de trabalho que levam as pessoas a correrem maiores riscos de sofrer o assédio moral. Mais do que a discriminação de cor, raça e gênero que também podem conduzir ao assédio moral, são as diferenças sutis a maior fonte de

ocorrência do fenômeno. Normalmente, as pessoas que não se adaptam a um determinado “padrão”, colocado subliminarmente pela organização, estão mais passíveis ao assédio moral no ambiente de trabalho. São aquelas pessoas consideradas “diferentes”, “inflexíveis”, “incompetentes”, “malucas”, “históricas”, ou até os considerados extremamente competentes.

Numa sociedade na qual o discurso oficial exalta as diferenças, as empresas procuram por indivíduos formatados. Tudo deve ser adaptado, e os homens devem estar ajustados. Mesmo as maneiras de se vestir são padronizadas. Admite-se o talento de certos líderes, mas, para os cargos subalternos, é preferível controlar as pessoas não permitindo que elas pensem demais por si mesmas.

Observamos também, por meio do depoimento dos gestores, que também as mulheres são vítimas freqüentes do assédio moral e que esse assédio ocorre de forma diferente dos homens. As conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes. O assédio sexual, em muitos casos, não é mais do que uma evolução do assédio moral. Nos dois casos, trata-se de humilhar o outro e considera-lo um objeto à disposição. Em algumas situações, as mulheres que recusam propostas de um superior ou colega passam a ser isoladas, humilhadas ou maltratadas. Esta mistura de assédio sexual e assédio moral existe em todos os meios profissionais e em todos os escalões da hierarquia. Nas denúncias, invariavelmente, o assédio sexual é deixado em segundo plano, pois as vítimas sentem menos constrangimento em expressar a violência moral do que o assédio sexual.

Além do comportamento dos indivíduos, as pessoas também identificam fatores situacionais do ambiente de trabalho que podem facilitar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Não só a má organização do trabalho, mas, sobretudo, a falta de clareza em relação ao assunto pode constituir uma autorização implícita para a ocorrência do fenômeno. A organização além de repudiar o assédio moral, tem que assegurar mecanismos para que as pessoas possam denunciar os casos.

Muitas vezes, em vez de administrar o problema e dizer claramente qual é a sua posição frente ao assédio moral, não se estabelecem regras internas nem para os comportamentos nem para os métodos, ou seja, a organização prefere permanecer no subentendido e esse subjetivismo acarreta um risco de mal-entendido ou de manipulação por parte de alguns gestores. As empresas podem então, por indiferença, estar permitindo a ocorrência de assédio moral.

Todos os gestores reconheceram que os prejuízos, tanto para o indivíduo como para a organização e para a sociedade, são enormes. No nível do indivíduo, as conseqüências para a saúde da pessoa assediada são as mais variadas possíveis e vão desde um estado de *stress* e ansiedade que se caracteriza por cansaço, nervosismo, distúrbios de sono, enxaquecas e dores na coluna até um estado depressivo mais profundo, caracterizado por apatia, tristeza complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores.

Após algum tempo submetidas a um assédio moral, todas as vítimas, com raríssimas exceções, experimentam uma desestabilização permanente. Assim, além da vida profissional, também a vida pessoal do indivíduo é atingida, pois a pessoa começa a se afastar dos amigos, do cônjuge e até dos próprios filhos. A pessoa se isola e esse isolamento dificulta ainda mais a recuperação e a sua volta a uma vida normal.

Para a organização os prejuízos não são menores, principalmente pela perda da confiança e pela desmotivação da equipe. Diante desse quadro, os funcionários começam a avaliar se vale realmente à pena trabalhar para aquela organização, elevando assim a rotatividade. Além disso, o assédio aumenta o número de indenizações por doença e o absenteísmo, fazendo com que a produtividade do grupo fique abaixo do que ocorreria em uma situação de normalidade.

Outra grande preocupação levantada pelos gestores entrevistados diz respeito à imagem da organização que também pode ser afetada por situações de assédio moral no ambiente de trabalho. Às vezes uma reputação construída durante anos pode ser prejudicada quando a organização permite que situações dessa natureza comecem a ocorrer.

4.2.2. O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO

Como vimos no marco teórico, a área de gestão de pessoas vive a tensão entre incentivar uma certa individualização que faz com que o funcionário se dedique ao extremo à organização e buscar a sinergia coletiva, por meio do trabalho de equipe. Portanto, faz-se necessário a revisão da natureza do trabalho nas organizações no mundo contemporâneo e o papel das pessoas nas organizações.

Os gestores reconhecem a área de gestão de pessoas como de vital importância para as organizações, principalmente, para o estabelecimento da

relação de respeito entre as pessoas e na realização de ações que possam convergir para um clima favorável no ambiente de trabalho. Assim, é ela que deve definir regras de convivência e zelar pelo processo de reconhecimento do trabalho dos funcionários, garantindo a transparência dos processos, a valorização e a qualidade de vida das pessoas.

É essa área que deve orientar os gestores e fornecer estrutura para que as pessoas tenham condições de exercer suas funções da maneira que a empresa espera, mesmo que em algumas situações ela tenha que ir contra a direção e dizer que algumas estruturas não são suficientes. Como já dissemos, a organização já conta com muitos setores cuja máxima é o resultado financeiro, então, a importância da área de gestão de pessoas se daria com uma real valorização dos indivíduos, por meio de conscientização de toda a organização sobre a importância das pessoas, seja na construção de resultados, seja na construção de uma sociedade melhor.

A área de gestão de pessoas também é de vital importância na manutenção da motivação dos funcionários da organização, e, por isso, deve atuar como mediadora e conciliadora nos casos de conflitos. Apesar de todas as mudanças pelas quais passou a área de gestão de pessoas, os funcionários, ainda hoje, vêem a área como o contrapeso em relação às demais áreas da empresa, ou seja, o seu advogado perante a organização. A área que avaliará as condições do funcionário, uma vez que o resto da organização está com a visão toda centrada nos resultados a serem atingidos, sem pensar na forma como os mesmos poderão ser alcançados.

A gestão de pessoas deve atuar como o porta-voz dos funcionários, alertando a organização sobre os perigos que ela corre em função dos modelos de gestão adotados e, principalmente, da forma como são tratados seus funcionários. Ela deve propiciar mecanismos para que a organização conheça seus funcionários e crie oportunidades igualitárias para a ascensão profissional e para a melhoria da qualidade de vida.

Para tanto, os programas de treinamento desenvolvidos pela área de gestão de pessoas necessitam preparar as pessoas para lidar com pessoas, antes mesmo de lidar com números, projetos e máquinas. Programas estruturados de treinamento podem fazer compreender aos gestores e subordinados a verdadeira importância dos indivíduos para a organização. Como vimos, a inovação e a criatividade, consideradas ferramentas essenciais para a sobrevivência das organizações, dependem dessa compreensão das individualidades e das diferenças.

Além disso, faz-se necessário que a área de gestão de pessoas auxilie na criação de uma estrutura institucionalizada de trabalho que articule e possibilite o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo, ao mesmo tempo. Para tanto, ela deve valorizar as formas de expressão de pensamento; estimular a comunicação entre as pessoas com base na autenticidade; expressar e respeitar que os outros expressem emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia-a-dia do trabalho; e, questionar práticas e discursos que excluem as pessoas.

4.2.3. O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Para os entrevistados, a gestão de pessoas é uma área essencial para propiciar a discussão clara e aberta do assunto nas organizações. Ela pode criar um ambiente de informação e de conhecimento favorável ao tratamento do assédio moral, não só no sentido de coibir, mas também para que as pessoas se sintam preparadas para reagir ao assédio e também para desestimular possíveis agressores. Para tanto, é de suma importância que o assédio moral esteja inserido nas políticas da empresa, bem como nos códigos de ética e nas normas de conduta.

No caso da empresa estudada, o código de ética prevê que a empresa e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a organização. Esse é um passo importante, mas a divulgação e a ênfase a esta política, além de ações efetivas no sentido de coibir o seu descumprimento é que podem fazer a diferença e sensibilizar certos gestores sobre a importância das pessoas para a organização. Também é muito importante que as pessoas saibam que existe uma política respeitada e acreditada, pois quando os gestores não acreditam na política as pessoas entendem que a própria organização também não acredita naquela política. O assédio moral no trabalho deve fazer parte da pauta de todos os gestores da empresa, pois não adianta nada a área de gestão de pessoas adotar um discurso e as outras áreas simplesmente ignorarem o assunto.

No caso específico da presente pesquisa, é interessante observar que a norma de conduta disponibilizada pela empresa a seus funcionários prevê explicitamente que “cabe ao funcionário abster-se de procedimentos que possam configurar assédio sexual”. Embora os dois fenômenos estejam muito relacionados como descrito no marco teórico e o assédio moral ser, atualmente, um fato relevante

e causador de sérios prejuízos ao ambiente de trabalho, ele ainda não está inserido no contexto das normas da organização, provavelmente porque as organizações ainda têm dificuldade de aceitar que isso possa estar ocorrendo dentro de suas unidades.

Nesse sentido, os sindicatos têm exercido um papel importante de conscientização por meio da distribuição de cartilhas e inserindo a discussão com os empregadores, durante as rodadas de negociação do dissídio coletivo da categoria. Em virtude dessas negociações, a Federação Nacional de Bancos – FENABAN instituiu um grupo de trabalho para discutir o assunto reconhecendo que o assédio moral pode estar ocorrendo com uma frequência preocupante na indústria bancária.

Os gestores entrevistados entendem que o contexto é propício para que a área de gestão de pessoas torne público o problema e assuma um papel de liderança nessa discussão no âmbito das organizações. Além de tratar os casos denunciados, ela deve atuar fortemente na prevenção do problema. Para tanto, seria necessário que a organização, primeiramente, definisse o tema, o conceito e o seu pensamento sobre o assunto, pois as pessoas precisam saber como identificar e como proceder diante de uma ameaça de assédio moral. Além disso, a área de gestão de pessoas pode estabelecer os canais necessários e adequados para receber as denúncias e atuar como uma mediadora do conflito, ouvindo as duas partes, de forma isenta.

A organização, por meio da área de gestão de pessoas, precisa investir pesadamente na formação de seus gestores, não só em temas voltados para os negócios, mas também inserindo temas relacionados à gestão de pessoas em suas grades de treinamento, a fim de que as pessoas entendam que o pensamento divergente não é ruim e que devem discutir sobre as idéias diferentes, pois essa situação de conflito pode fazer as pessoas crescerem. Os assuntos relacionados à gestão de pessoas precisam ter a valorização necessária para que os funcionários percebam qual é a relevância dada pela organização em relação a seus funcionários.

Outro ponto importante é a clareza no tratamento do assunto. O problema do assédio moral é antes de tudo o dos limites e da regra e, por isso, compete à área de gestão de pessoas dizer o que é permitido ou não, e, para isso, precisam dispor do apoio da direção. Esta, por sua vez, precisa se preocupar com as pessoas mais do que com os números, impedindo a ação de gestores grosseiros ou paranóicos,

além de tomar as medidas para obriga-los a controlar o comportamento. A organização precisa fazer entender ao agressor que este estará sujeito a uma punição, pois se não acontece nada com o agressor a área de gestão de pessoas perde credibilidade e os funcionários não se utilizarão mais dos canais de denúncia.

Para combater efetivamente o assédio moral nas organizações, é necessário que a área de gestão de pessoas esteja sempre atenta aos fatores que podem propiciar clima para a ocorrência do fenômeno. Monitorar constantemente o clima organizacional e estabelecer canais diretos e indiretos para ouvir os funcionários é uma forma de se antecipar a possíveis problemas.

Como vimos em todos os estudos analisados, é urgente que as organizações atentem para o assédio moral no ambiente de trabalho. O assunto já está sendo discutido na esfera judicial (ministério público e delegacias regionais do trabalho) e o próprio Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS já reconhece o assédio moral como acidente de trabalho. Assim, de forma urgente, a discussão do assunto deve ser levada à alta cúpula das organizações para que os gestores deixem claro aos funcionários, a sua preocupação em relação ao tema e demonstrem que ele será tratado no âmbito da empresa.

Para alguns pode parecer um contra-senso ou exagero discutir o assédio moral no trabalho. Entretanto, toda organização deve encontrar os seus limites, seus parâmetros e definir claramente o que será considerado assédio moral naquela organização, sob pena de estar prejudicando a vida das pessoas e seus próprios resultados, conforme demonstrado no marco teórico.

Conforme pudemos observar nos depoimentos dos gestores, uma prevenção eficaz deverá agir sobre diferentes fatores, tanto no nível pessoal quanto nos contextos que favorecem a ocorrência do assédio. Não existe uma única solução, é preciso agir sobre todos os elementos-chave do sistema. A prevenção do assédio moral deve fazer parte de uma política geral de prevenção de riscos profissionais, pois a saúde no trabalho é um direito fundamental dos empregados.

As medidas de prevenção consistem de inicio em dar aos empregados boas condições de trabalho, tomando o cuidado de prevenir o *stress*. Também é importante uma boa comunicação. O grande problema é como fazer para que os funcionários se expressem com liberdade e sem medo de represálias, aceitando o confronto, o eventual enfrentamento e a contradição. É preciso coragem para

enfrentar um problema e tentar resolvê-lo, pois em toda decisão existem consequências positivas para determinadas pessoas e negativas para outras.

Os instrumentos a serem utilizados, além dos canais de denúncia como é o caso das áreas de ouvidoria interna instituídas por algumas empresas, passam pela orientação e conscientização dos funcionários e gestores da organização. Dessa forma, os programas de treinamento podem ser utilizados para a disseminação do assunto no âmbito da empresa. Podem ser fornecidos treinamentos aos funcionários que ingressam nas empresas para que saibam reconhecer as situações de assédio moral e estejam preparados a reagir frente ao fenômeno.

Além disso, poderiam existir comunicações constantes e ações pedagógicas e preventivas sobre o assunto. Neste sentido, a área de gestão de pessoas pode fazer um trabalho periódico para reforçar esses conceitos e o entendimento da empresa sobre o assunto, seja por meio de cartilhas ou por meio de mensagens diretas aos funcionários. Poderiam também ser apresentados casos que ocorreram ou casos fictícios para que as pessoas saibam como reagir diante de situações semelhantes.

O assunto pode ser tratado de forma institucional e integrar uma política geral da empresa, mas uma orientação direta para os gestores sobre esse assunto é necessária, a fim de esclarecer o que pode levar ao assédio moral e como lidar com as situações de risco. O assunto também pode ser discutido durante as reuniões com os administradores, nas quais, geralmente, são tratados apenas metas e resultados.

É certo que, se estiverem dispostos a colocar em funcionamento políticas de prevenção, os gestores das empresas precisam fazer escolhas claras e deixar claro nos regulamentos internos que o assédio moral não será admitido e que receberá punição. Posteriormente, essas decisões precisam ser repassadas às hierarquias, a fim de que a política seja seguida pela pirâmide. É muito importante educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho e para que entendam que existem limites, fazendo com que cada qual preveja as possíveis consequências de seus atos sobre os outros.

5. CONCLUSÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho têm conseqüências em todos os níveis. Para o funcionário (perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas, necessidade de tratamento psicoterapico, despesas com advogado), para a empresa (perda de produção por absenteísmo, mas também pela desmotivação dos demais empregados) e para a sociedade (despesas de saúde por parte da seguridade oficial, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas).

Além disso, o assédio moral não escolhe pessoas ou organizações específicas. Todos os tipos de organização e todas as pessoas dentro da empresa podem ser atingidos pelo assédio moral. O fenômeno torna-se ainda mais cruel, pois, em geral, as pessoas que estão em cargos mais baixo na hierarquia e que não podem se defender são as mais visadas.

A organização, com certeza, tem a sua parcela de participação, pois, em estruturas sólidas é mais difícil a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho. Os gestores já não podem mais ignorar o problema e precisam mudar de atitude e rever alguns métodos de gestão, a fim de extinguir do ambiente de trabalho a violência visível ou oculta. Além de trabalhar para conseguir os resultados e alcançar os objetivos traçados pela organização, os gestores também precisam lutar contra todas as formas de violência, adotando medidas para puni-las.

As organizações não podem continuar a negar o problema e precisam começar a adotar ações efetivas para o combate ao assédio moral. Normalmente, uma atitude de negação pode parecer o caminho mais fácil, uma vez que as empresas temem manchar a própria imagem admitindo casos de assédio dentro de suas unidades. Assim, ela impede a solução dos problemas detectados e dificulta a adoção de fórmulas de prevenção.

Em uma empresa sadia, sempre que ocorre um desvio que pode resultar no assédio moral, é possível se fazer ouvir, falando diretamente com alguém da hierarquia. Essas empresas privilegiam o respeito e a escuta sobre o problema dos funcionários, apesar do *stress* e da pressão do mercado. Chefiar os subordinados com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar na empresa e, para isso, a área de gestão de pessoas precisa ousar reintroduzir o componente humano e

levar em conta cada indivíduo, com seus traços de personalidade e fragilidades, sem esquecer o componente afetivo ou emotivo da pessoa.

Para interromper o assédio moral no ambiente de trabalho, é preciso que haja vontade de mudança por parte das empresas, mas também de todos os trabalhadores, qualquer que seja sua posição na hierarquia. Para as empresas, o fato de seus funcionários reagirem ao assédio moral é positivo, pois isto lhe dará a oportunidade de mudar os métodos de administrar e de melhorar a comunicação entre as pessoas que fazem parte dela.

É preciso reforçar o diálogo e a escuta nas relações profissionais para que se possa identificar as pessoas em dificuldade ou em crise antes que elas sejam afetadas por alguma forma de violência no ambiente de trabalho. O bom funcionamento de uma empresa não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também por seu ambiente de trabalho. Se as empresas apenas consideram o lucro que podem extrair de seus funcionários, elas não devem se espantar ao encontrar dificuldades e ver desaparecer a lealdade e o talento.

Nesse contexto, o presente estudo apresenta contribuições teóricas e práticas relacionadas ao tema. Do ponto de vista teórico, pudemos avaliar a posição de gestores de uma grande empresa sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, o que pode agregar aos demais trabalhos que estudam a posição das vítimas de assédio moral. Observamos que qualquer pessoa pode estar, dependendo da circunstância, no papel de agressor ou no papel de vítima do assédio moral no ambiente de trabalho e que a organização, embora inicialmente procure negar, se preocupa com a ocorrência de casos de assédio moral, pois tem a percepção dos prejuízos que podem ser causados tanto no nível do indivíduo, quanto da organização e da sociedade como um todo.

No aspecto prático e aplicado, a pesquisa identificou que naquelas empresas que possuem canais adequados para a comunicação, os funcionários se sentem mais seguros de denunciarem os casos de assédio moral. Embora, o peso da hierarquia em algumas empresas ainda cause um certo medo de represálias por parte dos superiores, segundo os entrevistados essa questão pode ser solucionada com uma política clara por parte da direção da empresa e com ações efetivas voltadas para a preparação dos gestores e funcionários e para o tratamento e punição dos casos identificados.

Com relação às limitações da pesquisa, entendemos que ocorreu um limite metodológico ligado a seu modo de recrutamento, uma vez que apenas foi estudado o ponto de vista dos gestores, sem tomar depoimentos de possíveis vítimas de assédio moral no trabalho. Também não foi possível analisar *in loco* as interações entre assediadores e assediados. Algumas pesquisas mais abrangentes agregam a frequência da ocorrência de casos de assédio moral na população em geral. Quanto a nós, desenvolvemos aqui somente os pontos que parecem mais importantes e suscetíveis a ajudar a melhor compreender o assédio moral no ambiente de trabalho e o papel da área de gestão de pessoas na prevenção e condução dos casos.

O presente estudo também incentiva o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho. Evidencia-se a necessidade de que o assunto conste das políticas da empresa de forma clara e transparente a todos os funcionários. As organizações precisam aceitar que esse é um problema que pode estar ocorrendo em suas unidades e enfrenta-lo de maneira corajosa.

Para uma política contínua e real de prevenção, faz-se necessário um investimento em comunicação e treinamento dos funcionários, tanto gestores quanto os funcionários que ocupam os menores cargos. É preciso que as pessoas comecem a discutir abertamente e de forma clara o assunto. Se a empresa não ocupar esse espaço de esclarecimento, os casos vão se multiplicar e nem sempre estarão relacionados efetivamente ao assédio moral no trabalho.

Finalmente, no que se refere à construção do conhecimento, uma sugestão refere-se a ampliar este estudo, analisando também o relato de vítimas do assédio, a fim de verificar as principais divergências e coincidências entre os relatos dos gestores (potenciais agressores) e das vítimas.

Embora se perceba um crescente interesse das organizações, das entidades sindicais e até dos governos por meio de elaboração de leis específicas, a literatura sobre o tema ainda está muito concentrada em relatos de vítimas, criando uma lacuna em termos de aspectos gerenciais. Ao analisar o assédio moral no ambiente de trabalho na percepção dos gestores de uma grande empresa financeira, o presente estudo procurou contribuir para a diminuição dessa deficiência. Contudo, considerando as limitações e sugestões expostas acima, ressalta-se que os resultados encontrados nesta pesquisa podem não refletir a realidade da organização estudada como um todo, tornando pertinente a realização de estudos

complementares, os quais poderão contribuir para um melhor conhecimento sobre o tema e suas implicações nas organizações.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS, A. **Bullying at Work**: How to confront and overcome it. London: Virago, 1992.

AQUINO, K.; GORVER, S.; BRADFIELD, M; ALIEN, D. The effects of negative affectivity, hierarquical status, and self-determination on workplace victimization. **Academy of Management Journal**, 1999, 42, 260-72.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.

BARRETO, M. **Violência, Saúde e Trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

BASSMAN, E. **Abuse in the Workplace**. Westport, CT: Quorum Books. 1992.

BOXALL, P. F. The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. **The International Journal of Human Resource Management**, v.4, nr. 3, p. 645-663, 1993.

BRODSKY, C. **The Harassed Worker**. Lexington, Massachusetts. D.C. Health and Company. 1977.

CLEVELAND, J. N.; KERST, M.E. Sexual harassment and perceptions of power: an under articulated relationship. **Journal of Vocational Behavior**, 1993, 42(1), 49-67.

COOPER, C. L.; JACKSON, S. **Creating Tomorrow Organizations**: a handbook for future research in organizational behavior. Chinchester: John Wiley. 1997.

_____. LIUKKONEN, P., CARTWRIGHT, S. **Stress Prevention in the Workplace**: assessing the costs and benefits for organization. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 1996.

COWIE, H. **Adult Bullying**. University of Surrey Rochampton. 1999. Disponível em: www.antibullying.net. Acesso em 04/10/2005.

COX, T.; GRIFFITH, A.; RIAL-GONZALEZ, E. **Research on Work-related Stress**. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work. 2000.

COYNE, I; SEIGNE, S.; RANDALL P. Predicting workplace victim status from personality. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2000, 9(3), 335-49.

DAVENPORT, N.; SCHWARTS, R.D.; ELLIOT, G.P. Mobbing: emotional abuse in american workplace. **Civil Society Publishing**, Ames, IA. 1999.

DAVEL, E; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, 1996, 20 (1/2), 16-27.

_____. SKOGSTAD, A. Bullying at work. Epidemiological findings in public and private organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 185-210. 1996.

_____. RAKNES, B. I.; MATTHIESES, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. **European Journal of Work and Organizational Psychologist**, 3; 381-401, 1994.

EOA. **Sources and Consequences of Workplace Pressure: Increasing the Risk of Unethical and Illegal Business Practices**. Ethics Officer Association, Belmont, MA. 1997.

EZZAMEL, M.; LILLEY, S.; WILKINSON, A.; WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 6, nr. 1, p. 63-80, 1996.

FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARREL-COOK, G.; FRINK, D. D. Human resources management: some new directions. **Journal of Management**. New York: 1999, v. 25; iss. 3; pg. 385.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, nr. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? **Revista Organização e Sociedade**, nr. 2, 2005.

FREITAS, M. E. Por uma ética na demissão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, nr. 1, p. 102-106, 2006.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA JR, M. V. C.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios de análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. **Anais do 20º ENANPAD**, Marketing. 23 – 25 de Setembro 1996, p. 467-487.

GIORDANO, Y. Communication et organisations: une reconsideration par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**. Nr. 26-27, mai/jun, p. 20-35, 1998.

HELOANI, R. **Gestão e Organização do Capitalismo Globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2001.

_____. **Mal-estar no Trabalho, redefinindo o Assédio Moral**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2002.

HOEL, H.; COOPER, C. L. **Destructive Conflict and Bullying at Work**. Manchester School of Management. University of Manchester. Institute of Science and Technology. 2000.

_____. COOPER, C. L. Origins of bullying: theoretical framework for explaining workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.), **Building a culture of respect: managing bullying at work**. London: Taylor & Francis, 2001.

_____. SPARKS, K.; COOPER, C. L. The cost of violence / stress at work and the benefits of violence / stress-free working environment. **Report Commissioned by the International Labor Organization (ILO)** Geneva – University of Manchester Institute of Science and Technology, 2003. Disponível em: www.ilo.org Acesso em 04/10/2005.

_____. SALIN, D. Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper. (Eds). **Bullying and emotional abuse at work. International perspectives in research and practice**. London: Taylor and Francis. 2003.

_____. RAYNER, C. L.; COOPER, C. Workplace bullying. In C.L.Cooper and I.T. Robertson (eds.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, volume 14. Chichester: John Wiley & Sons. 1999.

JICK, T. D. Mixing qualitative in quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, 24, 602-611.

JOHNSON, S. The 'horrors' of scientific research. **The Psychologist**, 12, 186-189. 1999.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. **Journal of Emotional Abuse**, 1, 85-117. 1998

_____. JAGATIC, K. Workplace abuse and aggression. Paper presented at the **American Public Health Association Conference**, Chicago IL, November 10, 1999. Disponível em www.apha.org. Acesso em 04/10/2005.

KLEIN, S. A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors. **International Journal of Management**, 1996, 13(1), 68-75.

KNAPP, D. E.; KUSTIS, G. A. The real "disclosure": sexual harassment and bottom line. In M. Stockdale (Ed). **Sexual Harassment in the Workplace: Perspectives, Frontiers and Response Strategies** (p. 199-213). Thousand Oaks, Ca: Sage. 1996

LEGGÉ, K. **Human resource management: rhetoric and realities**. Londres: Macmillan Business, 1995.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, 5, 119-126. 1990.

_____. The content and development of mobbing at work. **The European Journal of Work and Organizational Psychology** 5, 165-184. 1996.

LIEFOOGHE, A.; OLAFSSON, R. "Scientists" and "Amateurs": mapping the bullying domains. **International Journal of Manpower**, 20, 39-49. 1999.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, nr. 3, p. 115-124, 1994.

McMAHAN, G.; VIRICK, M.; WRIGHT, P. M. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. **Research in Personnel and Human Resources Management**, nr.4, p. 99-122, 1999.

NEUMAN, J.; BARON, R. A. Workplace violence and workplace aggression: evidencing concerning forms, potential causes and preferred targets. **Journal of Management**, 24, 391-420. 1998.

NEWTON, T. J. Discourse and agency: The example of personnel psychology and assessment centers. **Organization Studies**, v. 15, nr. 6, p. 879-902, 1994.

NIEDL, K. Mobbing and well-being. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 239-249. 1996.

O'LEARY-KELLY, A. M.; GRIFFIN, R. W.; GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: a research framework. **Academy of Management Review**, 1996, 23(1), 225-53.

O'MOORE, M. **Bullying At Work in Ireland: A National Study**. Dublin: Anti Bullying Center. 2000.

PAGÈS, M; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração**. Elaborado por Luiz Pasquali. Brasília: LabPAM. IBAPP, 1999. 306 p.

PIMENTA, S. M. **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

PRICE SPRATLEN, L. Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. **Violence and Victims**, 10, 285-297. 1995

RANDALL, P. **Adult Bullying: Perpetrators and Victims**. London: Routledge. 1997.

RAYNER, C.; HOEL, H. A summary review of literature relating to workplace bullying. **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 7, p. 181-191. 1997.

_____. HOEL, H; COOPER, C. L. **Workplace Bullying: What we know, who is to blame and what we can do?** London: Taylor & Francis. In press. 2001

RICHARDSON, Roberto J. *Et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBSON, C. **Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers**. Oxford: Blackwell. 1993.

ROJOT, J. La théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, nr. 26-27, p. 5-19, mai/jun, 1998.

RUAS, R. **Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento de Competências**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS. Mimeo, 2002.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work. **Human Relations**. New York: Oct 2003. Vol 56, Iss. 10; p. 1213. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 19/09/2005.

SARSUR, A. M. A. Empresabilidade como uma “nova” gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT C. (Org). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto alegre: Bookman, 2004, p. 335-357.

SCHIRATO, M. A. R. **O Feitiço nas Organizações**. São Paulo. Atlas, 2004.

SCHULER, R. S. Human resource management. In: WARNER, M (Ed). **International Encyclopedia of Business and Management**. Londres: Routledge, 1996, p. 3100-3116, v. 4.

_____. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, p. 18-31, Summer 1992.

SILVA, C. R; SIMÃO, A. A.; GOBBI, B. C. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 80-81, 2005.

SIQUE, M. A. Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 7, p. 41-49, 2004.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. Goiânia. Editora da UCG, 2006.

STEYAERT, C; JANSSENS, M. Human and inhuman resource management: saving the subject or HRM. **Organization: The Interdisciplinary Journal of Organization Theory and Society**, v. 6, nr. 2, p. 181-198, 1999.

VARTIA, M. The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, 5(2), 203-14.

WORNHAM, D. A Descriptive investigation of morality and victimization at work. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: Jun/2003. Vol. 45, Iss. 1; p. 29.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia** 2002, 7 (Número Especial), 79-88.

ZAPF, D. Organizational, Work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower** 20 (1/2), p.70-78. 1999.

_____. KNORZ, C.; KULLA, M. On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, 5(2), 215-37.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.

APÊNDICE B – Perfil dos Entrevistados.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I:

O Assédio Moral no Trabalho:

- 1) *O que você entende por Assédio Moral no Trabalho?*
- 2) *O que pode causar o Assédio Moral no Trabalho em uma organização?*
- 3) *Que tipo de pessoa está mais vulnerável ao Assédio Moral no Trabalho?*
- 4) *Você conhece alguém que já foi assediado moralmente? O que causou esse assédio? Como o caso foi tratado?*
- 5) *Quais os prejuízos causados pelo Assédio Moral no Trabalho? (no nível do indivíduo, da organização e da sociedade).*
- 6) *A sua organização deixa clara a sua posição quanto ao Assédio Moral no Trabalho?*
- 7) *Na sua organização existem orientações aos funcionários e gestores sobre o Assédio Moral no Trabalho?*
- 8) *Você conhece alguma política ou prática de prevenção ao Assédio Moral no Trabalho desenvolvida na sua organização?*
- 9) *A estrutura organizacional adotada na sua organização facilita ou dificulta a comunicação de casos de Assédio Moral no Trabalho? A quem o funcionário recorre quando se sente assediado?*

A Área de Gestão de Pessoas:

- 10) *Qual é o papel da área de Gestão de Pessoas dentro de uma organização?*
- 11) *Como você vê a área de Gestão de Pessoas dentro da sua organização?*
- 12) *Os treinamentos desenvolvidos pela área de Gestão de Pessoas possibilitam o desenvolvimento de novos estilos de liderança, a melhoria do clima organizacional e a valorização do trabalho executado pelos indivíduos?*

A Área de Gestão de Pessoas e o Assédio Moral no Trabalho

- 13) *Qual é o papel da área de Gestão de Pessoas frente ao fenômeno Assédio Moral no Trabalho?*

- 14) *O clima organizacional no ambiente de trabalho pode influenciar no surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho? De que forma a área de Gestão de Pessoas poderia mitigar esses riscos?*
- 15) *A cultura da empresa pode influenciar no surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho? De que forma a área de Gestão de Pessoas poderia mitigar esses riscos?*
- 16) *Os sistemas de recompensa (bônus, PLR etc) adotados pelas organizações podem influenciar no surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho? De que forma a área de Gestão de Pessoas poderia mitigar esses riscos?*
- 17) *Os sistemas de avaliação de desempenho adotados pelas organizações podem influenciar no surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho? De que forma a área de Gestão de Pessoas poderia mitigar esses riscos?*
- 18) *Os treinamentos que você já realizou durante a sua carreira, abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral no Trabalho?*
- 19) *Você acha que a discussão desse assunto (Assédio Moral no Trabalho) é importante nas organizações?*
- 20) *De que forma a área de Gestão de Pessoas pode propiciar essa discussão?*

PARTE II:

ENTREVISTA NR.	
CARGO	
SEXO	
IDADE	
FORMAÇÃO	
ÁREA	
TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE GESTOR	
DATA DA ENTREVISTA	

APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado Nr.	Sexo	Idade	Formação	Área	Tempo de Banco	Tempo de Gestor	Data da Entrevista
01	Masculino	55	Pós-Graduação-Especialização	Auditoria Interna	31 anos	02 anos	03/01/2007
02	Masculino	40	Pós-Graduação-Especialização	Gestão de Pessoas	21 anos	04 anos	03/01/2007
03	Masculino	50	Superior - Graduação	Gestão de Pessoas	26 anos	03 anos	03/01/2007
04	Masculino	50	Superior – Graduação	Gestão de Pessoas	30 anos	06 anos	03/01/2007
05	Masculino	46	Superior – Graduação	Negócios	26 anos	04 anos	05/01/2007
06	Masculino	40	Pós-Graduação-Especialização	Negócios	21 anos	02 anos	05/01/2007
07	Masculino	51	Pós-Graduação-Especialização	Gestão de Pessoas	25 anos	03 anos	08/01/2007
08	Masculino	48	Superior – Graduação	Gestão de Pessoas	26 anos	05 anos	08/01/2007
09	Masculino	47	Superior – Graduação	Negócios	25 anos	03 anos	08/01/2007
10	Feminino	44	Superior – Graduação	Negócios	24 anos	04 anos	08/01/2007
11	Masculino	45	Superior – Graduação	Negócios	26 anos	02 anos	10/01/2007
12	Feminino	54	Pós-Graduação-Especialização	Ouvidoria Interna	27 anos	03 anos	10/01/2007
13	Masculino	35	Pós-Graduação-Especialização	Negócios	20 anos	02 anos	12/01/2007
14	Feminino	45	Pós-Graduação-Especialização	Negócios	26 anos	02 anos	12/01/2007
15	Masculino	51	Superior - Graduação	Negócios	24 anos	05 anos	12/01/2007
16	Masculino	44	Pós-Graduação-Mestrado	Negócios	29 anos	12 anos	16/01/2007
17	Feminino	45	Pós-Graduação-Mestrado	Jurídico	24 anos	05 anos	17/01/2007

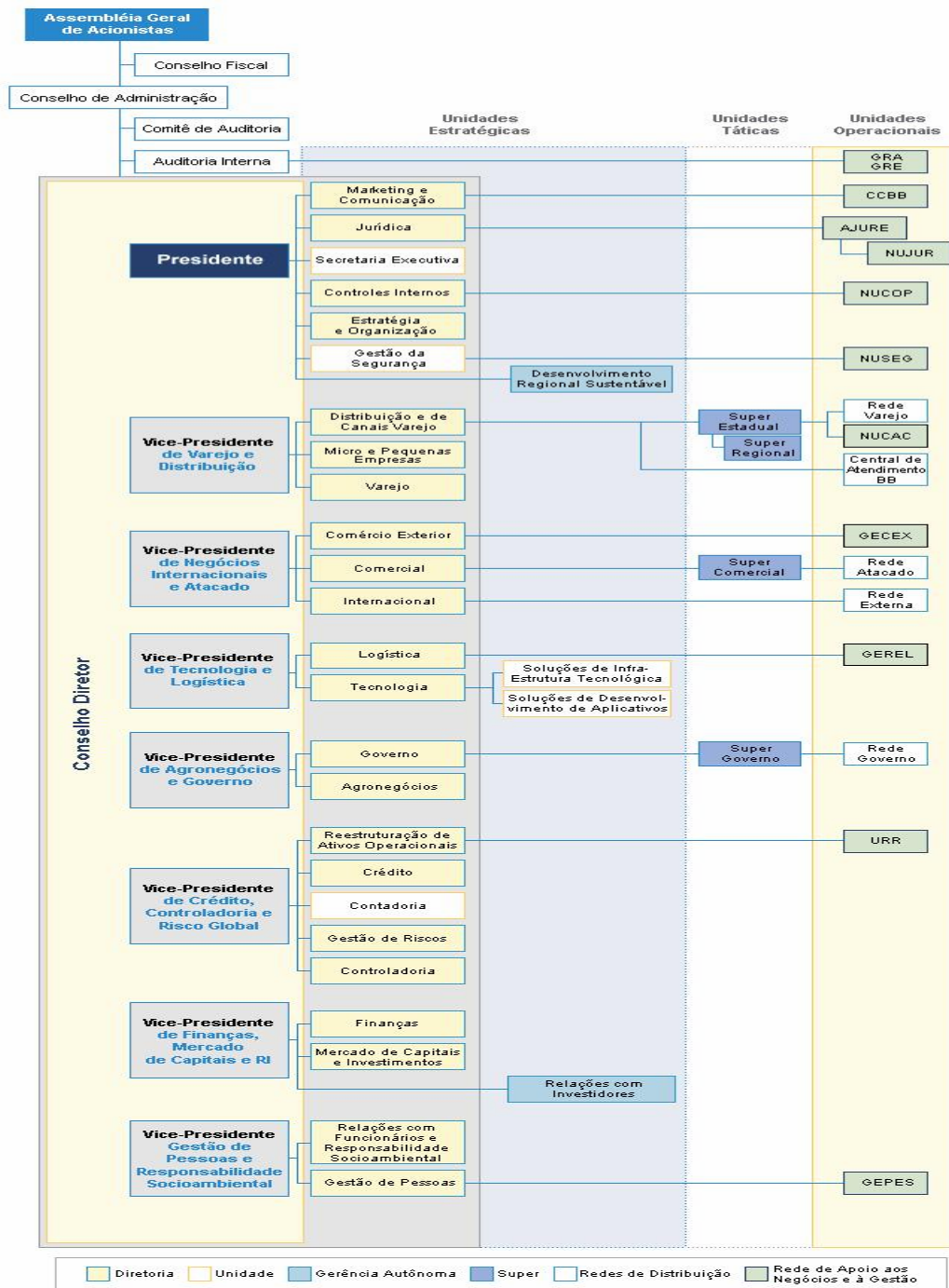
ANEXOS

ANEXO A – Organograma da Empresa.

ANEXO B – Código de Ética da Empresa

ANEXO C – Normas de Conduta da Empresa.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



1. FUNCIONÁRIOS

- 1.1 A Empresa e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça.
- 1.2 Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações.
- 1.3 Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.
- 1.4 Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da organização.

ANEXO C – NORMAS DE CONDUTA DA EMPRESA

01. Cabe ao funcionário:

- a) pautar sua conduta pelo Código de Ética da Empresa;
- b) cumprir e zelar pelo cumprimento das leis e normas regulamentares;
- c) abster-se de procedimentos que possam configurar ou facilitar a prática de lavagem de dinheiro;
- d) cuidar para que a própria apresentação esteja adequada à função exercida e aos costumes da comunidade local;
- e) desempenhar atividades internas restritas ao negócio e aos interesses da Empresa;
- f) exercer sua função de forma isenta, eximindo-se de fazer uso da condição de funcionário para obter vantagens para si ou para terceiros;
- g) recusar ofertas de gratificações ou recompensas, de qualquer modalidade, sob a argumentação de reconhecimento pelo serviço prestado e/ou pelo bom atendimento, exceto oferta de brinde conforme o previsto na alínea "x";
- h) abster-se de procedimentos que possam caracterizar tráfico de influência;
- i) abster-se de procedimentos que possam configurar assédio sexual;
- j) no exercício de atividades extra-Empresa, excluir aquelas que constituam prejuízo ou concorrência aos interesses da Empresa;
- k) nas dependências da Empresa, comercializar apenas produtos ou serviços do portfólio da Empresa;
- l) conduzir suas pretensões na Empresa sem recorrer à mediação de terceiros;
- m) utilizar recursos da Empresa voltados apenas aos negócios da Empresa;
- n) preservar o sigilo de informações privilegiadas, abstendo-se de utilizá-las em proveito próprio ou de terceiros;
- o) eximir-se de fornecer informações corporativas a funcionários que estejam com o contrato de trabalho temporariamente suspenso ou não pertençam mais aos quadros da Empresa;
- p) no exercício de atividades ligadas ao mercado de capitais, eximir-se de utilizar informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante ainda não divulgado no mercado, em proveito próprio ou de terceiros;

- q) abster-se de consultar as contas e as aplicações de correntistas sem que seja por necessidade dos serviços;
- r) realizar o processo de compra de produtos e/ou serviços de forma transparente, evitando situações de favorecimento a um determinado fornecedor, em benefício próprio ou de terceiros;
- s) gerir e operar processos e produtos com imparcialidade, sem utilizá-los em benefício próprio ou de terceiros;
- t) manter a imparcialidade nas licitações realizadas pela Empresa, eximindo-se de favorecer qualquer participante;
- u) eximir-se de obter empréstimo pecuniário junto a cliente;
- v) manter em situação de normalidade dívidas legalmente exigíveis, inclusive na qualidade de coobrigado por fiança, aval ou endosso;
- w) manter saldo positivo em conta de depósitos, evitar excesso em conta de cheques especiais e devolução de cheques por insuficiência de fundos;
- x) recusar brindes de valor superior a R\$ 100,00 (cem reais); OBS: os brindes eventualmente recebidos, que excedam ao valor estabelecido nesta alínea, deverão ser doados, pelo beneficiário, à Fundação da Empresa ou à instituição beneficente sem fins lucrativos;
- y) preservar a identidade institucional, evitando usar o nome da Empresa, suas marcas e símbolos privativos, em publicidade ou na denominação de qualquer entidade;
- z) abster-se de divulgar, por qualquer meio, crítica à Empresa, à Diretoria, a superiores hierárquicos ou a colegas;
- aa) abster-se de tratar de assuntos afetos à empresa em salas de conversação (chat), com acesso pela internet;
- bb) quando autorizado, divulgar informações ou responder pela Empresa;
- cc) somente tomar decisão em nome do cliente, mediante autorização formal;
- dd) colaborar com o funcionamento de toda dependência da Empresa, evitando impedir, dificultar ou tumultuar a prestação de serviços;
- ee) somente instalar, usar ou permitir o uso de programa de computador (software) licenciado para a Empresa;
- ff) submeter-se aos exames médicos previstos em leis e normas regulamentares, bem como aos exames complementares deles decorrentes;

- gg) prestar esclarecimentos fidedignos, nos prazos estabelecidos, a pedidos de informações ou interpelações, mesmo cedido a órgãos externos;
- hh) abster-se de publicar ou divulgar, sem prévia autorização, estudos, metodologias, técnicas ou modelos realizados para a Empresa;
- ii) comunicar eventual anormalidade a um dos administradores da Dependência ou à AUDITORIA, se o envolvido for o principal gestor.