

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ERIKA MICHELLE DE OLIVEIRA CONRADO

**ASSÉDIO MORAL: PREVENÇÃO E COMBATE PELA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

FORTALEZA

2012

ERIKA MICHELLE DE OLIVEIRA CONRADO

**ASSÉDIO MORAL: PREVENÇÃO E COMBATE PELA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. João Wagner Mourão e Silva Filho

FORTALEZA

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

C734a Conrado, Erika Michelle de Oliveira.

Assédio moral: prevenção e combate pela atuação profissional da área de gestão de pessoas /
Erika Michelle de Oliveira Conrado. – 2012.
53 f. : il. ; enc.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza,
2012.

Orientação: Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho

1. Administração 2. Gestão de pessoas. 3. Assédio moral. I. Título.

CDD 658

ERIKA MICHELLE DE OLIVEIRA CONRADO

**ASSÉDIO MORAL: PREVENÇÃO E COMBATE PELA ATUAÇÃO PROFISSIONAL
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre João Wagner Mourão e Silva Filho
Prof. Orientador

Prof. Mestre Laudemiro Rabelo de Sousa
Membro da Banca Examinadora

Profa. Doutora Tereza Cristina Batista de Lima
Membro da Banca Examinadora

À minha avó, Eulina Miguel de Sousa,
aonde quer que esteja.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado atingir mais esta etapa.

À minha mãe, Fátima, pela força que me sustentou durante todos estes anos.

Ao meu marido, Thiago, pelo amor que nos une e pelo projeto de vida que sonhamos juntos.

Aos meus filhos, João Pedro e Mariana, por iluminarem meus dias e me fazerem acreditar sempre que o amanhã será melhor que hoje.

Aos meus irmãos e sobrinhos, pelos momentos que compartilhamos.

Aos meus amigos, em especial a Kelma, pelo apoio incondicional nos momentos difíceis e pela cumplicidade, que só a amizade verdadeira pode oferecer.

Ao meu orientador João Wagner pela paciência e pelos ensinamentos que me permitiram concluir esse trabalho.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta auxiliaram-me para realizar este trabalho.

RESUMO

O estudo trata da questão do assédio moral no ambiente de trabalho e o papel da área de Gestão de Pessoas na prevenção e combate a um fenômeno que, embora seja objeto de estudo científico a pouco mais de vinte anos, é tão antigo quanto o trabalho humano. O assédio moral implica em graves consequências aos envolvidos e à organização, e a Gestão de Pessoas deve comprometer-se com a problemática. Apoiado em uma pesquisa bibliográfica com a aplicação de um questionário contendo doze questões relacionadas a diferentes aspectos do assédio moral no ambiente de trabalho e ao papel da área de gestão de pessoas nas organizações. Os resultados apontaram que o grau de confiabilidade dos indivíduos na condução do enfrentamento por parte da Gestão de Pessoas está ligado a condução da temática pela direção das empresas e que o combate ao fenômeno torna-se menos conflituoso aos profissionais quando a área decide investir na prevenção do problema do que quando atua em situações de assédio moral já existentes. Para fomentar as ações de prevenção os diferentes processos da Administração de Recursos Humanos devem integrar-se no combate ao assédio moral no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Assédio Moral, Gestão de Pessoas, Organizações, Ética.

ABSTRACT

The study addresses the issue of bullying in the workplace and the role of the People Management area in the prevention and combating a phenomenon that, although the objects of scientific study just over twenty years, is as old as human labor. Bullying implies serious consequences for those involved and the organization, and Personnel Management should commit itself to the problem. The study is based on a literature search with a questionnaire containing twelve questions related to different aspects of bullying in the workplace and the role of the area of people management in organizations. The results showed that the reliability of the individuals conducting the confrontation by the Personnel Management is on the driving theme of the corporate direction and that combating the phenomenon becomes less conflictual professionals when the area decides to invest in prevention the problem than when acting in situations of bullying existing. To promote actions to prevent the different processes of Human Resource Management must integrate to combat bullying in the workplace.

.

Keywords: Bullying. People Management. Organization. Ethics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX..... | 22 |
| Figura 2: Modelo de diagnóstico de RH..... | 24 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Perfil do entrevistado – Idade..... | 35 |
| Gráfico 2 – Perfil do entrevistado - Sexo..... | 36 |
| Gráfico 3 – Perfil do entrevistado – Situação atual de emprego..... | 36 |
| Gráfico 4 – Vítimas do assédio moral..... | 37 |
| Gráfico 5 – Perfil do assediador..... | 38 |
| Gráfico 6 – Formas de assédio | 39 |
| Gráfico 7 – Testemunhas..... | 39 |
| Gráfico 8 – Reação das testemunhas | 40 |
| Gráfico 9 – Políticas de punição..... | 41 |
| Gráfico 10 – Comportamento da empresa perante casos de assédio | 41 |
| Gráfico 11 - Atuação da Gestão de Pessoas no enfrentamento ao assédio moral..... | 42 |
| Gráfico 12 – Confiabilidade da área de Gestão de Pessoas..... | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO..... | 12 |
| 2.1 Breve histórico,,,,,..... | 12 |
| 2.2 Conceito..... | 14 |
| 2.3 Sujeitos do Assédio Moral..... | 15 |
| 2.4 Características do Assédio Moral..... | 18 |
| 2.5 Prejuízos ao trabalhador e à empresa..... | 19 |
| 3 A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS..... | 22 |
| 3.1 Breves considerações sobre a Gestão de Pessoas..... | 22 |
| 3.2 A Gestão de Pessoas e o Assédio Moral no trabalho..... | 25 |
| 3.3 As políticas de prevenção e combate ao Assédio Moral no trabalho..... | 27 |
| 3.4 Dilemas éticos do profissional no enfrentamento ao Assédio Moral no trabalho..... | 31 |
| 4 METODOLOGIA | 33 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 35 |
| 5.1 Descrição do perfil dos entrevistados..... | 35 |
| 5.2 As inter-relações entre Assédio Moral e a atuação da Gestão de Pessoas | 37 |
| 5.3 Percepções dos entrevistados | 42 |
| 6 CONCLUSÃO | 46 |
| REFERÊNCIAS..... | 48 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO..... | 50 |

1 INTRODUÇÃO

O tema assédio moral se constitui em uma questão que existe desde o surgimento da vida em sociedade. Apesar disso, a discussão desse tema só passou a ser efetuada no final do século XX, devido à maior preocupação em relação à dignidade da pessoa humana e, conseqüentemente, da procura por melhores condições para os trabalhadores. Nesse sentido, torna-se fundamental que a área de Gestão de Pessoas assuma um papel de liderança no tratamento da questão.

Compreender o fenômeno do assédio moral suscita alguns questionamentos. Por que e como acontece? Quem são as vítimas? Quem são os agressores? Quais as conseqüências? A quem recorrer?

Dessa forma o objetivo geral do estudo é mostrar o conceito, características e conseqüências do assédio moral e como a Gestão de Pessoas deve atuar para prevenir e combater o fenômeno. Com o intuito de alcançar o objetivo maior deste trabalho, este estudo tem como objetivos específicos: desenvolver uma pesquisa bibliográfica, a fim de ampliar as discussões sobre o assédio moral; investigar as características do assédio no ambiente organizacional; identificar os prejuízos que o fenômeno acarreta ao trabalhador e à organização; apresentar e discutir a importância da Gestão de Pessoas no tratamento do assédio moral; e, realizar uma pesquisa a fim de levantar dados sobre a incidência do assédio moral nas organizações, bem como a atuação da Gestão de Pessoas no combate e enfrentamento de situações que caracterizem assédio.

Este estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica que pretende aprofundar a discussão sobre o assédio moral, suas características e conseqüências, destacando a importância da Gestão de Pessoas na prevenção e combate da prática em questão. Também foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário de forma a investigar a abordagem da área de Gestão de Pessoas quanto ao tema analisado. A amostra se compôs de trinta e cinco pessoas escolhidas aleatoriamente, desde que já tenham iniciado sua vida laboral.

Os primeiros capítulos destacam a parte da fundamentação bibliográfica. Assim sendo temos no segundo capítulo o enfoque na questão do assédio moral no ambiente de trabalho através de uma inicial contextualização histórica do tema, da discussão dos principais conceitos, da apresentação dos sujeitos presentes no assédio, de suas características e de suas conseqüências à vítima e à organização que apresenta tal situação.

No terceiro capítulo discute-se sobre a atuação do profissional de Gestão de Pessoas por meio do levantamento dos conceitos; da interação entre ferramentas, processos e subsistemas de Gestão de Pessoas e a temática do assédio moral; da adoção de políticas de prevenção ao assédio; e, dos dilemas éticos do profissional no combate e enfrentamento do fenômeno.

No quarto capítulo apresentam-se os aspectos metodológicos adotados na condução do tema. E, por fim, no quinto capítulo mostram-se os dados levantados através da pesquisa direta, a discussão dos resultados e as consequentes interações entre assédio e gestão de pessoal.

2 O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

2.1 Breve histórico

Maus tratos e humilhações no ambiente laboral não são um fato novo. Tais comportamentos existem desde o início das relações trabalhistas. Porém o atual cenário econômico mundial de globalização e flexibilização das relações de trabalho, consagrador da competitividade desmedida e da intensa produtividade a baixo custo, revela-se o ambiente propício para que no âmbito interno das organizações se prolifere o assédio moral.

De acordo com Gomez e Thedim-Costa,

As profundas transformações do modelo econômico decorrentes da reestruturação produtiva, da integração mundial dos mercados financeiros, da internacionalização das economias, da desregulamentação e abertura dos mercados, com a quebra de barreiras protecionistas, em suas causas e consequências político-sociais, vêm atingindo, de forma acelerada e diferenciada, sobretudo na última década, amplos setores da população trabalhadora. (GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1999, p. 412)

Em face dessas transformações “a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo [...] tem gerado uma imensa sociedade dos excluídos e dos precarizados.” (ANTUNES, 2002, p. 36).

Gonçalves evidencia ainda que,

[...] globalização, abertura de mercado, ambientes altamente competitivos e as novas tendências de reestruturações, fusões e downsizing podem ter efeito negativo nas relações internas das organizações e nos métodos de gestão, contribuindo para o aumento de condutas abusivas nos locais de trabalho. (GONÇALVES, 2006, p. 21).

A reestruturação ou a globalização por si só não ocasionam assédio moral, entretanto, a gestão da organização como um todo tem que maximizar as atenções, uma vez que “as empresas são complacentes em relação aos abusos de certos indivíduos desde que isso possa gerar lucros e não dar motivos a um excesso de revolta” (HIRIGOYEN, 2000, p. 101).

Para Freitas,

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho, não só reduzindo a produtividade mas também favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos que envolve. (FREITAS, 2002, p. 135)

De acordo com Heloani,

O assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann, que, por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais chegou a um processo que qualificou de *psicoterror*, cunhando o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda, bando ou plebe), devido à similaridade dessa conduta com um ataque rústico, grosseiro. (HELOANI, 2004, p. 4).

Heloani (2004, p.4) evidencia ainda que somente após dois anos o termo passou a popularizar-se. Isso deveu-se pela publicação dos trabalhos de Marie-France Hirigoyen, “um *best-seller* que ocasionou a abertura de inúmeros debates sobre o tema, tanto na organização do trabalho como na estrutura familiar.”.

Segundo Aguiar (2005, p. 20-21), apesar de não ser um fato novo, o assédio moral passou a assumir posição de destaque no cenário nacional após a tradução, para o português, do livro intitulado *Harcèlement Moral: la violence perverse au quotidien*, de autoria da psicóloga, psiquiatra e psicoterapeuta de família, Marie-France Hirigoyen, “onde constata que o assédio moral não se restringe a casos pontuais, e sim a um comportamento permanente, comum, destrutivo, distanciado daquele fato isolado que ocasionalmente ocorre entre os indivíduos em uma organização”. O livro lançado pela psicanalista e vitimologista francesa reacendeu a discussão acerca do assédio moral na esfera jurídica.

Ferreira (2004) afirma que, no Brasil, o tema Assédio Moral passou a ter maior divulgação com a apresentação da dissertação de mestrado da Dr^a Margarida Barreto, médica do trabalho, defendida em maio de 2000 e publicada pelo Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), denominada “Uma jornada de humilhações”, tendo como material básico as pesquisas desenvolvidas por Marie-France Hirigoyen.

A Dra. Margarida Barreto é um dos coordenadores do *site* <www.assediomoral.org>, referência de trabalhadores e estudiosos do tema em análise. O *site* foi idealizado em 2000, ano de sua dissertação de mestrado, inaugurado em 1º de Maio de 2001 sofrendo atualizações constantes. Nele encontramos informações gerais, notícias, canal para relatos e ampla produção acadêmica. São objetivos do site:

- a) dar visibilidade ao tema;
- b) democratizar a informação e com isso contribuir para o avanço das reflexões e

- debates sobre o tema;
- c) subsidiar as discussões dos movimentos sociais sobre o tema;
 - d) auxiliar a discussão política sobre o tema nas Câmaras de Vereadores, Assembleias Legislativas Estaduais, na Câmara Federal e do Senado;
 - e) auxiliar as vítimas divulgando informações que possam ser úteis para a solução dos seus problemas; e,
 - f) dar subsídios para profissionais e pesquisadores interessados no assunto.

2.2 Conceito

Segundo Hirigoyen, assédio moral é:

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2000, p. 17).

Barreto conceitua como:

[...] a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego. (BARRETO, 2000)

Para Zanetti, define-se:

[...] pela intenção de uma ou mais pessoas praticarem, por ação ou deixarem de praticar por omissão, de forma reiterada ou sistemática, atos abusivos ou hostis, de forma expressa ou não, contra uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, principalmente por superiores hierárquicos, após, colegas ou mesmo por colegas e superiores hierárquicos e em menor proporção, entre outros, por inferiores hierárquicos e clientes, durante certo período de tempo e com certa frequência, os quais venham atingir a saúde do trabalhador, após o responsável ter sido comunicado a parar com eles e não ter parado.(ZANETTI, 2008, p. 27)

No entanto, é importante referir algumas situações que não constituem assédio moral, para melhor entender o conceito. Assim, segundo Hirigoyen (2002, p. 24-27 *apud* FERREIRA, 2004, p. 59), não constitui assédio moral o conjunto de situações abaixo

mencionadas. São considerados simples conflitos existentes nas organizações:

- a) o stress;
- b) as virtudes do conflito normal (conflitos interpessoais e organizacionais);
- c) as injúrias dos gestores e do pessoal dirigente;
- d) as agressões (físicas e verbais) ocasionais não premeditadas;
- e) outras formas de violência como o assédio sexual, racismo, etc;
- f) as condições de trabalho insalubres, perigosas, etc; e,
- g) os constrangimentos profissionais, ou seja, o legítimo exercício do poder hierárquico e disciplinar na empresa (exemplo: a avaliação de desempenho, instaurar um processo disciplinar, etc.)

Zanetti (2008, p. 39-50) pontua que “o termo assédio moral vem sendo utilizado de forma equivocada e muitas vezes abusiva”. Para o autor temos que diferenciar o conflito de trabalho do assédio, pois o conflito acaba com “pedidos de desculpas ou explicações, enquanto que o assédio termina em indenização”. Além disso, “é normal que sejam exigidas metas dos trabalhadores, maiores produtividades”. Zanetti ainda diferencia em sua obra as figuras do Dano Moral e do Assédio Moral, pois “um simples ato pode caracterizar o dano moral” enquanto que no assédio “exige-se a prática reiterada de atos hostis”.

Sobre o tema e as denominações que este adquire, Gonçalves pontua que:

Esse novo perfil de violência no trabalho é denominado, no Brasil, de violência moral ou assédio moral. Nos países de língua inglesa, o termo é conhecido como *mobbing*, *bullying* ou *harassment*; *harcèlement moral*, na França, *acoso moral*, na Espanha, e *ijime*, no Japão. De acordo com as culturas dos países, essas terminologias apresentam variações de sentido. (GONÇALVES, 2006, p. 6).

2.3 Sujeitos do Assédio Moral

Segundo Hirigoyen (2005, p.215 *apud* AVILA, 2008, p.24) “não existem de um lado os malvados assediadores e de outro as vítimas pobres inocentes”. Ainda segundo esta autora (2000, p.155) o agressor é o sujeito que detecta qualquer vulnerabilidade para atingir a identidade ou a autoestima das pessoas. Em relação às vítimas Hirigoyen (2000, p. 219) afirma que, embora não exista um perfil psicológico específico para as pessoas assediadas, existem contextos profissionais e situações em que as pessoas correm mais riscos de se tornarem visadas, como pessoas com personalidades diferentes, com maiores dificuldades de

se adaptarem aos grupos e pessoas passíveis de discriminação em função do sexo, cor da pele, aparência física ou competência.

De acordo com Zanetti (2008), além do Assediador e do Assediado, existem as figuras das Testemunhas, dos Terceiros e dos Falsos Acusadores de assédio moral. Segundo o autor, as Testemunhas são os sujeitos que presenciam o assédio. “Quando a vítima sai do trabalho as testemunhas se sentem mais aliviadas. Desta forma, elas acabam sendo cúmplices do que viram e não fizeram nada para evitar.”. Os Terceiros, por sua vez, não presenciam o assédio, porém “começam a questionar se a vítima não teria feito nada com frases tipo 'ela deve ter feito alguma coisa errada', 'ela não é flor que se cheira' e assim por diante”. Já os Falsos Acusadores são sujeitos que “pensam que estão sendo assediadas e na verdade estão passando por outros transtornos psicológicos.”.

Para Ávila (2008, p. 36) o espectador (Testemunha) “que assiste o *mobbing* e não o denuncia, não procura interrompê-lo, pode se tornar um assediador por via reflexa: incentiva a intimidação com sua indiferença e falta de vontade de intervir”. Sobre essa questão Freitas (2002, p. 135-136) sentencia que “os colegas que presenciam esse tipo de ocorrência tendem a virar o rosto, a não ver, seja por covardia, egoísmo ou medo” e que “a tendência de omissão dos colegas é ainda maior quando o ataque é entre pessoas do mesmo nível hierárquico ou entre pares”.

Segundo Hirigoyen (2005, p. 73 *apud* AVILA, 2008, p. 34-35), dentre os Falsos Acusadores estão os paranoicos e os deturpadores interessados nas vantagens pecuniárias que possam resultar da situação.

Embora o senso comum sugira que o agressor tem que ser hierarquicamente superior à vítima, “[...] as figuras do empregado e empregador, ou superior hierárquico, não possuem posições definidas de vítima e agressor em relação ao assédio moral. Isto porque, conforme o caso concreto as posições podem ser alteradas”. (FERREIRA, 2004, p.50).

Como percebemos em Hirigoyen,

O agressor frequentemente é, mas não necessariamente, o chefe; posto que o assédio moral pode provir do comando hierárquico (vertical), de colegas da mesma hierarquia funcional (horizontal), da omissão do superior hierárquico diante de uma agressão (descendente), ou caso raro, quando o poder, por alguma razão, não está com o comando superior e sim nas mãos do subalterno (ascendente).(HIRIGOYEN, 2000, p. 29).

Portanto, as formas que o assédio pode assumir são, segundo Zanetti (2008):

a) assédio vertical descendente, quando ele é realizado de cima para baixo, ou

- seja, por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção;
- b) assédio vertical ascendente, quando operado por um subordinado ou mais contra o superior hierárquico;
 - c) assédio horizontal, quando se produz entre colegas de mesmo nível hierárquico, sendo simples quando um trabalhador assedia outro e coletivo quando um grupo de trabalhadores assedia um colega; e
 - d) assédio misto, quando mistura assédio vertical e horizontal.

Freitas (2002) considera o assédio moral vertical descendente como o caso mais frequente de assédio, especialmente em um contexto em que o medo da perda do emprego esteja presente. O abuso de poder, ou a necessidade de um superior esmagar os outros para sentir-se seguro, ou, ainda, ter a necessidade de demolir um indivíduo como bode expiatório são exemplos dessa modalidade.

A referida autora refere-se ao assédio vertical ascendente como sendo o caso mais raro de ocorrer e exemplifica situações como o caso de profissionais expatriados, em que uma pessoa vem do exterior, tem seu estilo e métodos reprovados pelo grupo, mas não faz esforço para adaptar-se ou impor-se; ou um antigo colega ao ser promovido e não ser aceito pelos antigos colegas.

Ações ou omissões como não-entrega de correspondência, extravio de documentos e processos, escutas telefônicas privadas, não-entrega de recados são peças rasteiras comuns nesses casos. Se, por acaso, essa pessoa reclama ao seu superior, pode ser acusada e responsabilizada por não saber comandar ou não estar à altura do cargo em questão. (FREITAS, 2002, p. 137).

Já sobre o assédio horizontal, Freitas (2002) salienta que as agressões entre colegas podem encontrar as suas raízes nas inimizades pessoais ligadas à história dos protagonistas ou na competição organizacional. E, às vezes, o apoio do superior para resolver a questão pode reforçar o problema, abrindo espaço para acusação de favoritismo e favores sexuais.

A forma Assédio Moral Mista é defendida como uma das formas de assédio por Zanetti (2008, p. 72) e definida pelo autor como todo e qualquer assédio que “ocorra numa relação de hierarquia como entre colegas de mesmo nível hierárquico”, assim compreendendo essa modalidade como sendo aquela onde assédios verticais e horizontais coexistam.

2.4 Características do Assédio Moral

Para Gonçalves e Maciel (2010), as características do assédio moral nas organizações são: comportamentos negativos; deterioração proposital das condições de trabalho; ataques às relações sociais da vítima com isolamento; ataques à vida pessoal, violência verbal, física ou sexual; comportamento repetitivo; comportamento duradouro; e, desequilíbrio de poder,

Já o advogado Zanetti (2008) as características são: impedir a vítima de se expressar, isolamento, desconsiderar a vítima junto a seus colegas, desacreditar a vítima pelo seu trabalho e comprometer a saúde da vítima.

O referido autor ainda enfatiza outras características como condições que devem estar presentes para que se configure o assédio:

- A realização ou não de ato abusivo ou hostil;

“O assédio moral se caracteriza pela ação ou omissão de atos abusivos ou hostis (art. 186 a 188 do Código Civil) realizados de forma sistemática e repetitiva durante certa duração e frequência de forma consciente.” (ZANETTI, 2008, p. 28)

- Repetição;

“A repetição pode ser do mesmo ato ou da mesma omissão ou então de atos e omissões diferenciados. Estas repetições desestabilizam a vítima psicologicamente, e a levam mais facilmente a doenças [...]”. (ZANETTI, 2008, p. 30)

- Frequência;

“O assédio deve ter frequência de pelos menos uma vez por semana.” (ZANETTI, 2008, p. 32).

- Duração;

“A duração média dos ataques tem que ser de 6 (seis meses), segundo estudo estatístico realizado por Heinz Leymann.”. (ZANETTI, 2008, p. 33)

- Deve haver intenção do assediador na realização das práticas hostis;

“[...] precisa ser comprovada a vontade do assediador, que este esteja agindo com

dolo para atingir uma ou mais pessoas.”. (ZANETTI, 2008, p. 34).

Existe esta necessidade de intenção porque pode acontecer que haja somente um mal entendido por falta de comunicação ou de educação mesmo [...] os ‘assediadores’ podem reconhecer seus erros, mudar de comportamento e pedir desculpas. Se eles fazem isso não se pode falar de assédio. (ZANETTI, 2008, p. 35).

- A saúde do assediado é atingida;

“É importante que fique provado que o assediado foi atingido em sua saúde, seja ela física e/ou mental, pois vários sintomas nascem do assédio.”. (ZANETTI, 2008, p. 36).

- No ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

“[...] o assediador deve agir no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, pois se agir fora de suas funções não haverá a responsabilidade do empregador [...]”. (ZANETTI, 2008, p. 38-39).

2.5 Prejuízos ao trabalhador e à empresa

Segundo a professora Freitas:

O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e encararem-na de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. Essas agressões, não infligidas diretamente, provocam uma queda de autoestima, e, cada vez mais, a pessoa sente-se humilhada, usada, suja. (FREITAS, 2004, p. 135).

Assim que o processo de assédio se inicia a vítima passa a ser estigmatizada, a ela atribuem características como a de uma pessoa de difícil convivência, mau caráter ou com problemas psicológicos. “Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. É evidente que uma pessoa assediada não pode produzir o seu melhor; ela é desatenta, ineficaz e sensível às críticas.”. (FREITAS, 2002, p.136).

Para Zanetti (2008) o assédio gera na vítima ansiedade, desconfiança, vigilância e estas atitudes acabam por gerar novas agressões. O assédio também desencadeia o sentimento de culpa e a humilhação.

Gonçalves e Maciel (2010) atribuem os seguintes danos ao trabalhador vítima de assédio: depressão, angústia, crises de choro; insônia, alterações do sono; diminuição da capacidade de concentração e memorização; dificuldades para tomar decisões; baixa autoestima; irritação constante; isolamento; cansaço exagerado; aumento de peso ou emagrecimento exagerado; distúrbios digestivos, aumento de pressão arterial, tremores e palpitações e, em casos extremos, risco de suicídio. As referidas autoras também apontam os danos ocasionados às empresas: rotatividade; faltas e afastamentos por problemas de saúde; perda de produtividade e qualidade do trabalho e deterioração do clima organizacional.

Zanetti (2008) assim relaciona os custos pertinentes ao assédio moral nas organizações:

- Sob o ponto de vista econômico:
 - ✓ os custos do empregador aumentam porque ele faz com que trabalhos realizados sejam desperdiçados;
 - ✓ ocorre a ausência do trabalhador por problemas de doença e conseqüentemente a não realização de trabalhos, com isso ocorre a queda da produtividade;
 - ✓ prejudica-se a concorrência do empregador;
 - ✓ a marca de produtos e serviços é afetada;
 - ✓ ocorre a degradação do ambiente de trabalho;
 - ✓ o nome empresarial é atingido;
 - ✓ ocorre a perda de qualidade dos produtos e serviços;
 - ✓ a rotatividade de empregados dentro da empresa fará com que ele tenha novos custos com treinamentos, etc.

- Sob o ponto de vista financeiro:
 - ✓ o responsável pelo assédio moral poderá pagar um valor muito elevado a título de indenização pelos prejuízos morais e materiais que o assediado sofrer.

- Sob o ponto de vista social:
 - ✓ a sociedade contribui com os gastos públicos para o tratamento dos problemas de saúde ocasionados pelo assédio, sobretudo os com os problemas de depressão.

- Sob o ponto de vista humano:
 - ✓ o trabalhador perde a confiança em si, na sua competência, na sua qualidade profissional, ele começa a se sentir culpado, perde a estima de si;
 - ✓ suicídio.

Assim como Ferreira (2004, p. 63) afirma que “o processo do assédio moral nas empresas assume determinadas características que sempre se relacionam com a política de gestão delas” também perpassa por políticas de gestão a adoção de estratégias de prevenção e combate de um mal tão antigo quanto o trabalho.

3 A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Breves considerações sobre a Gestão de Pessoas

As grandes transformações ocorridas a partir da Revolução Industrial ocasionaram mudanças que influenciaram em grande escala as organizações, sua administração e seu comportamento, especialmente durante o século XX. E para Chiavenato (2006, p. 34) “as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a forma de administrar as pessoas”. Nesse contexto, o autor ainda enumera três eras organizacionais distintas, a saber:

- Era Industrial Clássica – de 1900 a 1950;
- Era da Industrialização Neoclássica – de 1950 a 1990; e,
- Era da Informação – a partir de 1990.

Figura 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX

| Eras | Era da Industrialização Clássica | Era da Industrialização Neoclássica | Era da Informação |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Períodos | 1900 - 1950 | 1950-1990 | Após 1990 |
| Estrutura organizacional predominante | Burocrática, funcional, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos | Mista, matricial, com ênfase na departamentalização | Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase em equipes multifuncionais |
| Cultura organizacional predominante | Teoria X. Foco no passado. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e à experiência | Transição. Foco no presente. Ênfase na adaptação do ambiente. Valorização da renovação e da revitalização | Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança. Valor ao conhecimento e criatividade |
| Ambiente organizacional | Estático, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais | Intensificação e aceleração das mudanças ambientais | Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e imensas mudanças |
| Modos de lidar com as pessoas | Pessoas como fatores de produtos estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos de para regular as pessoas | Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas. | Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas |
| Administração de pessoas | Relações industriais | Administração de recursos humanos | Gestão de Pessoas |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p. 40)

A Função de RH (recursos humanos) também sofreu mudanças. Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 499) “existem razões muito boas para que o ‘departamento’ de RH tradicional seja uma espécie em extinção principalmente se ele estiver voltado à realização de atividade e administração da burocracia.”.

Gil destaca que:

[...] a administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p.13)

Segundo Milkovich e Boudreau,

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 19),

As pessoas passaram a ser estratégicas para as organizações. E não mais mereciam serem tratadas como “recursos”. Chiavenato diz que:

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e organizadores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 34)

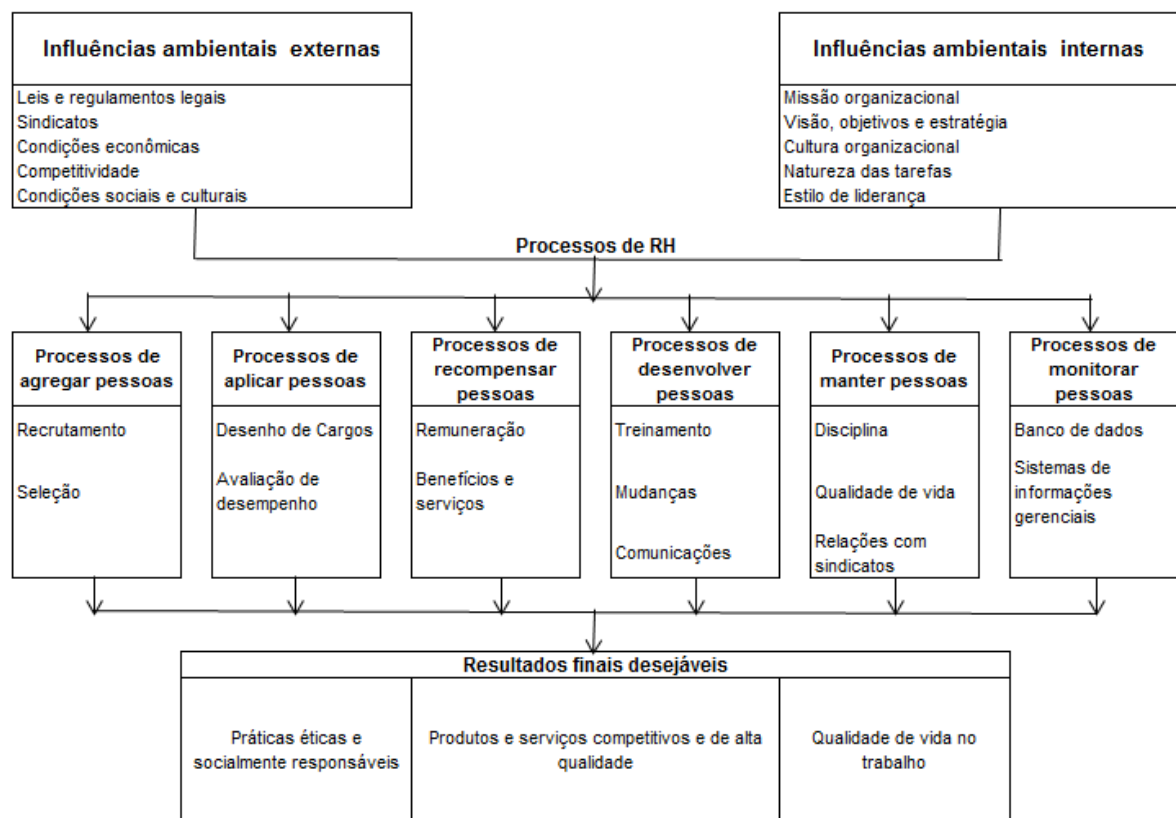
Ainda de acordo com o autor, a função de gerenciar pessoas nas empresas pode ser subdividida em seis grandes processos:

- Processos de Agregar Pessoas – inclusão de pessoas na empresa, que inclui o recrutamento e a seleção de pessoas;
- Processos de Aplicar Pessoas – desenhar as atividades que as pessoas irão realizar dentro da empresa, orientar e acompanhar o desempenho;
- Processos de Recompensar Pessoas – incentivos para que as pessoas possam realizar suas necessidades mais elevadas, através de remuneração, benefícios e

serviços sociais;

- Processos de Desenvolver Pessoas – capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolvendo treinamento, desenvolvimento, gestão de conhecimento e competência, programa de desenvolvimento de carreiras;
- Processos de Manter Pessoas – Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e,
- Processos de Monitorar Pessoas – acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Figura 2 – Modelo de diagnóstico de RH



Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p. 15)

Todos os processos destacados interagem e estão inter-relacionados. “Além disso, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas [...] e internas” (CHIAVENATO, 2004, p. 15). Deve funcionar como um sistema aberto e interativo e ter como resultados:

- a) produtos e serviços de alta qualidade;
- b) práticas éticas e socialmente responsáveis; e,
- c) qualidade de vida no trabalho.

Aqui, insere-se o enfrentamento às formas de assédio moral. Tanto pela influência dos fatores ambientais externos (leis, sindicatos) e internos (cultura organizacional, estilos de liderança) quanto pelos resultados desejados das interações dos processos de RH. Dentre eles, uma gestão ética e responsável.

3.2 A Gestão de Pessoas e o Assédio Moral no trabalho

Para Ferreira (2004, p. 98) “condições dignas de trabalho, mediante um ambiente de trabalho que seja física e mentalmente sadio, são preconizadas pela própria Constituição como objetivo dos direitos conquistados pelos trabalhadores”. Todavia, na prática, as pressões advindas do alto grau de competitividade dos tempos atuais ocasionam a chamada “gestão perversa”. Hirigoyen (2010) declara que:

A ‘gestão perversa’ se caracteriza pela falta de comunicação, em que não são ditas as coisas de forma clara. [...] Trata-se, por exemplo, de colocar cada vez mais pressão até que as pessoas não aguentem e adoecem. (HIRIGOYEN, 2000).

Ainda sobre disfunções no ambiente interno das organizações, Martiningo e Siqueira afirmam:

[...] o alto grau de ambiguidade, 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. [...] A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de 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. (MARTININGO;SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Para Freitas (2002, p. 149), a Gestão de Pessoas deve intervir nesse contexto, pois “deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição”. Por tratar-se de um problema da esfera de sua esfera de atuação, todos os seis processos de RH devem

convergir na prevenção e combate ao assédio moral. “O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental.” (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

No Processo de Agregar Pessoas, cujas atividades são recrutamento e seleção, “as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários” (CHIAVENATO, 2004, p. 102). Destaca-se a importância que tem o recrutamento e seleção externos para averiguar a existência de potenciais assediadores. Para Zanetti (2008, p. 175), “os assediadores com problemas de personalidade [...] podem ser limitados na fase de seleção por meio de testes de personalidade feitos por psicólogos.”.

O Processo de Aplicar Pessoas apresenta como atividades a orientação, o desenho de cargos e a avaliação de desempenho. As organizações “somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.” (CHIAVENATO, 2004, p. 160). Destaca-se, na atividade de orientar pessoas, a integração de colaboradores à cultura organizacional. Martiningo (2008, p. 19) declara que “o fenômeno parece prevalecer em empresas nas quais a cultura organizacional permite ou até valoriza esse tipo de comportamento.”.

Quanto à avaliação de desempenho Martiningo e Siqueira (2008) pontuam que alguns sistemas de avaliação de desempenho adotados podem facilitar o surgimento do assédio moral, dependendo da forma como esses sistemas são implementados. A avaliação por meio de notas é um tema muito delicado. Outro fator que pode produzir assédio é avaliar e remunerar trabalhadores com base no desempenho do um grupo, pois colaboradores com baixo desempenho podem ser “punidos” por seus pares. Também o assédio pode ocorrer quando o superior hierárquico é avaliado pelo desempenho do grupo e percebe desempenhos abaixo do esperado de alguns dos subordinados; nessa circunstância, ele pode levar o funcionário a pedir transferência para outro setor ou deixar a empresa.

Pelo Processo de Recompensar Pessoas desenvolvem-se atividades de remunerações, programas de incentivos e benefícios. Chiavenato (2004, p. 252) sentencia que estes são “elementos fundamentais para incentivo e motivação dos funcionários.”. Para Martiningo (2008, p. 17) “programas de recompensas com base em metas individuais estimulam a competição entre as pessoas.”.

O Processo de Desenvolver Pessoas trabalha o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e organizações. “Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos [...] É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que

aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos” (CHIAVENATO, 2004, p. 334). Martiningo e Siqueira afirmam que:

[...] as grades de treinamento desenvolvidas para os gestores e para os subordinados precisam abordar aspectos relacionados ao assédio moral no ambiente de trabalho, tais como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional. Além disso, alguns cursos podem tratar especificamente do assédio moral no trabalho, com a finalidade de clarificar o conceito e alertar os funcionários sobre os riscos associados a ocorrência do fenômeno no âmbito da organização. (MARTININGO; SIQUEIRA, 2008, p. 29).

As relações com os empregados e a qualidade de vida são atividades desempenhadas pelo Processo de Manter Pessoas. Chiavenato (2004, p. 396) afirma que uma organização viável deve manter os colaboradores satisfeitos na organização “proporcionando um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável”. Nesse contexto, a organização e, sobretudo, a Gestão de Pessoas, não deverá se omitir perante conflitos, dentre eles o assédio moral. Aspectos como liderança fraca ou inadequada devem ser trabalhados para que evitem disfunções no ambiente interno. Martiningo e Siqueira (2008) mencionam que líderes opressores entendem a não intervenção da alta administração como uma aceitação de seus procedimentos, ainda mais quando inexistem políticas contra o assédio moral no trabalho. O autor ainda reforça que tais políticas podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, assegurando o monitoramento das iniciativas e punições para os assediadores.

Ainda segundo Martiningo e Siqueira (2008, p. 23) “não é o excesso de trabalho o responsável pelo assédio moral [...]. O que favorece o assédio e, acima de tudo, o ambiente onde não existem regras internas”.

Por fim, o Processo de Monitorar Pessoas atua na qualidade das informações, banco de dados e sistemas de informações de RH. Chiavenato (2004) demonstra que este processo estende-se dos regulamentos, fiscalização e vigilância da abordagem tradicional à flexibilidade e responsabilidade da abordagem moderna. Se por um lado “os sistemas de monitoração de RH deixaram seu aspecto autoritário-coercitivo” (CHIAVENATO, 2004, p. 484), por outro as organizações necessitam estarem dispostas a colocar em funcionamento políticas de prevenção e deixar claro que o assédio moral não será admitido e que receberá punição.

3.3 As políticas de prevenção ao Assédio Moral no trabalho

Segundo Martiningo e Siqueira (2008, p. 23) “não é o excesso de trabalho o responsável pelo assédio moral, pois se pode assediar em atividades nas quais as pessoas estão subempregadas. O que favorece o assédio é, acima de tudo, o ambiente onde não existem regras internas, nem para os comportamentos, nem para os métodos, tudo parece permitido”.

Hirigoyen (2000) determina ainda ser fundamental antecipar para evitar este tipo de agressão e fazer um trabalho preventivo para que haja cada vez menos assédio moral

Para Aguiar:

[...] urge, então, a necessidade de agir com antecedência, através da adoção de políticas eficazes de prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho, que minimizem as consequências desta prática não apenas para vítima, mas também para a empresa e a sociedade. (AGUIAR, 2008, P. 3).

De acordo com Ávila,

[...] a prevenção é de suma importância no combate ao assédio moral, passando pelos aspectos de educação e fiscalização. [...] Dentre os benefícios que a educação pela informação proporciona, está o afastamento das eventuais alegações por parte dos assediadores, de desconhecimento às restrições da conduta adotada. (ÁVILA, 2008, p.120).

Atuar na prevenção do fenômeno torna-se uma arma mais eficaz para as organizações, e conseqüentemente para a Gestão de Pessoas. Sobre a prevenção, Aguiar (2008) sugere algumas iniciativas. Algumas diretamente relacionadas à Gestão de Pessoas e outras que indiretamente devem ser apoiadas pela área:

- Atividades de relaxamento e entretenimento;

Em ambientes organizacionais de alta competitividade faz-se necessário dar aos empregados melhores condições de trabalho como forma de afastar o estresse da rotina laboral, pois melhorando a qualidade de vida, a frustração dos trabalhadores diminui. Para tanto práticas como a reserva, geralmente no período matutino, de alguns minutos do horário de trabalho para o incentivo de atividades lúdicas e físicas, como exercícios de alongamento, respiração e meditação através de músicas relaxantes.

- Novas técnicas de gerenciamento;

É certo que a depender do modelo de gerenciamento adotado na empresa, pode o fenômeno da violência psicológica encontrar um ambiente propício para o seu

desenvolvimento. Novas técnicas de gerenciamento, como a avaliação de 360 graus permitem a melhora na comunicação, o aumento da transparência nas relações de trabalho e atua como eficaz instrumento para detecção de problemas e sua correção no âmbito empresarial interno. Trata-se de um sistema de avaliação de múltiplas fontes, por meio do qual é possível avaliar os colegas de trabalho e superiores hierárquicos, garantindo-se, sempre, o sigilo, o anonimato e a confidencialidade das manifestações e opiniões expressadas.

Esta técnica não deve ser aplicada apenas no sentido horizontal e vertical descendente, onde somente os subordinados são avaliados, mas também no sentido vertical ascendente, de forma a que os chefes, diretores, supervisores e gerentes sejam avaliados por seus inferiores hierárquicos, assimilem as críticas e, com este aprendizado, empreendam, se necessário, mudanças no perfil de liderança exercido.

A implantação desta forma de avaliação pode contribuir significativamente na detecção do problema, pois ao se garantir o sigilo e o anonimato das manifestações, a vítima sente-se segura para identificar e expor seu agressor, sem medo de represálias. Em casos tais, a Gestão de Pessoas deve intervir e conscientizar o agressor da gravidade que sua conduta representa ao bom andamento da organização empresarial.

- Condutas afirmativas da empresa;

Apesar de muitos empregadores negarem a ocorrência de assédio moral, o problema não deixa de existir e pode ser até agravado, pois o agressor ao não encontrar limites. Ao invés da negativa, deve buscar o empregador adotar medida diversa, como apoiar a divulgação e sensibilização dos colaboradores acerca da realidade do assédio moral e suas devastadoras consequências.

O treinamento de gerentes para monitorar e identificar as primeiras indicações de conflito igualmente se revela uma eficiente medida, pois demonstra claramente não estar a empresa compactuando e tolerando esta forma de violência.

- Ouvidorias e mediações;

O incentivo ao diálogo faz com que as vítimas do assédio moral exponham os atos de violência a que estão sendo submetidos. Sobressai, então, a necessidade de contar com a ajuda de terceiros que os ouçam e os ajudem a proteger-se e a livrar-se dos ataques de que são vítimas diárias.

Neste contexto é que surgem as ouvidorias, órgãos situados dentro da própria empresa, que recebam a queixa individual dos empregados e garantam o anonimato e o sigilo

do queixoso e das denúncias formuladas. O acesso a este setor deve ser viabilizado não só pessoalmente, mas também através de correio eletrônico e contato telefônico, para que assim, sinta a vítima mais conforto e segurança para denunciar o problema vivenciado.

Além da implantação de uma ouvidoria, outra medida que também nos parece eficaz é a instituição de núcleos de mediação, onde o mediador, um terceiro imparcial, auxiliará no conflito existente, aconselhando os envolvidos. Este mediador deverá gozar da independência necessária para exercer seu papel, repassando aos envolvidos segurança e imparcialidade em sua atuação.

- *Marketing* social dos sindicatos;

As entidades sindicais geralmente elaboram de cartilhas, com frases de impacto, ilustrações explicativas, definições, formas de manifestação, consequências, proteção legal, direito a indenização, modos de prevenção, dentre outros aspectos relevantes, que demonstram que o problema existe, não é de rara ocorrência e que pode ser evitado.

Outra interessante forma de combate exercida pelos sindicatos é a inserção nas convenções e acordos coletivos de trabalho de cláusulas que vedem, responsabilizem e imponham pesadas multas às empresas que pratiquem ou permitam a prática do assédio moral no meio ambiente laboral.

- Abordagem pelo SESMT e CIPA.

Como exaustivamente mencionado, as consequências do assédio moral são devastadoras e geram moléstias que, em razão do nexo de causalidade que possuem podem ser definidas como doenças ocupacionais, equiparando-se, portanto, ao acidente do trabalho.

Desta forma, o trabalhador que é assediado moralmente e, por consequência desta agressão é acometido de qualquer moléstia, poderá se afastar do emprego e reclamar o benefício do auxílio-doença acidentário ensejando, por esses motivos, que as formas de assédio no ambiente organizacional sejam abordadas pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT e pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

Heloani (2005) informa que uma medida simples de prevenção é a adoção de um Código de Ética em que sejam detalhadas as condutas a serem adotadas e as respectivas punições para as formas de assédio.

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo ‘urnas’ em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido.” (HELOANI, 2005, p. 106).

Hirigoyen (2000) diz ainda que “as empresas que não dão condições para implantar uma política de prevenção poderão ser mais sancionadas do que aquelas que tentaram restringir o assédio moral ou proibi-lo.”.

Bispo sugere ainda para a organização,

[...] criar um comitê permanente que tenha o objetivo de desenvolver procedimentos que garantam a integridade dos colaboradores. O mesmo comitê pode [...] ser formado representantes de departamentos como por funcionários formadores de opinião, que tenham facilidade de comunicação com os demais pares. (BISPO, 2009, p.1)

3.4 Dilemas éticos do profissional no enfrentamento do Assédio Moral.

“Nem sempre é fácil regulamentar as condutas humanas”. (XAVIER, 2006, p. 137). O referido autor anuncia que é fundamental saber que não há lei sem costumes, ou seja, de nada adianta definir atitudes como abusivas se estas forem costumes naturais da empresa. Outra questão levantada é que deve-se apoiar a participação democrática na construção de um Código de Ética ou de Conduta pois ensejar a participação dos colaboradores os farão menos resistentes às punições que possam ser adotadas.

“A ética é cada vez mais um tema presente e recorrente no contexto das organizações [...] por necessidade identificada pelo próprio gestor, de implementar padrões de comportamento e costumes que agreguem valor à sua empresa,” (SANCHES, 2003, p. 35). Sendo assim, é fundamental que a empresa defina regras claras para a condução dos seus negócios e para o relacionamento entre as pessoas que compõem as equipes de trabalho, buscando promover a participação de todos na discussão dos limites éticos na organização.

Não podemos ser inocentes e pensar que empresas são apenas entidades jurídicas. Empresas são formadas por pessoas e só existem por causa delas. Por trás de qualquer decisão, de qualquer erro ou imprudência estão seres de carne e osso. E são eles que vão viver as glórias ou o fracasso da organização. Por isso, quando falamos de empresa ética, estamos falando de pessoas éticas. (JACOMINO, 2000, p.31 *apud* SANCHES, 2003, p.36).

Um papel fundamental na adoção de códigos é explicitado por Pompeu (2012) como sendo o limite entre a obediência e a consciência. Às vezes sabemos com clareza o que é certo fazer, mas isso nem sempre torna a ação mais fácil de ser executada. Nestes momentos o código pode ajudar. Ao agir assumidamente em obediência ao código, o profissional de Gestão de Pessoas tira de seus ombros o peso moral de sua própria atitude. Quando a ação é cometida em nome de outros ou do código ou de princípios que orientam as ações da empresa e que são conhecidos e compartilhados por todos, ela se torna mais fácil, mais leve.

Ainda segundo Pompeu (2012), as questões éticas giram em torno da convivência, especialmente relativos a duas ordens de problemas: hierarquia e concorrência. Empresas são ambientes hierarquizados, porém nem sempre a hierarquia é clara, ou seja, deve-se perguntar quem manda e até que ponto pode mandar? Essa questão pode ficar mais complicada quando boa parte da hierarquia desempenha uma função com tal qualidade que acredita poder, por essa virtude, ditar regras a seus colegas sobre como proceder no serviço.

Na entrevista, o autor admite ainda que denunciar ou não quem erra é um dilema antigo. A omissão, no entanto, pode ser prejudicial para outros funcionários e para a própria empresa. Não há um conflito entre ser ou não ser leal, mas do tipo, com quem devo ser leal? A lealdade para com o colega, acobertando-o em seus atos antipáticos, e ser desleal para com os atingidos.

Martins (2009) em seu depoimento na obra “Suicídio Laboral: um caso real de assédio moral” denomina, na impossibilidade por questões legais de nomear os envolvidos em sua experiência pessoal de assédio, a profissional da área de Gestão de Pessoas pelo apelido “gerente de recursos humanos ‘omissa’”. Tal fator evidencia as dificuldades da área no enfrentamento da questão. Nesse contexto a atuação diante de um quadro de assédio já estabelecido pode ser considerada mais difícil que se antecipar ao problema, concentrando forças na prevenção do fenômeno objeto deste estudo. Prevenir é a ação mais sensata a ser adotada pelos profissionais no combate do Assédio Moral.

4, METODOLOGIA

A metodologia aponta quais os métodos de pesquisa utilizados durante elaboração deste trabalho monográfico.

Para Lakatos e Marconi (1992, p. 43), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. O presente ensaio foi estruturado conforme classificação metodológica descritas neste capítulo.

Quanto à natureza trata-se de pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Segundo Gil (2002, p. 18) “uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos”.

Quanto à abordagem compreende-se como pesquisa qualitativa. Gil (2002, p. 133) define pesquisa qualitativa “como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.”.

Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL, 2002, p. 44).

Este trabalho foi estruturado em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, quando foram consultadas diversas obras que enfocam a temática do Assédio Moral nas organizações, bem como sobre Gestão de Pessoas. De posse de tal embasamento, passamos à etapa da pesquisa de campo, com um questionário para investigar, em campo, evidências e percepções de entrevistados, escolhidos aleatoriamente, acerca do fenômeno Assédio Moral relacionando-o com a função de Gestão de Pessoas. “O questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.”. (GIL, 2002, p. 115).

Segundo Gil (2002), qualquer que seja o instrumento, é necessário a realização de um pré-teste escolhendo algumas pessoas da amostra para que disponham de um maior tempo para responder as questões e analisarem de forma crítica, para que possa ser verificado se as perguntas foram respondidas adequadamente, se as respostas dadas não denotam dificuldade

no entendimento das questões, enfim, tudo o que puder implicar a inadequação do questionário enquanto instrumento de coleta.

Primeiramente, foi realizado um pré-teste, onde participaram duas pessoas. Depois de respondidos os questionários foi realizada uma entrevista informal com intuito de saber a opinião das mesmas. Posteriormente algumas melhorias foram feitas, principalmente quanto aos enunciados de questões.

O universo desta pesquisa é representado por pessoas que estejam trabalhando ou que já tenham trabalhado pois pretendeu-se investigar evidências de assédio moral com o entrevistado e/ou colegas de trabalho. A amostra é considerada como aleatória. Trinta e cinco questionários compõem a pesquisa direta. Os questionários foram aplicados, basicamente, entre alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, turno noite, e nas imediações da praça José de Alencar, defronte a um órgão público. Devido ao número de questionários aplicados não é portanto uma amostra representativa e sim de conveniência.

O questionário foi dividido em três partes, a saber: A primeira, com três questões, traçam o perfil do entrevistado. A segunda parte é composta de cinco questões que abordam o tema Assédio Moral, das quais quatro questões fechadas e uma aberta. A terceira tem quatro questões que investigam a atuação da área de Gestão de Pessoas. Por fim, os questionários foram aplicados no período compreendido entre 28 de maio e 04 de junho de 2012.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

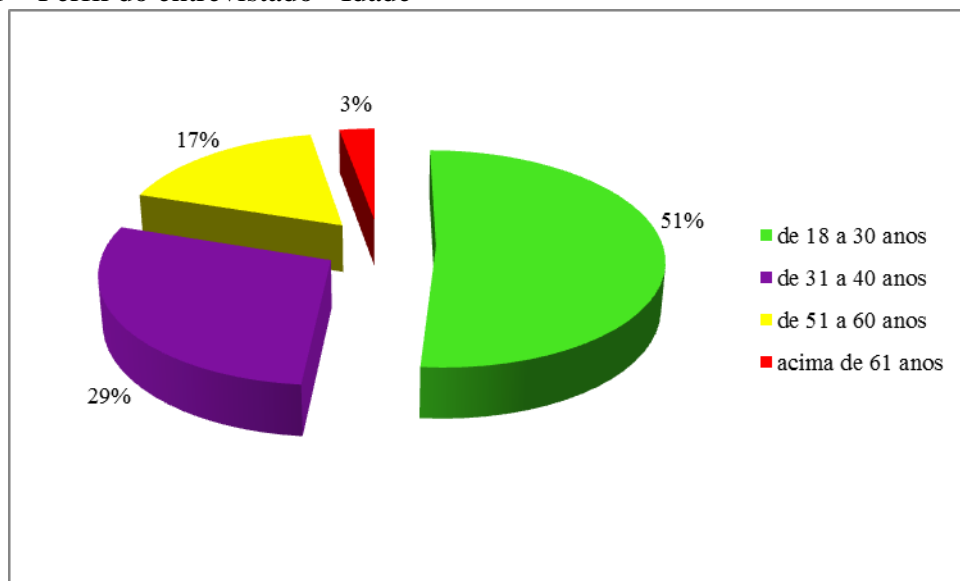
Aqui, evidencia-se a análise e interpretação dos dados colhidos através dos questionários aplicados. Para Gil (2002, p. 125),

Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente. (GIL, 2002, p. 125).

5.1 Descrição do perfil dos entrevistados.

No levantamento dos dados sobre o perfil dos entrevistados foram consideradas três variáveis: a idade, o sexo, e a situação atual de emprego. No Gráfico 1 estão os dados referentes a primeira variável.

Gráfico 1 – Perfil do entrevistado - Idade

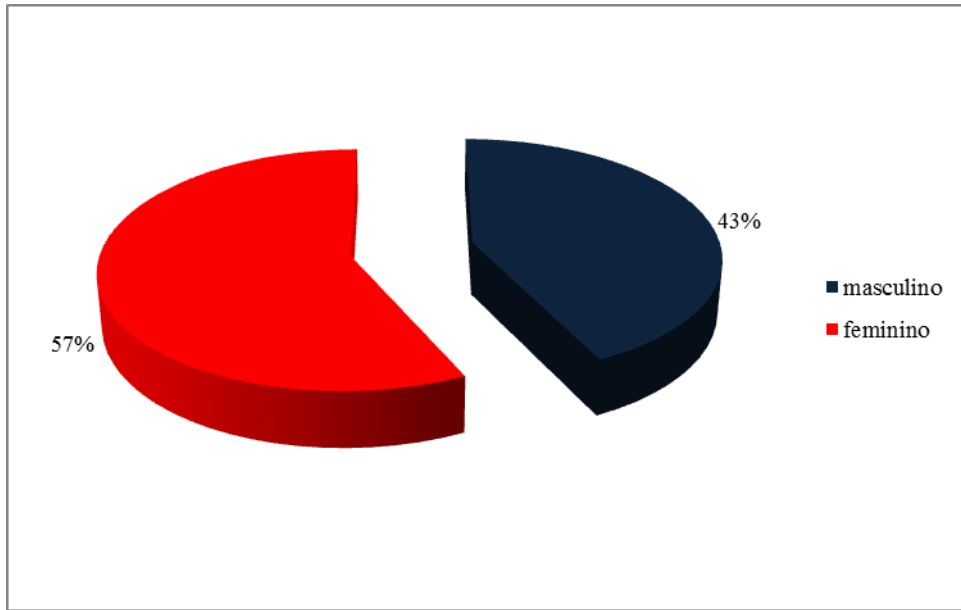


Fonte: Pesquisa direta

Os dados que constam no gráfico 1 mostram que a maioria dos colaboradores pesquisados (51%) tem entre 18 e 30 anos de idade. As categorias “menos de 18 anos” e “entre 41 e 50 anos” não tiveram representação na pesquisa.

No Gráfico 2 está representada a variável sexo.

Gráfico 2 – Perfil do entrevistado - Sexo

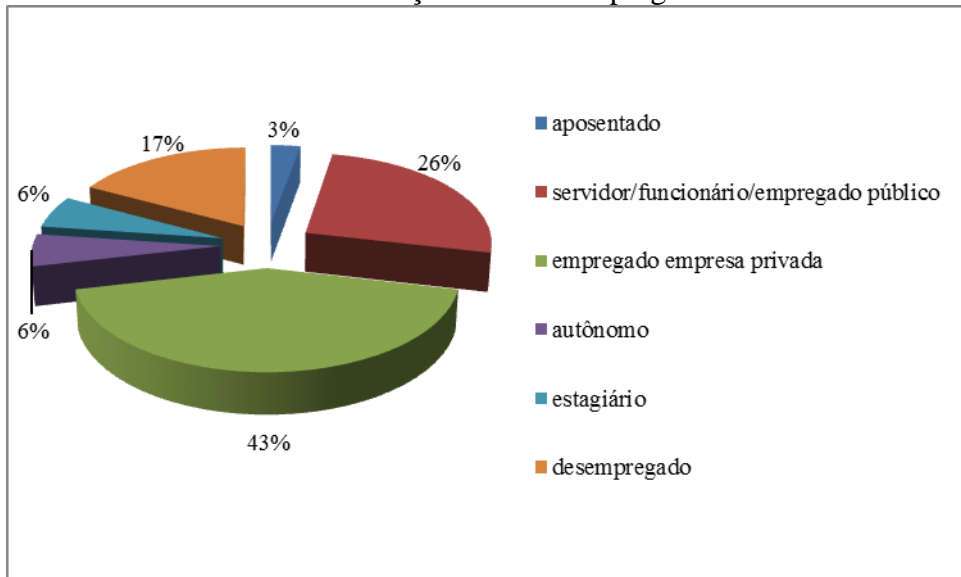


Fonte: Pesquisa direta

Conforme mostra o Gráfico 2, pouco mais da metade dos entrevistados (57%) é do sexo feminino.

No gráfico 3 demonstra-se a situação atual de emprego:

Gráfico 3 – Perfil do entrevistado – Situação atual de emprego



Fonte: Pesquisa direta

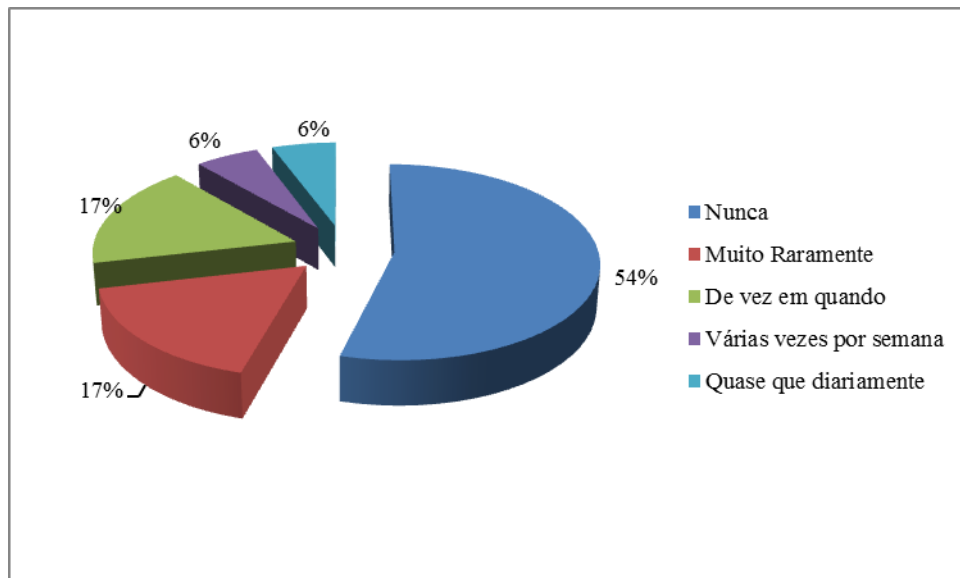
A maioria dos entrevistados (43%) é empregado de empresa privada. Todas as categorias foram representadas na pesquisa. Apenas 1 entrevistado encontra-se na categoria “aposentado”, perfazendo 3% da amostra.

5.2 As inter-relações entre Assédio Moral e a atuação da Gestão de Pessoas

Nesse ponto busca-se relacionar questões que investigam a incidência do assédio moral no ambiente de trabalho, bem como a atuação da Gestão de Pessoas na empresa atual do entrevistado ou empresa anterior, caso o mesmo se encontre na situação atual de emprego “desempregado”.

No gráfico 4 está representado se o entrevistado julga ter sido vítima de assédio moral no trabalho:

Gráfico 4 – Vítimas do assédio moral



Fonte: Pesquisa direta

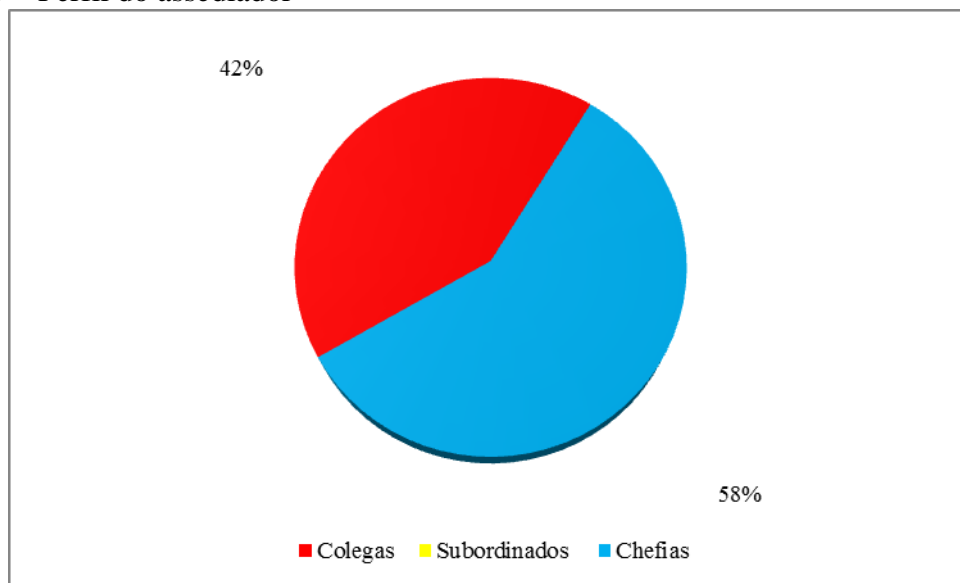
O gráfico 5 denota que a maioria dos entrevistados (54%) afirma não ter sido vítima de assédio moral no ambiente de trabalho. Importante salientar que 17% dos entrevistados afirma terem sido vítimas “muito raramente” de assédio moral. Essas pessoas são vítimas do falso assédio. Hirigoyen (2002, p. 24-27) traduz como “simples conflitos existentes nas organizações” onde conflitos interpessoais e organizacionais fazem parte de uma rotina normal de trabalho desde que não haja repetições. Sobre o tema Zanetti (2008)

evidencia que para os atos sejam considerados como assédio se exige a prática reiterada das ações hostis.

Importante salientar que as categorias “de vez em quando”, “várias vezes por semana” e “quase que diariamente” somam 29% do total da amostra e esses entrevistados sofrem ou já sofreram assédio em seus locais de trabalho.

No gráfico 5 evidenciam-se o perfil do assediador:

Gráfico 5 – Perfil do assediador

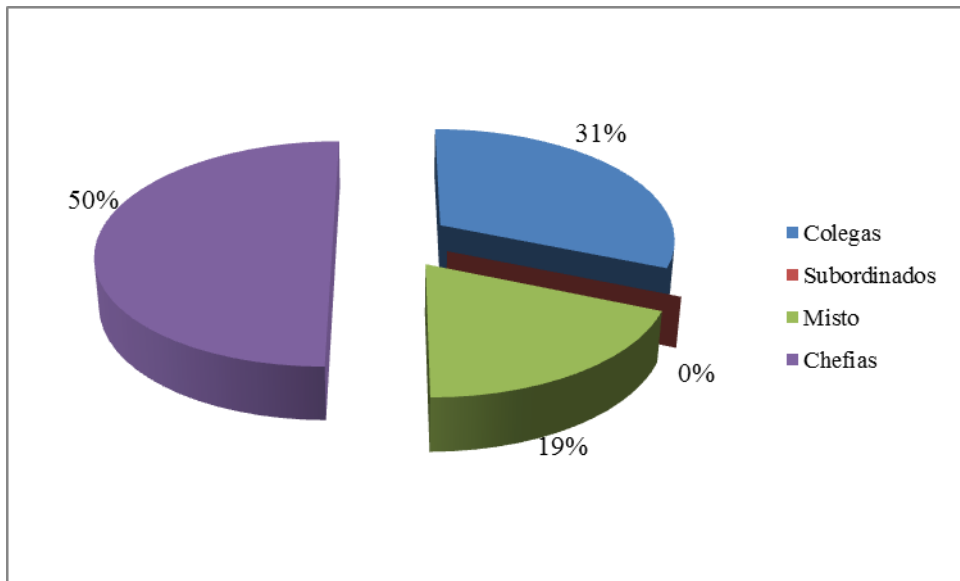


Fonte: Pesquisa direta

Este gráfico representa cada alternativa marcada no questionário. Em 58% das vezes, o assédio é realizado por um superior hierárquico para com seu subordinado. O assédio entre colegas de trabalho foi relacionado por 42% das respostas. A forma de assédio de um subordinado para com seu superior não teve representação.

Como era uma questão em que se podia marcar mais de uma alternativa, também analisou-se as respostas de acordo com as formas de assédio já relatadas no presente estudo. Assim obteve-se o gráfico 6:

Gráfico 6 – Formas de assédio

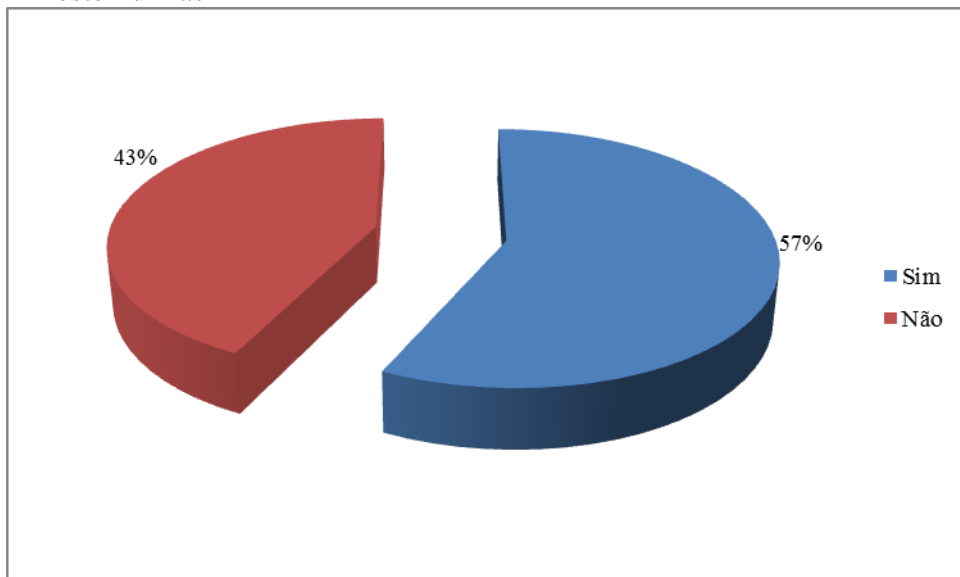


Fonte: Pesquisa direta

A forma de assédio com maior representação (50%) foi a forma de assédio vertical descendente, do superior para o subordinado. A forma de assédio horizontal, entre colegas, foi relatada em 31% dos questionários. A forma de assédio mista, que contém assédios vertical e horizontal em sua manifestação, aparece em 19% dos casos. Obviamente a forma vertical ascendente, do subordinado para o superior, continua sem representação.

No gráfico 7 representa-se um dos sujeitos de assédio - a figura da “testemunha”:

Gráfico 7 – Testemunhas

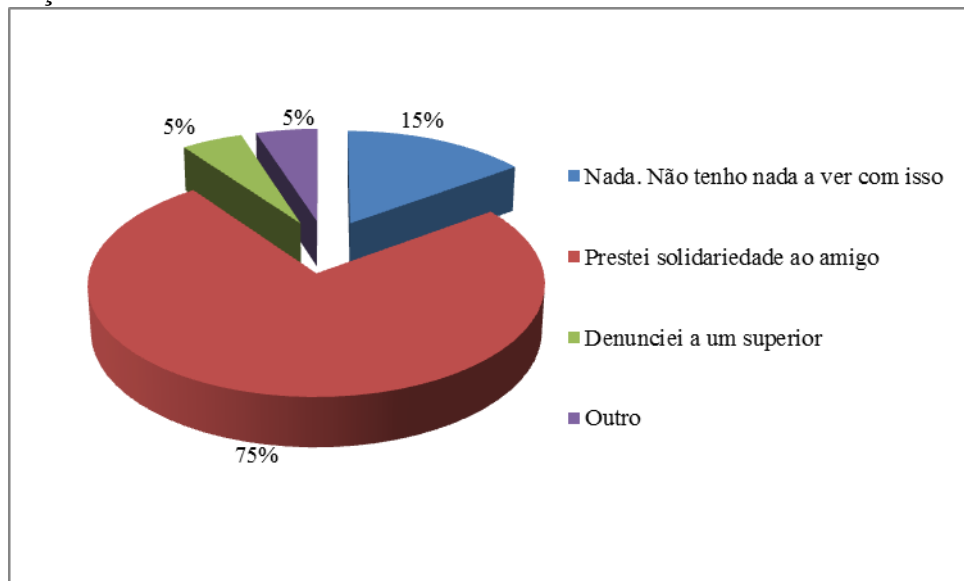


Fonte: Pesquisa direta

A maior parte dos entrevistados (57%) já presenciou situações de assédio dirigidas a colegas de trabalho. Relacionando essa questão com a questão 4, “se você já foi vítima de assédio” (54% - nunca) temos que embora a maioria não tenha sido vítima, foi testemunha de assédio, ou seja, em seu ambiente de trabalho ocorre a violência objeto deste estudo.

No gráfico seguinte analisa-se a reação das testemunhas:

Gráfico 8 – Reação das testemunhas



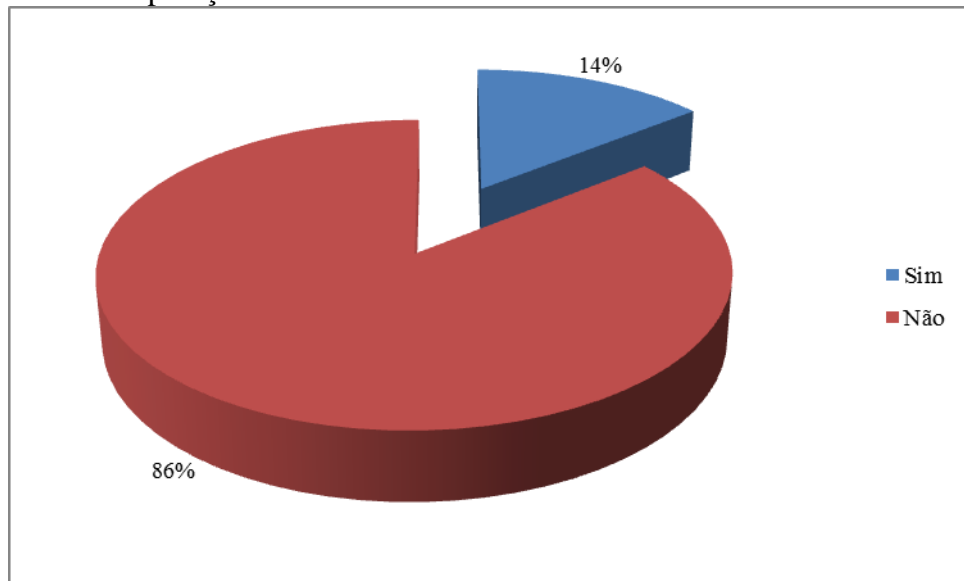
Fonte: Pesquisa direta

A maior parte dos entrevistados (75%) solidariza-se com a vítima, embora essa solidariedade não signifique uma atitude mais formal de denunciar a agressão. 15% dos entrevistados não fariam nada por não terem nada com o fato caracterizando uma situação de omissão. Outra atitude relatada (5%) foi a denúncia junto ao sindicato da categoria:

*Denunciei ao sindicato que encaminhou processo ao Ministério do Trabalho.
(ENTREVISTADO 1, Pesquisa Direta)*

O próximo gráfico investiga se nas empresas, atual ou anterior do entrevistado, existem políticas para punir assediadores.

Gráfico 9 – Políticas de punição

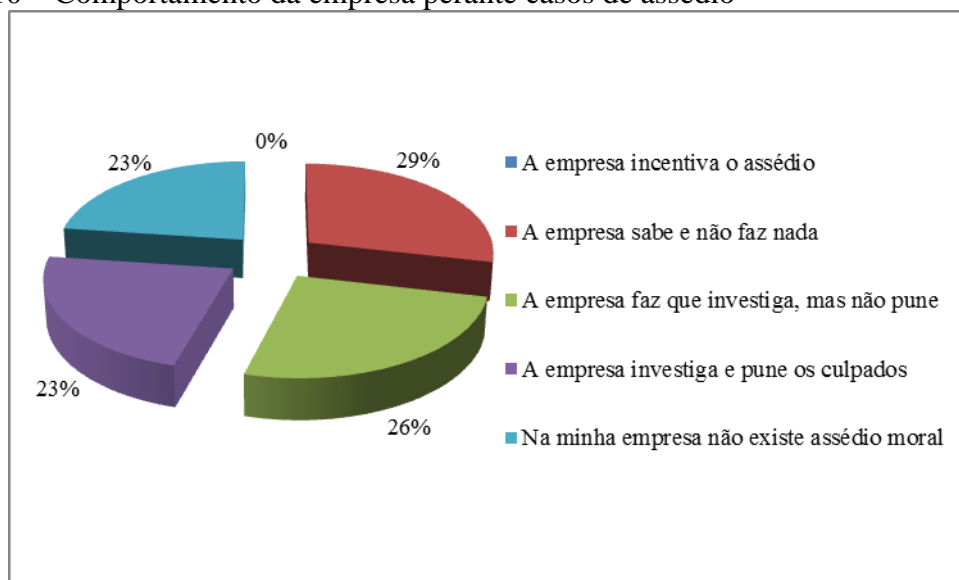


Fonte: Pesquisa direta

Esse gráfico apresenta que em 86% dos questionários inexistem políticas que punam assediadores nas empresas dos entrevistados.

A questão “como você considera a sua empresa em relação a casos de assédio moral” estrutura-se o gráfico 10:

Gráfico 10 – Comportamento da empresa perante casos de assédio

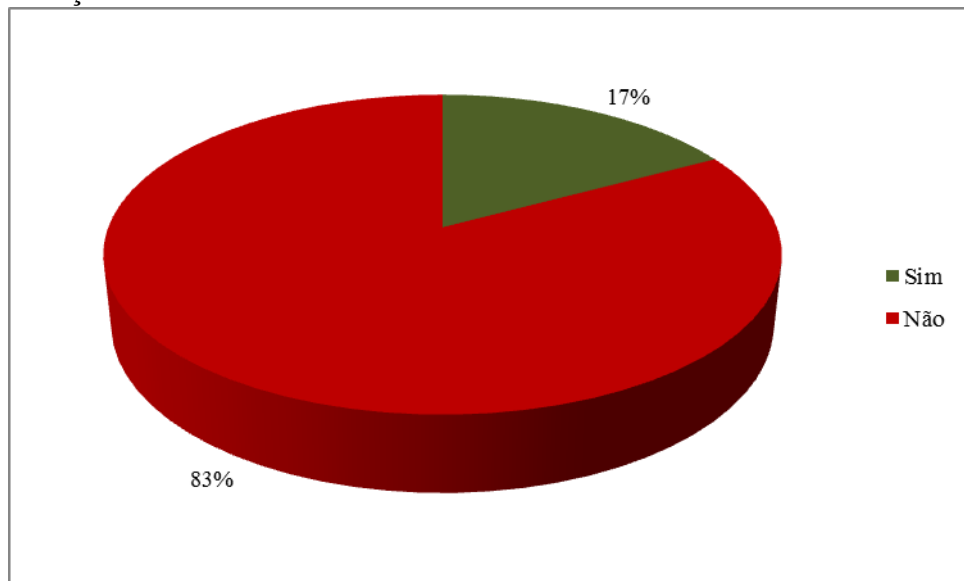


Fonte: Pesquisa direta

A maior representatividade (29%) das respostas evidencia que a empresa sabe da existência de assédio moral mas não toma atitude contra a prática. Importante ressaltar que para 26% dos entrevistados “a empresa investiga, mas não pune”.

O gráfico 11 investiga a atuação da Gestão de Pessoas no combate ao assédio moral. Na pesquisa utilizou-se o termo RH por este ser a terminologia em que a área é designada na maioria das empresas:

Gráfico 11 – Atuação da Gestão de Pessoas no enfrentamento ao assédio moral



Fonte: Pesquisa direta

A maioria das respostas (83%) demonstra que a área de Gestão de Pessoas não é atuante na prevenção e combate ao assédio moral.

5.3 Percepções dos entrevistados

No questionário estão inseridas duas questões abertas. A primeira delas procura averiguar comportamentos tidos como negativos no ambiente de trabalho do entrevistado. Alguns dos comportamentos descritos foram:

Transferências de pessoal para outras filiais sem o consentimento da pessoa como forma de punir e de forçar (o pedido) a demissão. (ENTREVISTADO 1, Pesquisa direta).

Demissões são fatores que geram insegurança também nos colegas que permanecem na empresa. As empresas podem não necessariamente demitir, mas pressionarem para que os trabalhadores peçam demissão e assim diminuir os custos com a dispensa.

Grosseria. Teve uma vez que a minha chefe gritou comigo e bateu na mesa na frente dos meus colegas só porque eu não terminei (a tarefa) na hora que ela queria e nem quis saber o motivo. (ENTREVISTADO 2, Pesquisa direta).

Dar serviços que sabidamente são impossíveis de serem realizados. (ENTREVISTADO 3. Pesquisa direta).

Os funcionários eram persuadidos a trabalharem mais. Era 'feio' (grifo dele) ir embora no horário. Por isso muitos funcionários acima de 80 horas de banco de horas. (ENTREVISTADO 4. Pesquisa direta).

Liderança autoritária faz uso de gritos, xingamentos, humilhações e ameaças para intimidar os subordinados. O estilo autoritário pode facilitar o surgimento de conflitos e agressões no ambiente de trabalho. Práticas de gestão impositivas para resolver diferenças de opinião, reduzido fluxo de comunicação, impossibilitar que o trabalhador tome parte em decisões que lhe dizem respeito, e não conversar sobre a natureza das tarefas e metas propostas são disfunções do estilo autoritário.

Perseguição de funcionários por diferença de partido político. (ENTREVISTADO 5. Pesquisa direta).

O chefe dava em cima das estagiárias. Fazia comentários a respeito delas a outros empregados. Também existiam pessoas que não sofriam descontos de faltas e atrasos e outras que se faltassem ou chegassem atrasadas não podiam nem compensar. (ENTREVISTADO 6. Pesquisa direta).

Discriminações e piadas por diferenças partidárias, de gênero ou de raça podem alimentar negativamente o ambiente de trabalho. Indivíduos que fazem parte de grupos tais como mulheres, deficientes físicos e homossexuais, podem sofrer discriminação pela não aceitação das diferenças, aumentando sua vulnerabilidade ao assédio moral.

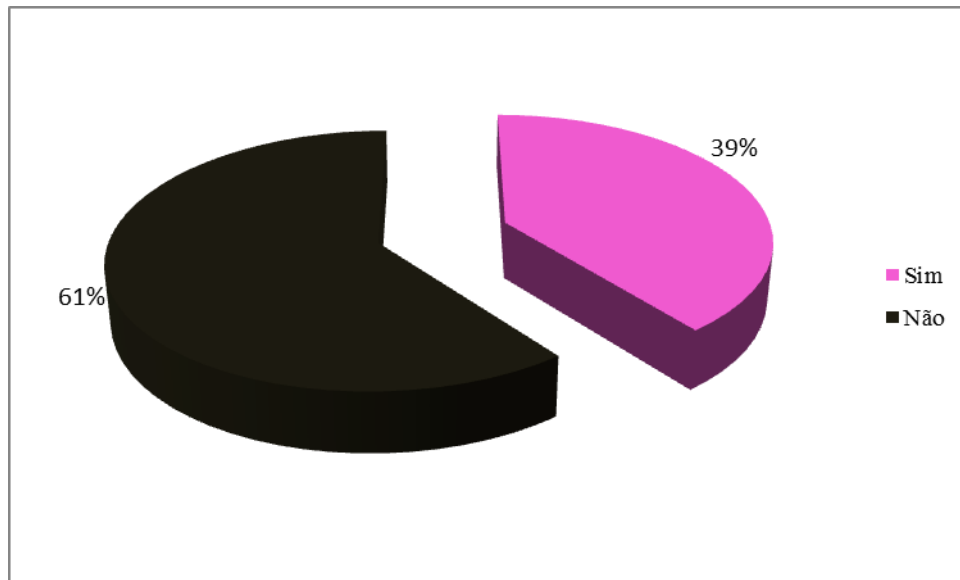
Agressões verbais e até físicas. (ENTREVISTADO 7. Pesquisa direta).

Agressões relacionam-se diretamente o Assédio Moral. Porém para ser caracterizado como assédio tem-se que considerar a prática reiterada do ato abusivo. Então não necessariamente os relatos descritos são casos tidos pela doutrina como assédio moral.

Neste estudo, os trabalhadores relataram a realidade vivida nos diferentes contextos organizacionais, mostrando condutas abusivas e irregularidades trabalhistas. E embora tais comportamentos ou situações não sejam considerados assédio moral, repercutem de forma tão negativa que predisõem ao desencadeamento do assédio moral, caso se configurem como práticas toleradas pelas organizações.

A segunda questão aberta se propõe a investigar se o entrevistado denunciaria casos de assédio à área de Gestão de Pessoas. Inicialmente temos o gráfico 12 que sintetiza as opiniões da amostra:

Gráfico 12 – Confiabilidade da área de Gestão de Pessoas



Fonte: Pesquisa direta

A maior parte da amostra (61%) relata que não se sentiria segura em denunciar casos de assédio moral à área de Gestão de Pessoas. Em contrapartida, 39% dos entrevistados se sentem seguros em encaminhar denúncias aos profissionais da área. Primeiramente seguem algumas considerações descritas ao se investigar os motivos da resposta afirmativa:

Pela forma efetiva que a empresa tratava e procurava banir esse tipo de situação. (ENTREVISTADO 1. Pesquisa direta).

Porque a empresa chama a atenção dos assediadores. (ENTREVISTADO 2. Pesquisa direta).

Porque já existiu uma denúncia e o assediador acabou sendo demitido. (ENTREVISTADO 3. Pesquisa direta).

Acho necessário combater esse tipo de atitude para que seja colocado um ponto final e não se torne um ato comum dentro da empresa. (ENTREVISTADO 4. Pesquisa direta).

As declarações evidenciam que a confiança dos indivíduos depende muito da atitude das organizações em serem intolerantes a comportamentos abusivos no local de trabalho. A cultura organizacional é parte fundamental na luta contra as formas de assédio.

Da mesma forma, detalharemos declarações cujo teor tem posicionamento contrário ao encaminhamento de denúncias à Gestão de Pessoas.

Não. Pelo fato do setor não ter autonomia para resolver e solucionar o assunto. (ENTREVISTADO 5. Pesquisa direta).

Não existe a denúncia sigilosa; além do que os assediadores tomam conhecimento e fazem acareação e perseguem a vítima. (ENTREVISTADO 6. Pesquisa direta).

Não porque o chefe do RH é conivente com tudo que a diretoria determina e muitas ações de assédio partem da diretoria. (ENTREVISTADO 7. Pesquisa direta).

Não Acredito que o melhor canal para tratar o assunto é o sindicato. Denunciamos o assédio ao RH de nossa empresa e nada mudou. Após a denúncia junto a DRT, o assediador foi transferido. (ENTREVISTADO 8. Pesquisa direta).

Novamente a questão da confiabilidade está estreitamente ligada em como a organização, e principalmente a alta direção, está comprometida com as práticas hostis no sentido de tolerar este ou aquele comportamento abusivo em nome do atingimento de metas, da produtividade ou da competitividade.

As organizações precisam das pessoas como elemento essencial já que são as pessoas que geram vantagens competitivas, pois o capital humano é o que diferencia as empresas. A alta direção tem de se inserir na discussão devendo visualizar que o Assédio Moral traz prejuízos não só à pessoa, capital humano das organizações, como a própria empresa. E a área de Gestão de Pessoas, que se pretenda “estratégico”, deve tomar para si a liderança na condução desse embate, sabendo que atuar na prevenção do assédio traz melhores resultados que mediar uma situação em que o assédio já esteja configurado.

6 CONCLUSÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho é algo tão antigo quanto o trabalho, porém este é um fenômeno que tem vindo a agravar-se nos últimos anos devido ao acirramento de questões como a globalização, reestruturação produtiva e flexibilização das reações trabalhistas. Assim, as organizações, para sobreviverem no mercado, apostam numa maior competitividade, produtividade e eficiência. Este conjunto de fatores leva à degradação das condições de trabalho gerando conflitos dentro das organizações que tornam o ambiente propício ao assédio moral.

Paradoxalmente, os estudos sobre o tema iniciaram no final do século passado, em 1996, com a pesquisa do sueco Heyns Leymann. Porém apenas com os trabalhos da vitimologista francesa Marie-France Hirigoyen, a partir de 1998, a temática passou a popularizar-se. No Brasil, o início das discussões sobre assédio moral pode ser definido em 2000, com a apresentação da dissertação de mestrado da Dr^a Margarida Barreto, denominada “Uma jornada de humilhações”, tendo como material básico as pesquisas desenvolvidas por Marie-France Hirigoyen.

No mundo do trabalho podem ser encontrados diferentes tipos de assédio que ocorrem em vários níveis hierárquicos e com autores distintos. Teremos o assédio vertical descendente, quando ele é realizado por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção; temos assédio vertical ascendente, quando operado por um subordinado ou mais contra o superior hierárquico; temos assédio horizontal, quando se produz entre colegas; e assédio misto, quando mistura assédio vertical e horizontal. Algumas condições, no entanto, devem estar presentes para que o assédio esteja configurado: repetição dos atos hostis, frequência, duração e intencionalidade do assediador.

O combate ao assédio moral no ambiente de trabalho deve ser um dos interesses da área de Gestão de Pessoas em face de sua pretensão em tornar-se uma área organizacional estratégica. Já que o fenômeno acarreta sérias consequências ao indivíduo, como doenças e diminuição da capacidade de concentração, e à organização, como absenteísmo, perda da produtividade e causas trabalhistas, alinhar-se aos objetivos estratégicos da empresa significa tomar para si a condução do enfrentamento do assédio moral.

Muitas vezes, porém, mudar a mentalidade das pessoas e as práticas perversas no ambiente organizacional esbarra em dificuldades que vão desde a cultura da empresa, onde

uma gestão mais agressiva possa ser tolerada; a hierarquia, na qual o poder da área de Gestão de Pessoas se limite aos interesses de uma direção que não comungue com os ideais de uma gestão mais “democrática”; e a ética, no dilema em denunciar um colega de trabalho sabendo das possíveis sanções que esse ato acarreta.

Para que a área não seja taxada de omissa, dentro do contexto apresentado, concluímos que a prevenção é a melhor forma de combate à problemática, através da adoção de medidas simples e de baixo custo, mas que se implementadas garantirão uma maior qualidade de vida aos empregados e, por conseguinte, um meio ambiente de trabalho sadio e uma organização produtiva.

A reformulação dos métodos de gestão; o investimento na informação através de palestras e cartilhas conscientizando dos males provocados por essa violência; a adoção de um código de ética pela empresa, são alguns exemplos de medidas de prevenção que contribuem sobremaneira para a preservação da saúde e dignidade do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio Moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente de Trabalho.** São Paulo: LTr, 2005.

AGUIAR, Maria Rita Manzarra Garcia de. Assédio moral: problema antigo, interesse recente. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1907, 2008. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/11741>>. Acesso em 02/05/2012.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In GENTILI, P. & FRIGOTTO G. (Orgs.). **A Cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho.** São Paulo: Cortez; (Buenos Aires, Argentina): CLACSO, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/educacion/antunes.pdf>>. Acesso em 07/04/2012.

AVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho.** Dissertação (mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, 2008.

BISPO, Patrícia. **10 ações para combater o assédio moral.** Site Rh.com.br, 2009. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Dicas/6200/10-acoes-para-combater-o-assedio-moral.html#>. Acesso em 20/05/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho.** Campinas: Russell Editores, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual. In WOOD JUNIOR, Thomaz. **Gestão Empresarial: o fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOMEZ, Carlos Minayo; THEDIM-COSTA, Sonia Maria da Fonseca. Precarização do trabalho e desproteção social: desafios para a saúde coletiva. **Ciênc. saúde coletiva.** 1999, vol.4, n.2, pp. 411-421. ISSN 1413-8123. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81231999000200015>>. Acesso em 08/04/2012.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante. **O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho.** Dissertação (mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2006.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante; MACIEL, Regina Heloisa. **Manual de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Administração Pública.** Fortaleza: SEPLAG, 2010 (Manual).

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano.** Tradução de

Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **Mal-estar no trabalho:** redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HELOANI, José Roberto Montes. **Assédio Moral** – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, RAE Eletrônica, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>>. Acesso em 01/04/2012.

_____. **Assédio moral:** a dignidade violada. Aletheia. Canoas, n. 22, p.101-108, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21/04/2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus. Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em:<<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/184/184>>. Acesso em 03/04/2012.

MARTINS, Cleber. **Suicídio laboral:** um caso real de assédio moral. *Site Assédio Moral*, 2009. Disponível em: < http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Suicidio_Laboral_-_Um_Caso_Real_de_Assedio_Moral.pdf>. Acesso em 23/05/2012.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006.

POMPEU, Júlio. **Ética no meio corporativo.** Goiás: *Site RH Mais*, 2012. Entrevista a LG Sistemas. Disponível em:< <http://www.lg.com.br/canais/rh-mais/entrevistas/etica-no-meio-corporativo>>. Acesso em 08/06/2012.

SANCHES, Sylvio de Moraes. **Código de ética:** um fator de sucesso na organização. Monografia (MBA) – Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, 2003.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática:** os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006. Disponível em <http://www.assessoriarh.com/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf>. Acesso em 01/06/2012.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho.** Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro_robson_zanetti_assedio_moral.pdf>. Acesso em: 21/01/2012.

7. Você já presenciou situações de assédio dirigidas a colegas de trabalho?
() Sim () Não (passe para a pergunta 9)

8. Que tipo de reação você teve ao perceber situações de assédio moral contra colegas?
() Nada. Eu não tenho nada a ver com isso () Prestei solidariedade ao amigo
() Denunciei a um superior () Outro. Qual? _____

SOBRE A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Observação: Caso não esteja trabalhando, responda utilizando-se de seu último emprego

9 Existe, na sua empresa, políticas para punir assediadores?
() Sim () Não

10. Como você considera sua empresa em relação a casos de assédio moral?
() A empresa incentiva o assédio () A empresa sabe e não faz nada
() A empresa faz que investiga, mas não pune () A empresa investiga e pune os culpados
() Na minha empresa, não existe assédio moral.

11. O RH de sua empresa é atuante na prevenção e combate ao assédio moral?
() Sim () Não

12. Você se sentiria SEGURO em denunciar casos de assédio moral ao setor de RH?
() Sim. Por quê?

() Não. Por quê?
