



# ASSÉDIO MORAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

---

**MORAL HARASSMENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT:  
AN ANALYSIS OF MORAL HARASSMENT IN ORGANIZATIONS AND  
THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

## **ANTONIO MARTININGO FILHO**

*Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).*

*Pesquisador pela Universidade de Brasília (UnB).*

*QI 27, Cond. Ville Montagne, Qd 16A, casa 60, Lago Sul – Brasília – DF – CEP 71680-357*

*E-mail: cmartiningo@yahoo.com.br*

## **MARCUS VINICIUS SOARES SIQUEIRA**

*Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV).*

*Professor Adjunto da Universidade de Brasília (UnB).*

*SQN 215, bloco B, ap. 412, Asa Norte – Brasília – DF – CEP 70874-020*

*E-mail: marc-vs@uol.com.br*

---

## RESUMO

No presente artigo é feita uma análise do processo de assédio moral nas organizações 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 assédio moral. Para cumprirmos esse objetivo, utilizamos um novo enfoque, já que a maioria das pesquisas traz a visão dos funcionários assediados, das vítimas, e, neste 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 sua incidência. No momento em que as empresas buscam uma orientação mais ética e a melhoria do ambiente de trabalho, a discussão deste tema é de grande relevância. Nesse sentido, a pesquisa identificou que nas empresas que possuem políticas claras quanto ao assunto, canais adequados para a comunicação dos casos, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e um clima organizacional de confiança e respeito, os funcionários se sentem mais seguros para denunciar os casos de assédio moral no ambiente de trabalho.

## PALAVRAS-CHAVE

Assédio moral; Organização; Trabalho; Gestão; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This essay analyses the procedure of moral harassment in organizations and the role of the human resources management area, specially, in practices adopted for identifying and managing work circumstances factors which may propitiate the appearance of the moral harassment phenomenon. In order to accomplish this objective we have used a new point of view, since most researches show the view of harassed employees, of victims, and in this essay, we have tried to analyze managers' perception of moral harassment in work environment and what is the best

way for organizations to avoid this to happen. Since organizations are looking for a more ethical orientation and the improvement of work environment, the discussion of this subject has a huge significance. From this point of view, the analysis identified that employees feel safer in denouncing cases of moral harassment in enterprises with a clear policy about the subject, with appropriated communication channels, with a less hierarchical work structure, and with a respectful and trustful organizational climate.

## KEYWORDS

Moral harassment; Organization; Work; Management; Human resources management.

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da competição 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 polivalência. 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 das funções. Segundo Heloani (2003), a substituição de empregados especializados por outros de menor experiência acarreta a diminuição do número de empregos e a sobrecarga e desgaste dos poucos trabalhadores que permanecem no ambiente de trabalho.

Em meio a esse sistema econômico extremamente competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar tal 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). Somada a esses fatos, 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 a horizontalização do processo produtivo, que têm por finalidade o aumento da competitividade. Esse novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento do comportamento agressivo, pois de um lado estabelece-se a necessidade de ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. De outro, o trabalhador sabe que não estar preparado para a nova realidade pode significar a perda do emprego.

Diante de tantas mudanças, o cenário torna-se propício para o aparecimento da violência no ambiente de trabalho, não a violência física, mas a psicológica, que se empregada de forma repetitiva e duradoura pode configurar o assédio moral. Fenômeno que somente no começo da década de 1990 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 o envolve. O assédio moral traz sérios prejuízos à organização com a destruição do clima de trabalho, o aumento geral do sentimento de insegurança e o conseqüente bloqueio da criatividade e da inovação. A sociedade também paga a conta do assédio moral no ambiente de trabalho, pois, em geral, o indivíduo assediado, em virtude da baixa auto-estima, passa a participar menos das atividades relacionadas à cidadania e deixa de contribuir com opiniões, críticas e reivindicações para a melhoria de vida da comunidade. O assédio moral pode levar a afastamentos do trabalho por motivos de doença e aposentadorias precoces, gerando custos para a sociedade que arcará com as despesas da recuperação desse cidadão.

Nesse sentido, o momento é propício para que as organizações comecem a agir diante do problema e para que as áreas de gestão de pessoas assumam um papel de liderança nessa discussão. As organizações, por meio das áreas de gestão de pessoas, precisam tornar público o problema e investir pesadamente na formação de seus gestores, inserindo, cada vez mais, temas relacionados à gestão de pessoas em suas grades de treinamento. As organizações precisam se preocupar mais com os indivíduos do que com os números e impedir a ação de gestores perversos ou paranóicos, adotando medidas para obrigá-los a controlar seu comportamento.

No presente estudo, foi analisado o fenômeno assédio moral no nível organizacional e, de maneira mais específica, o papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento dos casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Para tanto, foi necessário um novo enfoque, já que a maioria das pesquisas traz a visão dos funcionários assediados, das vítimas. Dessa forma, neste 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 sua inci-

dência. A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de entrevistas estruturadas junto a um grupo de gestores de uma grande instituição financeira do Brasil. Foram entrevistados gestores que atuam diretamente na área de gestão de pessoas; gestores das áreas de negócios; e gestores das áreas de controle como auditoria interna, ouvidoria interna e departamento jurídico.

## 2 O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

As pesquisas sobre assédio moral no trabalho se iniciaram na Escandinávia na década de 1980 como parte do crescente interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho em geral e do reconhecimento da importância do aparecimento dos casos de estresse no ambiente organizacional. 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; SPARKS; COOPER, 2003).

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). 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 um conceito que se desenvolve em situação comunicativa hostil: um ou mais indivíduos coagem o funcionário de tal modo que este é levado à posição de fraqueza psicológica.

Barreto (2003) define assédio moral ou violência moral no trabalho como a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. Freitas (2001) também registra que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação da pessoa. As agressões cotidianas levam ao processo inconsciente de destruição psicológica, constituído de procedimentos hostis, evidentes ou encobertos, 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.

Para Keashly (1998), o fenômeno é caracterizado por comportamentos agressivos, hostis e anti-sociais no ambiente de trabalho. Nesse contexto, identi-

fica-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, crítica ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações e agressões verbais. Segundo Hirigoyen (2002, p. 15) o assédio moral “é claramente um ato que só adquire significado pela insistência”. Nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. O assédio moral não pode ser confundido com o estresse ou pressão no trabalho, ou mesmo com o conflito velado e com o desentendimento. Einarsen e Skogstad (1996) insistem que o assédio moral no trabalho configura-se por comportamento persistente, repetitivo e continuado: atos negativos isolados não são considerados assédio moral.

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e vêm prejudicado todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e a paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho se dá rapidamente. 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. Para Hirigoyen (2002), a experiência do estresse e da violência no trabalho pode ocasionar a perda de produtividade por parte dos funcionários assediados, dos que presenciam o assédio e daqueles afetados pelos incidentes, o que, com certeza, afetará os níveis de produtividade como um todo, especialmente porque esses indivíduos tendem a perder prematuramente suas habilidades para realizar o trabalho.

Segundo Hoel e Cooper (2000), 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. Algumas pesquisas também sugerem que o assédio moral afeta a organização pela inibição da inovação e da criatividade (BASSMAN, 1992). A perda da imagem ou da reputação da empresa, em virtude da repetição de casos de assédio moral, também pode trazer custos para a sociedade. As organizações desempenham importante papel na sociedade moderna, tendo substituído o Estado em muitas de suas funções. 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.

Ao considerar os efeitos do assédio moral também é importante ter em mente que as pessoas têm múltiplos papéis na sociedade: funcionário, cliente, contribuinte e cidadão. Portanto, o assédio moral que ocorre no ambiente de trabalho pode ocasionar múltiplos custos para a sociedade como um todo.

O estresse 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 têm de se aposentar por doença. Nessas situações, as conseqüências do assédio moral dizem respeito a custos médicos, benefícios e custos da previdência social que, dependendo do sistema de saúde adotado pelo país, podem ser substanciais em virtude da necessidade de longos tratamentos médicos e até de hospitalizações.

### **3 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas vive a constante tensão entre incentivar a individualização que faz com que o funcionário dedique-se ao extremo à organização e a busca de sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe. Ao mesmo tempo em que a área de gestão de pessoas fala em sinergia de grupo, ela desenvolve programas de recompensas com base em metas individuais que estimulam a competição entre as pessoas. Segundo Freitas (1999), 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 trabalhador em nome da competitividade crescente. O grande desafio para a área de gestão de pessoas parece ser a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos, em um contexto marcado por paradoxos de diversas naturezas: globalização *versus* cultura local; produção em série *versus* flexibilidade; trabalhador multiqualificado *versus* redução dos postos de trabalho; gestão participativa *versus* concepções ultrapassadas etc.

Diante desse quadro, 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. A introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral não pode restringir-se somente à área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários. Mesmo aqueles que não se sentem ameaçados por situações de assédio moral precisam se preocupar com o assunto, pois, como vimos, esse fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho. Para promover a prevenção ao assédio moral, a área de gestão de pessoas precisa se preocupar com os fatores situacionais no ambiente de trabalho, dentre os 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; e disfunções na cultura organizacional.

Para a manutenção do bom clima organizacional, é de suma importância a maneira como as organizações administram 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. O descontentamento e a frustração com a situação no trabalho e com o clima organizacional podem ser gerados pela falta de controle sobre o próprio trabalho (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESES, 1994; VARTIA, 1996; ZAPF; KNORZS; KULLA, 1996), falta de objetivos claros (VARTIA, 1996) e pela forma de encarar o conflito e a ambigüidade (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESES, 1994). O 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. Segundo Einarsen, Raknes e Matthieses (1994), essas situações podem agir como precursoras do conflito, relações de trabalho empobrecidas e clima organizacional caracterizado pela falta de confiança e tensão interpessoal, além de representar alto risco para o surgimento do assédio moral no ambiente de trabalho.

As pressões e as avaliações de resultados baseadas, primeiramente, em volume de produção podem ter efeito negativo na coesão do grupo e levar à elevada competição interna (KLEIN, 1996). Se os trabalhadores são avaliados e remunerados com base no desempenho do grupo, eles podem ser “punidos” por seus pares se seu desempenho ficar abaixo do esperado, podendo ocasionar o assédio moral por parte dos próprios colegas. Os sistemas de recompensa adotados por algumas empresas podem contribuir para a instalação de um clima de assédio moral, tanto por parte dos pares quanto por parte dos superiores hierárquicos. O superior hierárquico pode perceber determinado subordinado talentoso como rival e ameaça à sua própria carreira, e tentar desacreditar ou sabotar o desempenho desse profissional. O assédio também 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 utilizar o assédio moral para levar o funcionário a pedir transferência para outro departamento ou deixar a empresa (SALIN, 2003).

Outro fator relevante para a ocorrência de assédio moral é o tipo de organização do trabalho. 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. Essa deficiente organização do trabalho pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas.

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 relacionados à má organização do trabalho que, segundo os entrevistados, contribuem para essa pressão são: liderança fraca; falta de reconhecimento do trabalho; quantidade de horas de trabalho; e falta de suporte gerencial.

Também 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 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. Liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização parece ser importante condutor do assédio moral entre colegas (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESES, 1994; HOEL; COOPER, 2000; LEYMAN, 1996).

O assédio moral parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação. A relação entre assédio moral e liderança fraca pode ser analisada 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, tal procedimento pode ser interpretado como uma aceitação da organização quanto à ocorrência do fenômeno.

Por fim, a cultura organizacional também parece ser importante fator para a prevalência do assédio moral no trabalho. Entrevistas realizadas com vítimas revelaram que o fenômeno parece prevalecer em empresas nas quais a cultura organizacional permite ou até valoriza esse tipo de comportamento (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESES, 1994). O assédio moral 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 e pode, inclusive, ser encarado como eficiente método para cumprimento das tarefas (HOEL; SALIN, 2003).

O que até recentemente era considerado 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 que sejam substituídos 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, advoga 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).

A cultura da empresa, o clima organizacional, os estilos de liderança e a forma de organização do trabalho são fatores predominantes para o surgimento do assédio moral, fenômeno que provoca confusão, dúvida, humilhação e vergonha. A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual. Confusas e humilhadas, ficam sem condições de se defender sozinhas, de tomar as providências corretas e até mesmo de ousar falar. Precisam, portanto, de interlocutores dentro da empresa, desvinculados da hierarquia.

Segundo Hirigoyen (2002), 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 os casos sejam obrigadas a manter sigilo e forneçam apoio aos funcionários. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas pode exercer importante papel para a organização, como a área responsável por receber as denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora da questão. Essa área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), utilizar formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o tratamento dos casos identificados.

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas dirigidas ao segmento de gestores de uma grande instituição financeira do Brasil. Os funcionários que atuam nesse 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. Foram entrevistados cinco gestores 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.

O segmento gerencial foi definido como objeto da pesquisa, pois é composto por funcionários de carreira que já passaram pelos diversos níveis hierárquicos da organização e conhecem profundamente a cultura da empresa. Os gestores das áreas de gestão de pessoas foram entrevistados, pois são os responsáveis pela implementação das políticas relacionadas aos funcionários. Já a pesquisa junto aos gestores das áreas de negócios foi de fundamental importância, uma vez que os profissionais 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 ambiente de trabalho. Além disso, entrevistaram-se gestores das áreas de controle como o departamento jurídico, a auditoria interna e a ouvidoria interna, que são os primeiros canais das queixas dos funcionários que se sentem assediados.

Os resultados da pesquisa foram analisados sob a perspectiva crítica para entender a percepção dos gestores por meio de análise de conteúdo das respostas. O primeiro item aborda a percepção dos gestores sobre o conceito de assédio moral e sobre as principais causas do fenômeno. Em seguida, é feita uma análise sobre as principais vítimas do fenômeno e, por fim, é ressaltado o papel da área de gestão de pessoas diante da ocorrência do assédio moral nas organizações.

## **5 RESULTADOS E ANÁLISES**

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**

São muitos os fatores que podem caracterizar o assédio moral no ambiente de trabalho. Em geral o processo se inicia pela deterioração proposital das condições de trabalho 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 às suas competências e instruções impossíveis de serem cumpridas que colocam a vítima em dificuldade. Nesse caso, a intenção é fazer com que o indivíduo pareça incompetente; pode-se com isso lhe dirigir toda a espécie de críticas e, eventualmente, encontrar pretextos para se livrar do profissional. 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 encará-lo são condutas que podem parecer insignificantes, mas que diariamente ferem 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 3).

Os primeiros atos de assédio moral que aparecem dizem respeito, freqüentemente, à mudança nas condições de trabalho. São pequenos atos difíceis de ser confundidos com 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 passar uma imagem de que ela é uma nulidade e que é incompetente. No assédio moral está sempre presente a humilhação e a falta de respeito, além de um interesse mais ou menos consciente por parte do assediador de prejudicar a vítima. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores.

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 1).

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 (Entrevistada 14).

Existem, incontestavelmente, contextos profissionais em que o assédio moral pode se desenvolver mais livremente. Não são apenas os meios nos quais prevalecem um intenso nível de estresse e má organização, mas, sobretudo, onde as

práticas de gestão são pouco claras e 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 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, 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 4).

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).

Como vimos, além de regras internas claras, o clima organizacional e o reconhecimento do trabalho executado pelos indivíduos também são de fundamental importância para evitar o surgimento do 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 os indivíduos. Certas organizações não se preocupam em proteger as pessoas que empregam e permitem, por indiferença, que um clima de assédio moral seja instalado.

Também os sistemas de avaliação de desempenho adotados por algumas empresas 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. 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.

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 têm liberdade de falar com o chefe sobre os problemas. O mau clima pode prejudicar, pois gera isolamento, falta de abertura e *feedbacks* 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 10).

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).

Observamos, no nosso cotidiano, que as condições de trabalho estão se tornando mais duras: é preciso fazer cada vez mais, e melhor, contudo o objetivo das organizações não é destruir o empregado, mas, ao contrário, melhorar o seu desempenho. 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.

## 5.2 AS VÍTIMAS DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Qualquer um pode ser vítima do assédio moral no ambiente de trabalho. Entretanto, observamos situações em que as pessoas correm maior risco de se tornarem visadas. Segundo os gestores entrevistados, um dos principais 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 cor da pele, mas, com frequência, refere-se a diferenças sutis, dificilmente captadas pelos outros. Para os gestores, 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 os principais alvos do assédio moral no ambiente de trabalho. Quando um funcionário não é suficientemente competente, veloz o bastante ou, então, quando demora a se adaptar, o superior e até os colegas de trabalho podem começar a isolá-lo, depois rejeitá-lo, com a justificativa de que está atrapalhando o desempenho coletivo.

Todos os gestores entrevistados consideraram que é mais difícil trabalhar com alguém que pensa ou age de forma diferente ou que tem espírito crítico “em excesso”. 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. Como vimos nas entrevistas, as próprias empresas têm dificuldade de suportar funcionários diferentes ou atípicos. Assim, 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 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 3).

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).

Acho que todo mundo está sujeito ao assédio moral, 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 (Entrevistada 14).

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. Alguns gestores entrevistados percebem o lado perverso do assédio moral no ambiente de trabalho e relatam que, na maioria das vezes, tal prática visa fazer o próprio funcionário se sentir culpado e perder a autoconfiança por meio de um processo contínuo de destaque dos erros, das fraquezas e dos defeitos. Quanto mais a pessoa duvida dela própria, mais esse trabalho de destruição será facilitado.

Além disso, existem os indivíduos que estão imobilizados pela situação financeira e que não têm, portanto, alternativa. São assediados por um período maior do que os que podem ir embora simplesmente. Quando a pessoa já está há bastante tempo na empresa e possui uma condição financeira mais estável ou, ainda, não possui obrigações familiares, é mais fácil preservar a dignidade e se recusar a conviver com uma situação de assédio moral. Nesse caso o agressor tem menos domínio sobre seu alvo, porque ele pode partir sem muitos danos.

Praticamente todas as pessoas podem ser vítimas do assédio moral. Existe apenas um grupo privilegiado que não está exposto que é o pessoal 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 topiar qualquer parada. Quanto mais na base da pirâmide mais o funcionário está exposto (Entrevistado 4).

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 8).

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).

Portanto, para os gestores entrevistados, as principais vítimas do assédio moral nas organizações são aquelas que não se adaptam à lógica do grupo e que, geralmente, estão em posições mais baixas na escala hierárquica. Esse é um fato relevante, pois o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem consequências muito graves sobre a saúde do funcionário. Nesses casos, 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 supor-

tar 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.

Como vimos na literatura e no relato de alguns gestores que foram vítimas no passado ou ainda estão sofrendo um processo de assédio moral no ambiente de trabalho, esses acontecimentos servem para ferir, minar os indivíduos, fazendo-os perder toda a ilusão e a esperança. Sobrevém, nesses casos, uma amarga sensação de derrota, de existência desperdiçada. O trauma da violência 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 para procurar um outro emprego. Além disso, o assédio moral gera um clima de inquietação, medo e fragilidade, que se estende à sociedade como um todo. Em 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.

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 (Entrevistada 14).

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).

### 5.3 O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Como vimos na literatura, dentre as novas competências desejáveis para a área de gestão de pessoas destaca-se a valorização das formas de expressão de pensa-

mento, seja no plano individual, coletivo ou organizacional. Para os gestores entrevistados, a área de gestão de pessoas precisa estimular a comunicação, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas e, principalmente, nos casos de assédio moral, precisa providenciar interlocutores para escutar e analisar a situação das vítimas, pois as pessoas estão em princípio isoladas. Nesse sentido, algumas grandes empresas criaram 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.

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).

Segundo os entrevistados, para que o diálogo sobre o assédio moral no ambiente de trabalho seja reforçado, além de canais seguros e transparentes para a comunicação dos casos, faz-se necessário que a organização se preocupe em determinar normas claras sobre o assunto, pois os funcionários e gestores precisam saber exatamente qual é a posição da organização sobre o assédio moral. O primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho. Para tanto, normas de comportamento devem ser definidas, a fim de que fiquem claras as situações que não serão toleradas pela organização. Essas normas, juntamente com palestras e cartilhas que podem ser editadas, servirão para explicitar os conceitos, estabelecer responsabilidades e orientar os funcionários e gestores.

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 5).

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).

Para os gestores entrevistados, 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. 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 à ocorrência do fenômeno no âmbito da organização. Os treinamentos dirigidos aos funcionários, tanto no ingresso quanto no decorrer de sua carreira, podem ser utilizados para a disseminação do assunto no âmbito da organização.

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 8).

Além da prevenção e da preparação de gestores e funcionários, a questão da punição também precisa ser colocada. Nos casos de assédio moral identificados, a área de gestão de pessoas precisa fazer uma investigação objetiva e procurar estabelecer as responsabilidades. Em princípio, a área de gestão de pessoas é a

mais bem posicionada para identificar e corrigir o comportamento de possíveis “assediadores”, porque deveria servir de elo entre os funcionários e a direção. Entretanto, como pudemos observar, na maioria dos 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.

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 (Entrevistada 14).

Os gestores entrevistados entendem, ainda, que para combater efetivamente o assédio moral no ambiente de trabalho, as empresas têm de ir além do discurso da diversidade e começar a aceitar a diferença das pessoas como uma riqueza, pois ao recusarem as especificidades dos indivíduos estão desperdiçando criatividade e talento. Em algumas empresas, os funcionários são apenas 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. Exce-tuando sua utilidade prática, o funcionário não é notado. Em uma organização, o objetivo das técnicas de gestão é fazer com que os profissionais trabalhem. Trata-se, entre outras coisas, de resolver a tempo as dimensões ou dificuldades de relacionamento que possam chegar à degeneração. Esse papel é, em princípio, incumbência dos gestores que estão lá para ajudar os funcionários, mas, quando isso não ocorre, em virtude de todas as pressões da empresa contemporânea, a área de gestão de pessoas precisa intervir e cuidar para que todos trabalhem em clima favorável, inclusive para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

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 deixe 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. Portanto, a área de gestão de pessoas deve fazer ações pedagógicas e preventivas por meio de treinamentos e palestras (Entrevistado 12).

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 (Entrevistada 14).

Os gestores dos mais diversos setores entendem que a intervenção da área de gestão de pessoas nos casos de assédio moral no ambiente de trabalho é de suma importância e que é preciso intervir antes de qualquer indício, partindo do princípio de que casos provavelmente estão ocorrendo de forma velada ou vão ocorrer. 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 que não se chegue 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 de prevenção e gestão, mais do que da solução de um problema.

## 6 CONCLUSÕES

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 psicoterápico, 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). O fenômeno não escolhe pessoas ou organizações específicas. Todos os tipos de organização e de pessoas podem ser atingidos. Entretanto, o assédio torna-se ainda mais cruel, pois, em geral, as pessoas que estão em cargos mais baixos na hierarquia e que não podem se defender são as mais visadas.

Diante desse quadro, as organizações precisam parar de negar o problema e começar a adotar ações efetivas para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Normalmente, atitudes de negação podem parecer o caminho mais fácil, uma vez que as empresas temem manchar a própria imagem admitindo casos de assédio em suas unidades. Assim, elas impedem a solução dos problemas detectados e dificultam a adoção de fórmulas de prevenção. Os gestores já não podem mais ignorar o problema e precisam mudar de atitude e rever alguns métodos de gestão, a fim de extinguir das organizações a violência visível ou

oculta. Além de trabalharem para conseguir os resultados e alcançar os objetivos traçados pela organização, eles também precisam lutar contra todas as formas de violência, adotando medidas para puni-las.

As empresas precisam privilegiar o respeito e a escuta sobre o problema dos funcionários e se esforçar para funcionar de maneira sadia, apesar do estresse e da pressão do mercado. Chefiar os subordinados com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar. Para tanto, 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. É preciso reforçar o diálogo nas relações profissionais para que se possam identificar as pessoas em dificuldade ou em crise antes que sejam afetadas por alguma forma de violência. Também se faz necessário que haja vontade verdadeira de mudança por parte das empresas e de todos os trabalhadores, qualquer que seja sua posição na hierarquia. O fato de funcionários reagirem à violência no ambiente de trabalho é positivo para a organização, pois lhe dá a oportunidade de mudar os métodos de administração e de melhorar a comunicação entre as pessoas que dela fazem parte.

O bom funcionamento das empresas não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também por seu ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho saudável faz com que as pessoas sintam prazer em trabalhar, o que eleva ainda mais a criatividade, a inovação e a dedicação dos funcionários em relação à organização. Não só os bons salários fazem com que os funcionários permaneçam em uma organização, mas a valorização do trabalho, as possibilidades de melhoria e o clima de confiança entre as pessoas são elementos essenciais para a permanência do profissional. Portanto, se as organizações insistirem em considerar apenas o lucro que podem extrair de seus funcionários, não poderão se espantar ao encontrarem dificuldades e verem desaparecer a lealdade e o talento.

Com o presente estudo pretendemos incentivar o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho, pois as organizações precisam aceitar que esse é um problema que pode estar ocorrendo em suas unidades e enfrentá-lo de maneira corajosa. Além disso, 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 analisarmos o assédio moral no

ambiente de trabalho na percepção dos gestores de uma grande empresa financeira, procuramos contribuir para a diminuição dessa deficiência. Contudo, considerando as limitações do estudo, ressalta-se que os resultados encontrados 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.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, A. *Bullying at work: how to confront and overcome it*. London: Virago, 1992.
- 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.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work. Epidemiological findings in public and private organizations. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, n. 5, p. 185-210, 1996.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A.; RAKNES, B. I.; MATTHIESES, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, n. 3, p. 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.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- \_\_\_\_\_. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- HELOANI, R. *Gestão e organização do capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Mal-estar no trabalho, redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: 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.
- HOEL, H.; SALIN, D. Organizational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPT, D.; COOPER, C. L. (Eds). *Bullying and emotional abuse at work. International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis, 2003.
- HOEL, H.; 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: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em: 4 out. 2005.
- KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. *Journal of Emotional Abuse*, New York, n. 1, p. 85-117, 1998.

- KLEIN, S. A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors. *International Journal of Management*, London, v. 13, n. 1, p. 68-75, 1996.
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, Seattle, n. 5, p. 119-126, 1990.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, n. 5, p. 165-184, 1996.
- PRICE SPRATLEN, L. Interpersonal conflict witch includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, n. 10, p. 285-297, 1995.
- SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work. *Human Relations*, New York, v. 56, iss. 10, p. 1213, oct. 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 19 set. 2005.
- VARTIA, M. The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 203-214, 1996.
- ZAPF, D.; KNORZS, C.; KULLA, M. On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.

### **TRAMITAÇÃO**

Recebido em 1/7/2007

Aprovado em 16/7/2008