



Revista de Administração da Universidade
Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria
Brasil

de França Teixeira, Rubens; dos Reis, Marcia Cristina; dos Santos, Luís Miguel Luzio
Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em
empresas do norte do Paraná
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 6, núm. 4, diciembre, 2013,
pp. 658-671
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429846003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO FENÔMENO EM EMPRESAS DO NORTE DO PARANÁ

PROPOSITION OF A SYSTEMATIC EVALUATION OF LEARNING FOR MANAGERS FORMATION BASED ON MANAGERIAL PROCESS

Recebido 20/07/2012

Aceito 14/02/2013

Rubens de França Teixeira¹
Marcia Cristina dos Reis²
Luís Miguel Luzio dos Santos³

RESUMO

O assédio moral demonstra-se cada vez mais como um dos grandes problemas a serem enfrentados pelas organizações contemporâneas, tornando-se um desafio, em particular, para a área de gestão de pessoas, que tem de enfrentar, muitas vezes, a resistência e a omissão dos próprios gestores. A discussão do assunto é de grande relevância, uma vez que possibilita fomentar o debate sobre as causas da incidência do assédio moral no ambiente de trabalho, bem como fomentar possíveis estratégias de prevenção do problema. Nesse sentido, o presente estudo teve por finalidade realizar um levantamento junto a empresas atuantes no norte do Paraná, de modo a obter um parâmetro sobre como elas estão enfrentando a questão do assédio moral. Para analisar o problema, optou-se por uma amostragem não probabilística intencional, composta por cinco grandes empresas que receberam nos últimos anos prêmios direcionados às suas políticas de gestão de pessoas. Tal critério foi relevante, pois buscava-se empresas que apresentassem políticas de Recursos Humanos reconhecidas socialmente e que demonstrassem preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores e o bem-estar no ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que essas organizações possuem mecanismos efetivos para cuidar das relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho, o que no entender destas previne o assédio moral. No entanto, percebeu-se que ainda não existem políticas específicas para combater o fenômeno em questão.

Palavras-Chave: Assédio moral; prevenção; gestão de pessoas.

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Atualmente é professor da Pontifícia Universidade Católica. Londrina, Paraná, Brasil. E-mail: rubensdefranca@hotmail.com.

² Possui graduação em Tecnologia em Processamento de Dados, especialização em Redes de Computadores e em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR e mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Atualmente é professora em regime de dedicação exclusiva do Instituto Federal do Paraná IFPR/Jacarezinho. Jacarezinho, Paraná, Brasil. E-mail: profmcris20@gmail.com.

³ Possui graduação em Administração e em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, especialização em Marketing pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina, mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina - UEL e doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Atualmente é professor adjunto da Universidade Estadual

ABSTRACT

Moral Harassment, besides being a great challenge for the field of people management, is considered a serious problem within organizations, because it indicates, in most cases, the structural failures resulting from deliberate action or omission from the responsible managers. The discussion of the matter is of great importance, since it allows for stimulating debate about the causes of the incidence of moral harassment in the workplace as well as possible strategies to prevent the problem. Accordingly, this study aimed to conduct a survey of companies operating in the north of Paraná, in order to have a parameter of how they are experiencing moral harassment and how they are trying to fight it. To examine the raised issues, we opted for a non-probabilistic intentional sample, composed of five major companies that received awards in recent years directed to their people management policies. This criterion was relevant as companies sought to possess Human Resources policies that have proven effective along with explicit concern for the quality of life of employees and their working environment. The results showed that these organizations have a range of policies that address the relationships among employees in the workplace and these are considered strong instruments for the prevention of moral harassment. However, they do not have specific policies to fight the discussed phenomenon.

Keywords: Moral harassment; prevention; people management.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o fenômeno do assédio moral estão em processo de desenvolvimento desde a publicação do trabalho pioneiro de Leymann, nos anos 1980. Deste período até hoje, vários pesquisadores e profissionais das mais diferentes áreas, tais como De Gaulejac (2005), Dejours (1998), Hirigoyen (2000), entre tantos outros, têm dedicado seu tempo e seus esforços para melhor compreender as causas e consequências do assédio moral para a sociedade como um todo.

Delimitando o ambiente empresarial nacional como foco, também é possível observar, nos últimos anos, o aumento do interesse sobre a temática do assédio moral no Brasil, algo especialmente relevante quando se percebe a tradição hegemônica que tende a priorizar questões objetivas de caráter funcionalista, desprezando, via de regra, tudo o que não consegue ser mensurado ou traduzido facilmente em índices de produtividade. Os avanços para os domínios da subjetividade inerentes às relações humanas e à compreensão dos seus desdobramentos sobre as estruturas de poder e sobre os impactos destas no universo cultural só reforçam a importância do aprofundamento da temática do assédio moral e de como este vem sendo tratado pelas organizações brasileiras.

Segundo Hirigoyen (2000, p. 13), o assédio moral envolve “[...] uma conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho”.

As consequências da prática do assédio moral são degradantes para as vítimas e acarretam agravos à saúde do trabalhador, podendo causar doenças físicas e psíquicas, interferindo em suas relações familiares e sociais e em seu ambiente de trabalho.

Para Alkimin (2007), o assédio moral representa um sintoma de problemas estruturais decorrentes da falta de cuidado com a gestão de pessoas, que ocorre devido à ação deliberada ou omissão por parte dos gestores da organização. Já para Freitas (2007), como qualquer outro fenômeno, o assédio moral deixa as suas marcas em todos os âmbitos que atinge, sendo considerado um fenômeno que diz respeito à esfera individual, organizacional e social.

Isso implica dizer que as suas consequências podem prejudicar não somente o trabalha-

dor, por meio do surgimento de doenças, como também podem afetar a imagem da organização, além de se refletirem no âmbito social, por meio do aumento de aposentadorias precoces e de despesas que poderiam ser utilizadas em investimentos em educação, por exemplo. Como salienta Freitas (2007, p. 6), “cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta”.

Para dar conta do fenômeno do assédio moral, o empregador deve garantir ao seu subordinado um local de trabalho seguro e saudável, que respeite seus direitos e sua dignidade. Entende-se, então, que é responsabilidade das organizações promover um ambiente de trabalho livre de violência e que proporcione bem-estar comum.

Nesse sentido, foi objetivo deste trabalho procurar identificar a existência ou não de políticas e práticas efetivas de ação, por parte de gestores de empresas situadas na região norte do Paraná, para prevenir e combater o assédio moral em suas organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Organizações: terreno fértil para o surgimento do assédio moral

A velocidade das mudanças no ambiente organizacional deixa seu reflexo nas pessoas e nas empresas como um todo. À medida que a globalização e a ideologia neoliberal expandem-se por meio de suas propostas de quebra de fronteiras, o mercado torna-se mais instável, turbulento e competitivo.

No âmbito organizacional, sobreviver em tais condições constitui uma tarefa dispendiosa que, somada à crescente e incessante busca pela lucratividade, acaba por equiparar o mundo empresarial a um campo de batalha (FREITAS, 2007), no qual muitas vezes o anseio por vencer ultrapassa até mesmo alguns limites éticos.

Nessa perspectiva, parece cada vez mais evidente a relação entre o aumento da competição e da concorrência em níveis globais e o desenvolvimento de um ambiente organizacional sujeito a ser palco das mais variadas formas de violência, sobretudo das que dizem respeito ao elemento humano. Na visão de Heloani (2004), se, por um lado, o furor expansionista do capital conquistou financeiramente a sociedade, por outro, tal processo de expansão comprometeu seriamente o discernimento desta, ou, nas palavras do autor, sua saúde moral.

Este cenário apresenta-se propício para “o surgimento de formas nocivas de tratamento por parte de gestores, que fazem uso de seu poder para humilhar as pessoas sob seu comando” (HELOANI, 2003, p. 59), criando um ambiente propício à ocorrência do assédio moral.

A organização, de modo explícito ou não, define valores e padrões que embasam suas relações internas e externas. No entanto, o que se nota é que, em alguns ambientes empresariais, a política é a da negligência e da falta de transparência; desprezam-se os valores, predominando a cultura da competitividade e da lucratividade desmedida, faltando respeito ao ser humano e tornado egoístas e carregadas de interesses as relações profissionais, isto é, não há colaboração entre os indivíduos. Assim, estabelece-se um cenário em que vale tudo, no qual “não existe e não se admitem obstáculos na corrida pela produtividade” (BARRETO, 2004, p. 240).

Não raro se observa que tais comportamentos, desumanos e aéticos, são compreendidos como inerentes aos objetivos organizacionais. As rápidas mudanças, o clima de insegurança no emprego, o processo intenso de globalização e as novas tecnologias parecem justificar a violência exacerbada.

O assédio moral é fruto de uma cultura que pauta suas relações pela competição e pela ânsia de vencer, criando indivíduos egoístas e interesseiros, ao passo que mantém fechadas as por-

tas da ética e da dignidade humana no universo organizacional (HELOANI, 2004; PAROSKI, 2006).

De fato, a violência moral só se instala no ambiente de trabalho porque encontra respaldo na própria organização, uma vez que “se nutre dos fatos cotidianos, escora-se na cultura organizacional e se reproduz especialmente em consequência das condições de exploração da força de trabalho” (BARRETO, 2004, p. 242).

A competição entre os colegas é estimulada, gerando conflitos, e as hierarquias são supervalorizadas, tornando os chefes intocáveis e inquestionáveis. As humilhações, ameaças e brincadeiras desagradáveis são aceitas como naturais, fazendo com que o ambiente de trabalho vá se degradando e com que a violência se torne banal (BARRETO, 2004; FREITAS, 2007).

Tem-se, então, no mundo organizacional, “um ambiente de trabalho atravessado por imposições e conflitos, disputas e medos” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 60), no qual “tudo acontece em nome da produtividade” (BARRETO, 2004, p. 245).

Diante do exposto e considerando que “as organizações se constroem sobre os seus valores” (QUADROS; TREVISAN, 2002, p. 5), fica evidente que “o assédio moral ocorre porque ele encontra um terreno fértil” (FREITAS, 2007, p. 3) na organização, o que a torna palco das perversidades do agressor.

2.2 Assédio moral na perspectiva brasileira

Costuma-se dizer que o fenômeno do assédio moral não é novidade, sendo tão antigo quanto o próprio trabalho. No entanto, só foi reconhecido como prejudicial às relações de trabalho a partir da década de 90, haja vista ser um tipo de violência que tem participação majoritária de colegas e chefes como perpetradores, com alta prevalência e graves consequências para os trabalhadores assediados e para o ambiente de trabalho (PALÁCIOS et al., 2002).

Essa forma de violência vem sendo estudada atualmente em vários países, os quais tem adotado terminologias diversas para tratar o mesmo fenômeno: na Suécia e na Inglaterra, emprega-se *mobbing*; nos EUA, *bullying* e *harassment*; na Espanha, *psicoterror* ou *acoso moral*; na França, *harcèlement moral*, no Japão, *ljime*; no Brasil, assédio moral – embora existam alguns autores que utilizam o termo mais geral “violência” ou até mesmo “psicoterrorismo” no trabalho (SCANFONE; TEODÓSIO, 2004; MACIEL et al., 2007).

Atendo-se especificamente ao caso brasileiro, Heloani (2004) relembra o período de colonização do país e as condições humilhantes a que eram expostos os índios e negros, vítimas dos colonizadores que se aproveitavam da posição superior em que se encontravam em aspectos militares, econômicos e culturais para impor aos outros sua visão de mundo, sua religião e seus costumes.

A primeira pesquisa de que se tem notícia envolvendo a questão da violência no local de trabalho no Brasil foi desenvolvida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2003. Nesse estudo, realizado com profissionais da área da saúde, destacou-se a incidência de relatos sobre a violência moral no ambiente de trabalho dos pesquisados (RISSI, 2009).

No campo acadêmico, as discussões sobre o assunto ganharam força apenas no ano de 2000, após a divulgação de uma ampla pesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto. No ano seguinte, a pesquisadora Maria Ester de Freitas publicou o primeiro artigo acadêmico sobre o assunto (HELOANI, 2004; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Já na esfera legislativa, no Brasil, “a Consolidação das Leis trabalhistas ainda não contém dispositivos específicos para a prevenção do assédio moral”, conforme explicam Terrin e Oliveira (2007, p. 11). Para os autores, isto se deve ao fato de que a elaboração dessas leis tenha sido numa época em que a preocupação com o empregado limitava-se à sua integridade física, não sendo considerados os aspectos psicológicos e morais.

No Brasil, a prática do assédio moral é definida e regulamentada de modo pormenorizado, incluindo apenas o setor público, por meio de diversas leis esparsas criadas conforme a necessidade de cada município ou estado (NASCIMENTO, 2009, p. 06).

Segundo Paroski (2006), embora a legislação seja muito modesta, não havendo ainda uma lei nacional acerca do assunto, diversos municípios do país já possuem leis para coibir o assédio moral. Têm-se como exemplos os municípios de Campinas, Guarulhos, São Paulo, Cascavel e Natal.

No âmbito estadual, alguns estados como o do Rio de Janeiro, Sergipe, São Paulo e Rio Grande do Sul já contam com leis punitivas quanto à prática do assédio moral. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; PAROSKI, 2006).

Em nível federal, ainda não há nenhuma legislação específica, mas já foram feitas propostas de alteração em alguns dispositivos do Código Penal. Além disso, alguns projetos de lei que dispõem sobre o assédio e/ou a coação moral estão em tramitação na Câmara Federal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; PAROSKI, 2006).

De qualquer forma, “a honra e a dignidade das pessoas são bens tutelados constitucionalmente, nos artigos 1º, 3º e 5º, da Constituição de 1988, merecendo pronta reparação quando se comprova sua violação” (PAROSKI, 2006, p. 9).

Apesar da carência legislativa, conforme explicitado, a constatação do assédio moral deve ser feita pelo poder Judiciário, o qual já o reconhece como nocivo à imagem, à honra e à liberdade do trabalhador.

2.3 Os impactos do assédio moral

Embora seja um fenômeno difícil de ser identificado, diversos estudos sobre o tema chegaram à conclusão de que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade e pelo prolongamento de condutas negativas, sejam elas explícitas ou não, que humilham e constrangem a vítima, atentando contra a sua dignidade, podendo causar-lhe danos à saúde física e psíquica e, por vezes, forçá-la a desistir do emprego.

Para Hirigoyen (2005), são predominantes as más inclinações dos chefes em relação aos seus subordinados, muito embora não seja essa a única face que o fenômeno apresenta. Recusa à comunicação direta, desqualificação do trabalhador, descrédito, isolamento, constrangimento e indução ao erro são práticas comuns que caracterizam o assédio moral (

Conforme relatado anteriormente, os impactos oriundos da prática do assédio moral no trabalho afetam a vítima, a organização e a própria sociedade (FREITAS, 2007). “A verdade é que, de alguma forma, todos sofrem o impacto de um ambiente adoecido e degradado” (BARRETO, 2004, p. 245).

No que tange às vítimas, o assédio moral pode trazer consequências drásticas que afetam sua vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, ocasionando diversos problemas à sua saúde (FREITAS, 2007). O assediado pode apresentar sentimentos de angústia, ansiedade e tristeza, além de poder sentir-se um lixo, deixar de encontrar sentido na vida, sentir raiva, mágoas e incertezas, passar a ver-se de modo negativo e, com o tempo, desestabilizar-se afetivamente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em muitos casos, a vítima tende a isolar-se e afastar-se dos amigos, o que leva à sua morte social. Esta passa a considerar-se indigna das amizades, perder sua autoestima, ser tomada por culpa e medo e a apresentar sintomas de depressão, alterando, assim, sua personalidade. Ademais, é comum que a vítima reproduza, em seu âmbito familiar, os ataques sofridos no trabalho.

Não é preciso que a vítima fique muito tempo exposta ao assédio moral para que seu organismo se manifeste, por meio de distúrbios digestivos e palpitações, por exemplo. Também

são comuns na vítima a tendência ao consumo de álcool ou de drogas, a diminuição da libido, o agravamento de doenças já existentes, dores de cabeça, no peito e o aumento do estresse (SINDICATO DOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS DE SÃO PAULO E REGIÃO, 2003).

Com o passar tempo, conforme as explicações de Freitas, Heloani e Barreto (2008), essas implicações podem evoluir, chegando a ocasionar depressão, síndrome do pânico, síndrome de *burn-out*, dentre outras. O processo de desenvolvimento dessas doença pode variar de uma pessoa à outra, uma vez que as suas fases não são rígidas, podendo confundir-se.

Há de se considerar, ainda, que a prática da violência no ambiente de trabalho repercute prejuízos também para a organização: aumentam os custos devido aos afastamentos por motivo de doença, bem como a rotatividade e a posterior reposição do quadro funcional. Além disso, a qualidade do ambiente de trabalho é afetada, podendo levar à perda de produtividade e ao surgimento de custos judiciais por indenizações. A conduta negativa é incentivada diante do comportamento do agressor; os demais funcionários podem desmotivar-se e ficarem menos comprometidos, havendo, ainda, prejuízos com relação à imagem da organização que fica manchada pelo acontecimento, podendo afastar talentos e, eventualmente, reduzir o valor da marca (FREITAS, 2007).

A prática do assédio moral pode ainda refletir em âmbito social, como é possível verificar, por exemplo, no aumento de despesas médicas e previdenciárias por parte do governo, na desestruturção familiar, no aumento de aposentadoria precoce, na perda de investimentos em educação e no custos do profissional que deixa o mercado de trabalho ou que perde potencial produtivo. Corroborando esses dados, um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) acerca do assédio moral no ambiente organizacional confirma que as consequências desse fenômeno sobre os trabalhadores são invariavelmente graves, podendo gerar sobre os mesmos desde acidentes físicos até sofrimentos psíquicos. Os trabalhadores assediados podem apresentar desânimo, cansaço, ansiedade, estresse, tendência suicida, insegurança, vergonha e hipersensibilidade.

Quanto às consequências para as organizações, o estudo relata que o assédio pode causar baixa produtividade, diminuição de benefícios, maiores custos de seleção e formação de pessoal substituto. Para os governos, acarreta gastos com a saúde do trabalhador (OIT, 2000).

2.4 A prevenção e o combate

Na visão de Barreto (2004), o empregador tem o dever de garantir aos trabalhadores um ambiente de trabalho seguro e saudável. É nesse mesmo sentido que o Sindicato dos Químicos e Plásticos de São Paulo e Região (2003) afirma que o empregador tem o dever de garantir um ambiente de trabalho adequado aos subordinados e de tomar medidas para eliminar toda e qualquer forma de humilhação, de constrangimento e de discriminação no trabalho.

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 108) asseguram que:

[...] o empregador deve manter boas condições de segurança e higiene e zelar para que o local de trabalho não se transforme em um local perigoso à vida e à saúde dos seus trabalhadores. A defesa de um ambiente laboral seguro e com boas condições é um direito inerente a todos os que trabalham.

Como se pode notar, o empregador deve garantir ao seu subordinado um local de trabalho seguro, que respeite seus direitos e sua dignidade e que não agrida sua saúde. Desse modo, entende-se que a promoção de um ambiente de trabalho livre de violência, que proporcione o bem-estar comum e a melhoria da qualidade de vida, é uma responsabilidade organizacional.

Se a organização negligencia a violência, fere um dos direitos humanos mais sagrados:

o direito de ser tratado como um ser humano – argumento que deveria ser suficiente para provocar a mudança de postura por parte do empregador. No entanto, cabe lembrar que o assédio moral trata-se também de uma questão econômica e social, que pode causar sérios prejuízos à organização (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Nesse sentido, fica claro que as organizações têm “absoluto interesse em coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem” (FREITAS, 2001, p. 17). Portanto, é possível e necessário que elas desenvolvam políticas que inibam práticas perversas em seu ambiente, eliminando a violência de suas relações.

Heloani (2003) explica que a prevenção e o combate ao assédio moral vão muito além da criação de um código de ética. Para o autor, a organização pode criar mecanismos para que os funcionários denunciem os agressores, mantendo o sigilo, como, por exemplo, por meio da utilização de urnas que garantam o anonimato da vítima. Além disso, o autor destaca a importância de serem revistas as condições de trabalho que motivam a demasiada competição e que geram mais violência.

Essa visão é compartilhada por Barreto (2004), o qual recomenda que as organizações criem espaços de apoio as vítimas, nos quais as denúncias possam ser feitas sem prejuízos aos envolvidos, garantindo o sigilo daquilo que foi confidenciado. A autora ainda ressalta que a organização deve buscar soluções para eliminar o medo das práticas produtivas e alterar as condições atuais de trabalho, criando métodos mais participativos e que concedam mais autonomia aos indivíduos, reduzindo, assim, o trabalho monótono e repetitivo e as extensas jornadas laborais.

Ainda nessa linha de pensamento, Freitas (2007) afirma que a organização deve agir com mecanismos de denúncias, apurações de fatos e punições, mostrando aos seus colaboradores que todos deveriam ter um tratamento igualitário. Para a autora, o assédio moral acontece porque a organização não se posiciona de modo contrário à sua ocorrência. Portanto, esta deve evidenciar que não tolera esse tipo de conduta e que não existem pessoas intocáveis quando a busca é por um melhor ambiente de trabalho.

Também vale a pena citar autores como Benevides et al (2012), que sugerem como boas práticas preventivas, a realização de seminários, palestras e outras atividades voltadas para a discussão e sensibilização sobre tais práticas abusivas, de modo que as mesmas sejam erradicadas do ambiente de trabalho e deixem de ser fator de risco psicossocial, capaz de provocar danos à saúde do trabalhador assediado.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi utilizada pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Segundo Vergara (2000, p. 45), tal pesquisa é de grande relevância uma vez que apresenta “características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Na sua essência, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos das organizações alvo deste estudo. Para tal, utilizou-se uma amostragem não probabilística intencional, composta por empresas que possuíam, comprovadamente, boas práticas na área de Gestão de Pessoas.

Em razão da eventual subjetividade que o termo “boas práticas” pode suscitar, optou-se por selecionar organizações do Paraná que conquistaram, nos últimos cinco anos, reconhecimento por suas políticas de Recursos Humanos e que enfatizavam aspectos como a qualidade de vida

dos colaboradores e do ambiente de trabalho.

Por exemplo, três das empresas selecionadas foram agraciadas com o Prêmio Sesi Qualidade do Trabalho em 2011. As demais tiveram seus trabalhos na área reconhecidos por revistas especializadas (REVISTA AMANHÃ, 2010) ou prêmios individuais, como o caso da gestora de Recursos Humanos de uma das empresas participante e de uma das vencedoras da pesquisa “*RHs Mais Admirados do Brasil*” em 2011, realizada pela Instituição Gestão e RH, e que tem como objetivo reconhecer os melhores profissionais de Recursos Humanos das principais organizações do país.

No total, cinco empresas participaram das entrevistas. Após o aceite, os representantes do setor de recursos humanos dessas organizações receberam uma série de questões sobre o fenômeno do assédio moral no trabalho, as quais foram enviadas por meio da ferramenta eletrônica Google Docs, visando facilitar o retorno das respostas.

As perguntas formuladas aos entrevistados estavam focadas em cinco temas relacionados aos objetivos da pesquisa. São eles:

- a. fatores determinantes para a presença do fenômeno;
- b. prevenção do fenômeno;
- c. papel da área de Recursos Humanos;
- d. reação das empresas diante de casos de assédio moral;
- e. eficácia das políticas inibidoras.

O foco da pesquisa foi analisar a existência ou não de políticas e procedimentos adotados por estas organizações para a prevenção e o combate ao assédio moral em seus ambientes de trabalho.

As informações obtidas foram tratadas de forma qualitativa, por meio do método de análise de discurso, em que foram selecionados os trechos de maior relevância de cada entrevista, de forma a compreender o fenômeno pesquisado. As falas dos entrevistados foram confrontadas e entendidas à luz do referencial teórico inerente à temática em estudo.

Por se tratar de amostragem não probabilística intencional, pode-se afirmar que entre as principais limitações desta pesquisa estão a definição da amostra, tendo em vista o fato de esta não ter sido aleatória, bem como a sua não representatividade, permitindo que os resultados encontrados sejam considerados apenas para a amostra em questão e não generalizados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Fatores determinantes para a presença do fenômeno

Como já afirmado, a violência moral só se instala no ambiente de trabalho porque encontra respaldo na própria organização, ela “se nutre dos fatos cotidianos, escora-se na cultura organizacional e se reproduz especialmente em consequência das condições de exploração da força de trabalho” (BARRETO, 2004, p. 242).

Tomando essa perspectiva como parâmetro, pôde-se identificar que os gestores participantes das entrevistas tinham plena consciência dos fatores que podem levar à presença do fenômeno. Tal constatação pode ser verificada nos relatos de alguns dos entrevistados:

[...] Os fatores determinantes para a presença do fenômeno seriam a **inversão dos valores**, onde a ditadura da **estética** e da **performance** prevalece sobre a ética e sobre as relações humanas. O fenômeno gera um ambiente hostil e patogênico (Entrevistado 1).

[...] colocar/expor o empregado a **situações humilhantes**; exigir **metas inatingíveis**; negar folgas e emendas de feriado quando outros empregados são dispensados; agir com **rigor excessivo** são alguns exemplos que podem configurar o assédio moral. São atitudes que causam danos psicológicos e até físicos ao empregado (Entrevistado 3).

[...] Falta de **políticas transparentes e explícitas** nas empresas sobre o que é aceitável nas relações. Alteração dos valores atuais na sociedade. Estes pontos refletem sobre o que tem-se presenciado na atualidade como algo normal tratar as pessoas com desrespeito (Entrevistado 2).

[...] Falta de preparo das pessoas em relação ao conhecimento do tema assédio moral (o que é), e falta de **domínio das técnicas de liderança** (Entrevistado 4).

Como é possível observar, aspectos como negligência e falta de transparência no que tange às relações humanas no trabalho, aliadas a uma cultura de extrema competitividade e de individualismo, podem ser considerados terrenos férteis para o surgimento do assédio moral no ambiente de trabalho.

O conhecimento sobre o tema, bem como os fatores que podem levar à presença do fenômeno, são de suma importância para as organizações, pois é por meio deste conhecimento que as empresas podem planejar o combate ao assédio. Nesse aspecto, todas as empresas pesquisadas – na figura de seus gestores – estão, em tese, aptas para o desenvolvimento de políticas preventivas.

4.2 Papel da área de Recursos Humanos

Ao se analisar as opiniões dos entrevistados a respeito da importância do papel da área de Recursos Humanos (RH) no processo de prevenção e combate ao fenômeno, ficou evidente que os entrevistados atribuem à área papel preponderante nesse processo:

[...] O RH é o responsável por monitorar e assegurar um ambiente saudável. Ele é o **tutor de todas as ações** ligadas à saúde física e mental na empresa (Entrevistado 1)

[...] O RH é responsável pela **divulgação das políticas** a partir da entrada do novo colaborador bem como lembrá-las anualmente. O RH também promove de tempos em tempos palestras sobre o tema assédio moral a gestores e líderes intermediários. (Entrevistado 4)

Um dos entrevistados comentou que a área de Recursos Humanos é “fundamental para trabalhar na **divulgação e disseminação da informação** e até mesmo para contribuir na reflexão sobre o assunto” (Entrevistado 2)

Por meio da análise dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que as empresas pesquisadas definem a área de Recursos Humanos como um canal de orientação e de informações sobre condutas a serem seguidas na empresa, bem como a área responsável pela definição de regras, de diretrizes, de treinamentos e de monitoramento do cumprimento das normas.

Embora não seja regra, é interessante que o setor de Recursos Humanos das empresas seja tratado como estratégico quanto aos assuntos referentes ao assédio moral, até porque o assédio envolve relações humanas distorcidas e que devem ser tratadas não só por meio da aplicação de ações punitivas aos agressores, mas, principalmente, por meio de ações preventivas e que envolvem, em muitos aspectos, mudanças de comportamento entre os indivíduos na organização. Essas ações, via de regra, acabam sendo de responsabilidade exatamente do setor de

Recursos Humanos das empresas.

Cabe pontuar que isso só se aplica em situações em que tais departamentos sejam devidamente reconhecidos e capacitados para exercerem as referidas funções, como é o caso dos setores de Recursos Humanos das empresas estudadas nesta pesquisa.

4.3 Prevenção do fenômeno e reação das empresas diante de casos de assédio moral

Ao questionar os entrevistados a respeito das políticas de prevenção do assédio moral, identificou-se que algumas das empresas possuem ferramentas de comunicação que auxiliam na conscientização e no diagnóstico de ocorrências de assédio moral, bem como ajudam na prevenção destes mal:

[...] Para a prevenção do fenômeno realizamos **palestras para esclarecimento** sobre bullying e assédio moral. O assédio moral e o assédio sexual são tópicos do nosso **programa de Formação de Líderes** (Entrevistado 1).

[...] Apresentamos as **diretrizes e procedimentos** (deveres e obrigações de cada um), através de integrações e treinamentos (Entrevistado 3).

[...] Possuímos **Políticas de Código de Conduta Corporativa, Política de Ética, Política de Fraude e Política de Denúncia** que deixam claro o comportamento esperado de cada colaborador (Entrevistado 4).

[...] Possuímos **normas internas descritas e difundidas** no manual do colaborador. Quando identificado ações que se caracterizam como assédio moral é realizado orientações aos colaboradores e gestores, com o objetivo de evitar e prevenir o fenômeno (Entrevistado 5).

Em comum, essas empresas possuem políticas formalizadas de mediação de conflitos e de relacionamentos internos.

Chama atenção o relato do primeiro entrevistado (Entrevistado 1), de que o assédio faz parte do programa de Formação de Líderes da empresa. Afinal, o combate a este mal passa por ampla sensibilização de todos os níveis hierárquicos de uma empresa, mas certamente ganha muito a organização que mantém em seus quadros líderes devidamente preparados e conhecedores dos malefícios proporcionados pelo assédio moral, pois são eles os grandes responsáveis pela criação de ambientes de trabalho que estimulem a cultura de respeito ao próximo e não discriminação no trabalho.

Além disso, erradicar a cultura da impunidade e da falta de respeito ao próximo no ambiente de trabalho é uma tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes dos cargos mais elevados, uma vez que, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), os funcionários esperam que venha de cima a certeza de que o assunto será tratado seriamente e sem omissões.

Com base nos relatos, foi possível identificar que as empresas participantes das entrevistas desenvolvem atividades para a prevenção da violência, como palestras para esclarecimentos, orientações e treinamentos, bem como deixam claro, através de suas políticas, o comportamento esperado de seus colaboradores. Por meio destes instrumentos, as empresas procuram manter a coerência entre discurso e prática. Ademais, considerando-se os valores da empresa e das constantes orientações, constata-se que todo relacionamento deve ser baseado no respeito e na preservação da dignidade do ser humano.

Muitas vezes, o assédio moral ocorre porque as organizações não se posicionam quanto à sua ocorrência. Para evitar tal situação, elas devem agir empregando mecanismos de denúncias, apurações de fatos e punições, mostrando aos seus colaboradores que todos deveriam ter um tratamento igualitário (FREITAS, 2007).

Tal linha de pensamento é confirmada pelos entrevistados, segundo eles:

[...] Em casos de ocorrência de assédio moral, **orienta-se as partes** envolvidas, no sentido de mostrar a forma saudável de relacionar-se no trabalho. Se não obter efeito através da orientação, utiliza-se **medidas disciplinares** disponíveis legalmente – advertências (Entrevistado 5).

[...] Apuração detalhada dos fatos. Verifica-se se o **agressor carece de orientação, punição ou desligamento**. Reforça-se as instruções a todos os colaboradores e gestores. Caso haja consequências ou sequelas para a vítima, efetua-se toda a **assistência** (Entrevistado 1).

Duas das empresas analisadas relataram que, até o momento da entrevista, não tiveram denúncias de casos desse tipo de assédio, mas que, caso venham a ocorrer, realizarão investigação para obter todas as informações necessárias, bem como, se preciso, tomar as providências legais cabíveis.

Constatou-se também que apenas duas das empresas entrevistadas possuem um canal de comunicação específico para este fim, no qual os colaboradores conseguem efetuar denúncias anonimamente, utilizando o disque denúncia. Nas demais empresas, os colaboradores efetuam denúncias diretamente para seus gestores ou através de telefone e e-mails encaminhados para os profissionais da área de Recursos Humanos.

4.4 Eficácia das políticas inibidoras

De acordo com Freitas (2001, p. 14), as organizações têm “absoluto interesse em coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem”, portanto, é necessário que elas desenvolvam políticas que inibam práticas perversas em seu ambiente, eliminando toda e qualquer forma de violência de suas relações.

Em uma das questões mais importantes da pesquisa, indagou-se aos entrevistados se as políticas da empresa eram suficientes para prevenir e combater o assédio moral ou se ainda existiam lacunas a serem preenchidas:

[...] Com certeza existe muitas lacunas a serem preenchidas, como a definição mais explícita das políticas do RH, o código de ética e o programa de desenvolvimento continuado (Entrevistado 2).

[...] As políticas com certeza contribuem para prevenção, mas não garantem, pois comportamento/atitude depende de cada um e este tem que ser monitorado (Entrevistado 3).

[...] Elas inibem, mas não garantem. Deve-se ter um esforço contínuo de preparo das pessoas em posição de liderança para que desempenhem seu papel adequadamente, fazendo uso de feedback adequado com seus liderados e colegas (Entrevistado 4).

Analisando-se os relatos dos entrevistados, percebeu-se que, quase na totalidade das empresas, as políticas inibem o fenômeno, mas não garantem a prevenção. De acordo com os gestores, para que o assédio moral seja efetivamente prevenido não basta apenas que as empresas possuam uma política clara, pois cada ser humano é diferente do outro, e conseqüentemente, possuem comportamentos e atitudes diferentes. Dessa forma, além de fornecerem políticas bem difundidas no manual do colaborador, as empresas devem efetuar monitoramento e *feedbacks* constantes com seus funcionários.

Muitas vezes, nem sempre o que pregam as políticas é o que realmente se verifica no

cotidiano das organizações. As empresas que participaram da pesquisa parecem possuir a consciência que, para mudar este panorama, é necessário que a cultura e as atitudes da organização sejam coerentes, isto é, não adianta dizer que é contra, mas agir de modo conivente ou negligente com o assédio moral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em seu trabalho intitulado “O Mito do Progresso”, Dupas (2007) apresenta de forma bastante consistente e crítica a ideia do progresso inexorável advindo da globalização, discutindo os riscos e custos de natureza social, ambiental e de sobrevivência da espécie, além de refletir sobre que catástrofes futuras ele pode gerar. A ideia de que a globalização não amplia os espaços, mas sim estreita-os; não assume responsabilidades sociais e ambientais, mas pelo contrário, acumula problemas; deve ser no mínimo alvo de intensos debates por parte da comunidade acadêmica e todos os setores da sociedade.

Analisando especificamente os efeitos do processo intenso de globalização na esfera empresarial, percebe-se que a competição sem limites e as pressões por resultados espetaculares a curto prazo vêm alimentando o clima de insegurança no ambiente de trabalho e eventualmente conduzido a abusos de autoridade, como, no caso, o assédio moral.

O ambiente organizacional tem tornado-se palco das mais variadas formas de violência, desrespeitando o elemento humano, suas particularidades e diferenças. A disputa interna, o desprezo pelo outro e a incapacidade de empatia induzem a comportamentos autoritários e ao desrespeito entre os membros da organização.

No contexto organizacional, o indivíduo pode ser exposto a situações humilhantes e constrangedoras no exercício de sua função. Repetitivas ou prolongadas, estas atitudes podem causar diversos prejuízos emocionais e físicos ao trabalhador, podendo gerar danos irreparáveis que impactam o clima e a cultura organizacional, com implicações para toda a estrutura organizacional. Ademais, moldam a própria sociedade, que vê sua sociabilidade empobrecida com os impactos no enfraquecimento do próprio capital social.

São estas constatações que tornam relevante os estudos sobre o assédio moral nas organizações. É necessário conhecer esse mal para que seja possível pensar em formas de combate e prevenção desse, que é uma das expressões mais recentes e recorrentes da violência exercida no ambiente de trabalho.

Por meio da presente pesquisa, pôde-se evidenciar que, dos cinco gestores participantes das entrevistas, todos demonstraram possuir bom nível de conhecimento sobre o tema pesquisado, bem como consciência dos fatores que podem levar à presença do fenômeno e das consequências que esta prática pode acarretar, não só no plano financeiro e motivacional como também na esfera do bem-estar pessoal, posto que estas dimensões se interligam de forma inseparável.

O fato de os gestores terem consciência das causas e consequências do assédio moral no ambiente laboral é, sem dúvida, um aspecto positivo a ser ressaltado, afinal, o conhecimento é o primeiro passo para o desenvolvimento de políticas específicas de prevenção a esse mal. Além do mais, considerando tratar-se de empresas de grande porte e de destaque junto à sociedade em que estão inseridas, pode-se acreditar no seu poder de influência sobre empresas de menor porte por meio de um processo de contágio positivo, que causará profundos reflexos no plano cultural.

Pôde-se identificar também que as empresas participantes possuem uma série de políticas que tratam das relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho, tais como códigos de ética e de conduta, palestras e programas de desenvolvimento de lideranças. Tais políticas, aliadas a

outras que reforçam a qualidade de vida do colaborador no seu cotidiano laboral, são instrumentos poderosos para a prevenção de inúmeros abusos de poder, inclusive o assédio moral.

Entende-se, no entanto, que as empresas poderiam desenvolver procedimentos mais específicos referentes ao combate ao assédio moral. Todos os níveis hierárquicos deveriam ser “apresentados” ao fenômeno, na forma de palestras, *workshops* ou informativos disponibilizados pelas organizações a todos os seus colaboradores. Paralelamente, é fundamental a disponibilização de meios para denúncias e apuração dos casos que garantam o anonimato das potenciais vítimas. Ademais, uma vez identificado o assédio, é necessário que haja mecanismos apropriados e efetivos para identificar e inibir esse comportamento.

Além do mais, é importante lembrar que a simples existência de códigos de ética ou de conduta não isenta uma organização em casos de ocorrência de assédio moral. Assim, torna-se imprescindível a vigília permanente, além de se manterem ativos os canais de comunicação, para dar voz às vítimas do assédio.

Ao concentrar-se este estudo no discurso dos gestores sobre a temática do assédio moral, identificou-se a percepção de parte dos atores envolvidos, havendo a necessidade de aprofundar o fenômeno sob a ótica dos demais públicos envolvidos, nomeadamente dos trabalhadores de níveis subalternos que geralmente são os mais impactados pelo assédio moral.

REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.

BARRETO, Margarida. Assédio moral no trabalho: uma odisséia de sofrimento e incertezas. In: NUNES SOBRINHO, Francisco de Paula; NASSARALLA, Iara (Org.). **Pedagogia institucional: fatores humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Zit, 2004. p. 237-249.

BENEVIDES, Samira Daiha et al. Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no município de Fortaleza – Ceará. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 5, n.2, p. 373-385, maio/ago. 2012.

DE GAULEJAC, V. **La société malade de La gestion**. Paris: Seuil, 2005.

DEJOURS, C. **Soufrance em France**. Paris: Seuil, 1998.

DUPAS, Gilberto. O mito do progresso. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 77, mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-3302007000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 dez. 2012.

FREITAS, Maria Ester de. A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho. In: CARRIÉRI, A. A.; SARAIVA, A. A. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

FREITAS, Maria Ester de. 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, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?fuseaction=artigo&id=1033&secao=rel%20trab&volume=41&numero=2&ano=2001>>. Acesso em: 11 mar. 2009.

_____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, art. 5, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?fuseaction=artigo&id=4544&secao=pensata&volume=6&numero=1&ano=2007>> Acesso em: 26 mar. 2009.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a apropriação da dignidade no traba-

lho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?fuse-action=artigo&id=1915&secao=pensata&volume=3&numero=1&ano=2004>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

_____. Fator humano: violência invisível. **RAE-executivo**, São Paulo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/2066.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2009.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. _____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OIT. Un informe de la OIT estudia la salud mental em el trabajo en Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido. **Comunicados de prensa 2000**, Ginebra, 2000. OIT 37. Disponível em: <http://www.ilo.org/global/about_the_ilo/media_and_public_information/press_releases/lang-es/wcms_008592/index.htm>. Acesso em: 19 jun. 2010.

PALÁCIOS, M. et al. **Relatório preliminar de pesquisa, violência no trabalho no setor saúde – Rio de Janeiro – Brasil**. Instituto de Estudo em Saúde Coletiva, UFRJ. Rio de Janeiro, 2002, 81p., 6 anexos. Disponível em: <<http://www.iesc.ufrj.br/assediomoral>>. Acesso em: 23 maio 2007.

PAROSKI, Mauro Vasni. **Assédio moral no traba-**

lho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 1196, out. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9021>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano**, Curitiba, v. 5, p. 1-15, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2008.

REVISTA AMANHÃ. **500 maiores do sul**. 2010. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/grandes20anos/?b=1&nome=&setor=&estado=PR&cidade=Londrina>>. Acesso em: 16 dez. 2010.

RISSI, Vanessa. **Assédio moral e violência psicológica: perspectiva dos trabalhadores em serviços de saúde filiados ao Sidsaude de Passo Fundo e Região**. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 71-80, jun. 2004.

SINDICATO DOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS DE SÃO PAULO E REGIÃO. **Assédio moral: violência psicológica que põe em risco sua vida**. 2. ed. São Paulo, n. 6, jun. 2003. (Coleção Saúde do Trabalhador).

TERRIN, Kátia Alessandra Pastori; OLIVEIRA, Lourival José de. Assédio moral no ambiente de trabalho: propostas de prevenção. **Revista do Direito Público**, Londrina, ano 2, n. 2, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www2.uel.br/revistas/direitopub/pdfs/volume_2/num_2/ass%e9dio_moralnoambientedetrabalho%5b2%5d.pdf>. Acesso em: 16 maio 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.