

# ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE PESSOAS SOBRE DANOS E POLÍTICAS DE ENFRENTAMENTO<sup>1</sup>

MORAL HARASSMENT IN ORGANIZATIONS: PERCEPTION OF MANAGERS OF PEOPLE ABOUT ITS DAMAGE AND FIGHTING POLITICS

RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA<sup>2</sup> | LUCIANO MUNK<sup>3</sup> | MÁRCIA CRISTINA DOS REIS<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo maior levantar a percepção de gestores de pessoas de grandes empresas do norte do Paraná sobre a temática do assédio moral. Os aspectos centrais tratados foram: conhecimento sobre o tema; efeitos danosos de sua existência e políticas inibidoras. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de recursos humanos de sete empresas de diferentes ramos de atividade. A pesquisa demonstrou que há sim conhecimento por parte dos gestores sobre o que é e quais são os principais efeitos do assédio moral sobre as pessoas e as organizações. Todavia, um aspecto negativo evidenciou-se, mesmo conhecedoras das consequências negativas do assédio moral, as empresas participantes da pesquisa não possuem políticas inibidoras de seu acontecimento no ambiente de trabalho. Os entrevistados relataram ainda que preferem não explicitar nem discutir abertamente problemas com assédio junto a seus funcionários, questão contrária ao pensamento vigente de autores que tratam o tema.

Palavras-chave: Assédio moral. Danos do assédio. Políticas Inibidoras.

## ABSTRACT

The present study had as main objective understand the perception of managers of people of big companies in the north of Parana about moral harassment. The central points discussed were: knowledge about the theme, harming effects of its existence and inhibition politics. For that, semi structured interviews with human resources managers from seven companies in different areas of activity were made. The research showed that the human resources managers had knowledge about which are the main effects of moral harassment over people and the organization. However, a negative aspect was appointed. Even knowing the negative consequences of moral harassment, the participating companies don't have any inhibition politics to prevent it in the workplace. In fact, the interviewed people said that they prefer to not explain or openly discuss this sort of problems with their employees, an opposite posture according to the thinking of authors that deal with this theme.

Keywords: Moral Harassment. Damage of the harassment. Inhibition Politics.

<sup>1</sup>Data de recepção: 04/03/2011. Data de aprovação:10/10/1011. Data de publicação: 30/11/2011.

<sup>2</sup>Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professor titular da Universidade Norte do Paraná e Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da mesma Universidade. E-mail: rubendefranca@hotmail.com

<sup>3</sup>Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor na Universidade Estadual de Londrina e Pontifícia Universidade Católica do Paraná - E-mail: munk@uel.com

<sup>4</sup>Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Estadual de Maringá. Atualmente é professora assistente da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: marcia@unopar.br

## INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças em todo o mundo deixa seu reflexo nas pessoas e nas organizações. À medida que a globalização e a ideologia neoliberal se expandem com 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, onde, muitas vezes, o anseio por vencer ultrapassa até mesmo alguns limites éticos. Neste sentido, parece cada vez mais evidente a relação entre o aumento da competição e 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-nos financeiramente, por outro, tal processo de expansão comprometeu seriamente nosso discernimento, ou, como cita o autor, nossa saúde moral.

Tal cenário apresenta-se como um terreno fértil 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”, constituindo-se em um ambiente propício à ocorrência do assédio moral (HELOANI, 2003, p. 59). Como bem salienta Hirigoyen (2002), histórias de sofrimento, relações hierárquicas assimétricas, falta de transparência e de diálogo, abuso de poder, ameaças constantes, discriminação e intolerância estão presentes em todos os casos de assédio moral, sendo as consequências dessa prática degradantes e prejudiciais à saúde do trabalhador, podendo causar doenças físicas e psíquicas, interferindo em suas relações familiares e sociais e em seu ambiente de trabalho.

Há de se considerar que as consequências dessa violência, muitas vezes invisível, são nocivas também às organizações, podendo gerar uma imagem negativa perante o mercado de trabalho e o mercado consumidor, desmotivação e altos índices de afastamento do trabalho por parte de seus funcionários, afetando negativamente os indicadores de competitividade e de produtividade dessas organizações.

A despeito de todos os problemas relacionados, o assédio moral não tem recebido muita atenção de pesquisadores da área de Administração, sendo a maioria dos estudos realizados por psicólogos. Esse “descaso” chama ainda mais atenção se observarmos que as causas do assédio moral parecem ter relação direta com vários temas que são objetos de estudo da Administração, notadamente na área de

Gestão de Pessoas, tais como, o estresse, a insatisfação no trabalho, a gestão de conflito e o clima organizacional (O’LEARY-KELLY; GRIFFIN; GLEW; 1996).

Dadas as especificidades do fenômeno do assédio moral, fica evidente o papel decisivo que a área de gestão de pessoas deve exercer na organização, e isso gera a seguinte questão: estão os responsáveis pela área efetivamente envolvidos com a temática do assédio moral no âmbito organizacional?

Nesse sentido, este trabalho se justifica à medida que procura verificar o grau de conhecimento acerca do tema assédio moral por parte de gestores das empresas em análise, bem como identificar se as mesmas possuem políticas específicas de prevenção e combate para o enfrentamento desse mal.

## REVISÃO DA LITERATURA

### ASSÉDIO MORAL: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Por ser um tema relativamente novo, ainda existem muitos problemas para se conceituar o fenômeno do assédio moral. Na opinião de Birman (2005), a palavra “assédio moral” ganhou notoriedade pública e tem sido desmesuradamente inflacionada no imaginário contemporâneo, provocando uma imprecisão no campo, pois o sentido torna-se quase evanescente e sem fronteiras bem traçadas. Já Einarsen (2005) deixa claro que, embora existam inúmeras experiências e situações desagradáveis que necessitam da atenção de pesquisadores, deve-se evitar a banalização e o mal uso do termo.

Feita essa ressalva, partimos agora para uma tentativa de conceituação do assédio moral, tendo como base autores cujas obras já podem ser consideradas referências no assunto.

Costuma-se dizer que o fenômeno do assédio moral não se constitui em novidade, sendo tão antigo quanto o próprio trabalho. 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 de sua posição superior em aspectos militares, econômicos e culturais para embutir-lhes sua visão de mundo, sua religião, seus costumes.

Embora não seja em si um fenômeno novo, o assédio moral foi reconhecido como prejudicial às relações de trabalho somente na década de 90, haja vista ser um tipo de violência que tem participação majoritária de colegas e chefes como perpetradores, 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, sendo adotadas terminologias diversas para se tratar do mesmo fenômeno: na Suécia e na Inglaterra, *mobbing*, nos EUA, *bullying* e *harassment*; na Espanha, *psicoterror* ou *acoso moral*; na França, *harcèlement moral*, no Japão, *Ijim*, e 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).

Os estudos pioneiros se deram em 1996 na Suécia, pelo pesquisador em Psicologia do Trabalho, Heinz Leymann, que realizou uma pesquisa envolvendo diversas categorias profissionais e identificou um comportamento violento que denominou de “psicoterror”. Dois anos mais tarde, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar, Marie-France Hirigoyen, lançou o livro *Lê harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, popularizando universalmente o tema (FREITAS, 2001).

No Brasil, as discussões sobre o assunto ganharam força apenas no ano de 2000, após a divulgação de uma ampla pesquisa realizada pela médica do trabalho, Dra. 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).

Segundo Hirigoyen (2000, p. 13), o assédio moral é “[...] 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, pon-do em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho”.

Já conforme Barreto (2000 apud PAROSKI, 2006, p. 03), o assédio moral é definido como:

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

Com base nas definições propostas, nota-se que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade e o prolongamento de condutas negativas, sejam elas explícitas ou não, que humilham e constrangem a vítima, atentando contra a sua dig-

nidade, podendo lhe causar danos à saúde física e psíquica e, por vezes, forçando-a a desistir do emprego. São predominantes as más inclinações dos chefes em relação aos seus subordinados, muito embora não seja esta a única face que o fenômeno apresenta.

No mais, cabe lembrar que o assédio moral caracteriza-se pela permanência e intencionalidade de condutas negativas, não podendo ser confundido com uma situação difícil e esporádica no ambiente de trabalho (SINA, 2007). Em seguida, serão apresentados os atores envolvidos em um processo de assédio moral.

## O AGRESSOR

Em muitas circunstâncias o agressor é bem visto pela sua capacidade de tomar decisões difíceis, por vezes é admirado. No entanto, trata os subordinados com arrogância, é autoritário e abusa de seu poder. Possui traços narcisistas e destrutivos, projetando no outro o que não consegue aceitar em si mesmo (HELOANI, 2003).

Na visão de Heloani (2004), o agressor é ambicioso e invejoso e possui grandes dificuldades em aceitar críticas. Ele também não admite que um subordinado esteja se destacando mais que ele. Portanto, o agressor nutre seu ego arrasando seus subordinados, ele “pode engrandecer-se rebaixando o outro sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral” (FREITAS, 2001, p. 11). Perversão que, segundo Freitas (2001), provém da combinação de uma racionalidade fria com a incapacidade de considerar os outros como seres humanos.

O poder do outro incomoda o agressor, mesmo que esse poder seja fruto de sua imaginação. Atributos como conhecimento, beleza, relacionamento social ou competências causam-lhe inveja, que une-se à sua perversidade e gera relações violentas na organização (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

## A VÍTIMA

É possível que a ideia de vítima associe-se a uma pessoa portadora de fraquezas, doente ou desqualificada. No entanto, pessoas que resistem às investidas do chefe, que trabalham até doentes, que são criativas, solidárias, competentes, qualificadas e experientes, são os alvos preferenciais do agressor (SINDICATO DOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS DE SÃO PAULO E REGIÃO, 2003).

Heloani (2003) explica que isso acontece justamente por elas não se curvarem, por não se deixarem dominar com facilidade.

As mulheres são comumente as escolhidas do assediador, no entanto, os homens não estão livres do assédio. Elas são expostas a situações de discriminação, principalmente se forem negras ou possuírem alguma doença e estão ainda mais propensas a sofrer assédio sexual. Dirigentes sindicais e acidentados do trabalho também são fortes candidatos a serem vítimas das agressões (SINDICATO DOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS DE SÃO PAULO E REGIÃO, 2003; BARRETO, 2004).

Segundo Heloani (2004), a tendência é que após as investidas do agressor, a vítima reproduza os comportamentos que ele a atribuiu, tornando-se exatamente o que foi acusada de ser. “Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. É evidente que uma pessoa assediada não pode produzir o seu melhor”. (FREITAS, 2001, p. 11).

## CAUSAS 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 negligência, falta transparência, desprezam-se os valores, predomina a cultura da competitividade e da lucratividade desmedida, falta respeito ao ser humano, as relações são egoístas e carregadas de interesses, não há colaboração. Assim, se estabelece o cenário do vale-tudo, onde “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 tidos como inerentes aos objetivos organizacionais. As rápidas mudanças, o clima de insegurança no emprego, o processo intenso de globalização, as novas tecnologias, tudo parece justificar a violência exacerbada.

O assédio moral é fruto de uma cultura que pauta suas relações no competir e vencer, nutrin-do indivíduos egoístas e interesseiros, enquanto mantém fechadas as portas 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, 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).

A competição entre os colegas é estimulada gerando conflitos, as hierarquias são supervalorizadas tornando os chefes intocáveis e inquestionáveis. As humilhações, ameaças e brincadeiras desagradáveis

são aceitas como naturais, o ambiente de trabalho vai se degradando e a violência torna-se banal (BARRETO, 2004; FREITAS, 2007).

Têm-se “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), entende-se que “o assédio moral ocorre porque ele encontra um terreno fértil” (FREITAS, 2007) na organização, o que a torna o palco das perversidades do agressor.

## AS CONSEQUÊNCIAS: OS IMPACTOS DO ASSÉDIO MORAL

Como qualquer outro fenômeno, o assédio moral deixa as suas marcas por onde passa, seus reflexos atingem não somente sua vítima, “mas é ao mesmo tempo um fenômeno que diz respeito à esfera individual, organizacional e social” (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, de acordo com Freitas (2007), afetam sua vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, ocasionando diversos problemas à sua saúde. O assediado pode apresentar sentimentos de angústia, ansiedade, tristeza, “sentir-se um lixo”, não encontrar mais sentido na vida, sentir raiva, mágoa e incertezas, passar a se ver de modo negativo e, com o tempo, desestabilizar-se afetivamente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em muitos casos, a vítima tende a se isolar e se afastar dos amigos, causando sua morte social, além disso, considera-se indigna, perde a autoestima, é tomada pela culpa e pelo medo e apresenta sintomas de depressão. Sua personalidade se altera e é comum que ele reproduza os ataques em seus familiares.

Não demora muito para que seu organismo se manifeste, começam a aparecer os distúrbios digestivos, as palpitações. Também é forte a tendência ao consumo de álcool ou de drogas, diminuição da libido, agravamento de possíveis doenças já existentes, dores de cabeça, no peito e estresse (SINDICATO DOS QUÍMICOS E PLÁSTICOS DE SÃO PAULO E REGIÃO, 2003).

Com o tempo, conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008), essas implicações podem evoluir chegando a ocasionar depressão, síndrome do pânico,

síndrome de burn-out, dentre outras. Este processo de instauração da doença pode variar de uma pessoa para outra, uma vez que não sendo rígidas, as fases podem se misturar.

Há de se considerar ainda que a prática da violência no ambiente de trabalho repercute em prejuízos também para a organização. Aumentam os custos por afastamento devido a doenças, rotatividade e posterior reposição do quadro funcional, a qualidade do ambiente de trabalho é afetada podendo ocasionar perda de produtividade, podem surgir custos judiciais por indenizações, a conduta negativa é incentivada diante do comportamento do agressor, os demais funcionários podem se desmotivar e ficarem menos comprometidos e há, 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).

Tal prática pode, ainda, refletir em âmbito social, no aumento de despesas médicas e previdenciárias, desestruturação familiar, aumento de aposentadoria precoce, perda de investimentos em educação, custos do profissional que deixa o mercado de trabalho ou que perde potencial produtivo, enfim, como bem observa Freitas (2007), “cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta.”

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 a sofrimentos psíquicos. Os trabalhadores assediados podem apresentar desânimo, cansaço, ansiedade, estresse, tendência suicida, insegurança, vergonha e hipersensibilidade.

No que tange 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).

## 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, constrangimentos e discriminações no trabalho.

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.108) ainda 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 enquanto ser humano e que não agrida à 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 fecha os olhos à violência, fere um dos direitos humanos mais sagrados: o direito de ser tratado como um ser humano. Um argumento que deveria ser suficiente para provocar a mudança de postura 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 ela desenvolva políticas que inibam práticas perversas de seu ambiente, eliminando toda e qualquer forma de 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, com a 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), que recomenda que as organizações criem espaços de apoio às vítimas, no qual as denúncias possam ser feitas sem prejuízos aos envolvidos, garantindo o sigilo do que foi confidenciado. A autora ainda ressalta que a organização deve buscar soluções que eliminem o medo das práticas produtivas, que

alterem as condições atuais de trabalho, criando métodos mais participativos e com mais autonomia, reduzindo 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 têm um tratamento igual. Para a autora, o assédio moral acontece porque a organização não se posiciona de modo contrário à sua ocorrência, assim, ela deve deixar claro que não tolera esse tipo de conduta e que não existem pessoas intocáveis quando o assunto é um melhor ambiente de trabalho.

## METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi utilizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Segundo Vergara (2000, p. 45), tal pesquisa:

Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos das organizações-alvo. Para Trivinos (1987), esse tipo de entrevista, além de valorizar a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo, assim, a investigação.

A princípio, o critério para escolha das empresas participantes da pesquisa seria o de maior lucro líquido, no exercício fiscal de 2007. Os dados para definição dessas empresas foram obtidos por meio de uma ferramenta disponível no portal da Revista Amanhã, uma publicação específica da região sul do país, onde foi possível levantar as maiores empresas da cidade de Londrina – PR, conforme os critérios adotados para a pesquisa.

A partir dessa relação, foram selecionadas as 10 primeiras empresas do ranking e iniciou-se a fase de contato com as organizações. Primeiramente, as empresas foram contatadas por telefone, com o intuito de obter o nome e o e-mail dos gestores de recursos humanos para estabelecer um contato direto com o respondente da pesquisa.

No entanto, essa fase de contatos com as empresas serviu para demonstrar o quão difícil é tratar do tema em questão. Todos os representantes das

empresas contatadas demonstraram grande resistência em participar da pesquisa por considerar o tema polêmico e controverso.

Para ilustrar tal situação, chamou a atenção o fato da responsável pelo setor de Recursos Humanos de uma das empresas convidadas se negar a fazer parte do grupo de profissionais a serem entrevistados, alegando que o assunto em voga tratava-se de um tema essencialmente jurídico e não administrativo.

Devido a essa dificuldade, optou-se por ampliar o leque de organizações que poderiam fazer parte da pesquisa. Assim, por meio do critério de acessibilidade, foram entrevistados os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas de sete empresas que atuam em Londrina.

Quadro 1 – Perfil das Empresas Pesquisadas

Empresas	Identificação	Ramo de Atividade	Número de Funcionários
Empresa 1	E.1	Indústria de Confeção	650
Empresa 2	E.2	Indústria Alimentícia	500
Empresa 3	E.3	Prestadora de Serviço de Planos de Saúde	330
Empresa 4	E.4	Comércio de Produtos Serigráficos	450
Empresa 5	E.5	Prestadora de Serviço em Administração de Consórcio	350
Empresa 6	E.6	Telefonia	615
Empresa 7	E.7	Indústria de Alimentos	1570

Fonte: Coleta de dados (2009)

Após uma explicação mais detalhada dos objetivos da pesquisa, deu-se início aos questionamentos. Mediante autorização prévia dos entrevistados, os relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos. As entrevistas duraram, em média, 40 minutos e foram realizadas nos escritórios dos gestores representantes das empresas.

Cabe registrar que as perguntas formuladas aos entrevistados estavam focadas em quatro temas previamente estabelecidos e diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa. São eles:

- Nível de conhecimento do fenômeno;
- Causas do Assédio Moral em Organizações;
- Consequências do Assédio Moral em Organizações;
- Políticas Inibidoras.

Por meio da transcrição foi elaborada a etapa de análise dos resultados, que consistiu na reu-

não dos trechos mais relevantes de cada entrevista, o que permitiu uma análise comparativa das respostas dos sete entrevistados e, por consequência, o alcance efetivo dos objetivos da pesquisa.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é descrita organizando os dados nas categorias de: nível de conhecimento do fenômeno, causas do assédio moral em organizações, consequências do assédio moral em organizações e políticas inibidoras da prática do assédio moral.

### CATEGORIA 1 - NÍVEL DE CONHECIMENTO DO FENÔMENO

Conforme Hirigoyen (2000), o assédio moral é definido como gestos, palavras, comportamentos, atitudes que sejam abusivas e possam ferir a dignidade ou abalar física ou mentalmente uma pessoa, sendo realizado de forma repetitiva.

Tendo tal definição como base, pode-se inferir que os participantes da entrevista têm um bom nível de conhecimento sobre o que é o assédio moral. Tal constatação pode ser referendada ao se verificar as respostas de alguns entrevistados:

[...] Assédio moral é você constranger, diminuir a pessoa, tratá-la de uma maneira não cordial, isso não quer dizer que você não possa criticá-lo profissionalmente, qualquer profissão que você tenha, você vai ter um feedback do seu chefe, mas isto tem ser feito com dedos, você tem que saber falar com as pessoas, sem palavras ofensivas. (E.1);

[...] Assédio moral eu entendo quando um superior ele se vale da sua condição de poder e acaba por ferir moralmente o colaborador, o empregado, seja através de uma palavra ou ate mesmo de uma atividade que a pessoa possa se sentir moralmente abalada, inferiorizada. (E.5)

[...] É a continua exposição a situações constrangedoras, manipulação, perseguição e terrorismo psicológico de chefes e/ou colegas de trabalho a um determinado empregado, em relação ao ambiente de trabalho e a empresa, que pode se traduzir em danos psíquicos, morais e as vezes até físicos. (E.6)

[...] Assédio moral é o mesmo que Terror psicológico, é um tipo de violência a nível emocional que é comprovado mediante três critérios: intencionalidade, frequência e intensidade. (E.7)

Como se observa, as respostas apresentam um enfoque quase didático, se assemelhando em muitos pontos às definições levantadas no referencial teórico do trabalho.

O conhecimento do tema dentro das empresas é de suma importância, pois considera-se que é a partir desse conhecimento que pode ser dado o primeiro passo para o combate ao assédio moral, por meio da adoção de comportamentos no sentido de inibir o desenvolvimento de tal prática.

### CATEGORIA 2 - CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL EM ORGANIZAÇÕES

Ao se levantar as opiniões dos entrevistados a respeito dos fatores causadores do assédio moral, foi identificado que a maioria atribui à competição agressiva o principal fator que faz com que as pessoas passem por cima de todos os limites éticos e do próprio respeito para se destacar e ser o melhor.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) corroboram esse ponto de vista ao explicarem que a competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento.

Sabe-se que o fenômeno do assédio moral se dissemina ainda mais em organizações desordenadas e desestruturadas, por isso, enfatiza-se que a cultura de uma empresa deve ser clara para que, desta forma, o funcionário tenha mais facilidade em saber como agir em situações que saem de sua rotina, como no caso do assédio moral. Tal linha de pensamento é confirmada por dois entrevistados, segundo eles:

[...] O aumento da competição, a cultura organizacional muitas vezes não claras, não definidas, também a falta de uma missão e de valores na empresa pode contribuir para este aumento. (E.2)

[...] Atribuo à cultura da empresa. A prática de assédio moral só encontra abertura em empresas que tem cultura que facilitam estes tipos de práticas. (E.7)

Para outro entrevistado, uma das causas do assédio moral está no medo, por parte dos agressores, em perder influência e poder para outros.

[...] Medo de perder o lugar, se você sempre deixa a pessoa lá no chão, ela não cresce e não toma o seu lugar, então às pessoas tem esta mentalidade pequenininha, que é errado né, deixar um pezinho que ele não vai crescer

e não vai te atrapalhar. (E.1)

Outro ponto de vista identificado foi o de que há falta de líderes preparados para lidar com o tema, falta de gestores de liderança, que saibam que caminho percorrer para não chegarem à prática do assédio moral:

[...] Eu acho importante pra que se evite que ocorra o assédio moral, é o desenvolvimento dos gestores da liderança porque é o líder que determina qual é o clima, qual vai ser a forma que as pessoas vão se tratar na empresa, normalmente o líder passa a ser exemplo para outras lideranças dentro da empresa, então, sempre que um líder maior dá o exemplo os líderes intermediários vão seguir aquele mesmo exemplo, não é uma regra, mas na grande maioria das vezes a gente percebe que é assim. [E. ]

As respostas obtidas podem, até certo ponto, ser resumidas pelo ponto de vista de um dos entrevistados. Para ele, as causas do surgimento do assédio moral se devem “[...] À falta de políticas claras e transparentes de gestão de pessoas, a falta de preparo dos gestores no trato com as pessoas, o desconhecimento da legislação trabalhista e do comportamento humano.” (E.6).

### CATEGORIA 3 - CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL EM ORGANIZAÇÕES

Neste item aborda-se o que os representantes da área de recursos humanos das empresas consideravam como consequências da prática do assédio moral. O que se percebeu pela análise é que os entrevistados têm a consciência de como o assédio moral pode prejudicar uma empresa, tanto no seu clima de trabalho quanto na imagem da mesma no mercado e também das possíveis consequências financeiras causadas à empresa.

Diante das implicações citadas seguem algumas opiniões dos entrevistados sobre o tema:

[...] Isto afeta a imagem da empresa no mercado se tiver uma ação que comprove que existe isso em uma empresa, acaba com uma estrutura de uma equipe de trabalho, porque é um clima ruim que cria dentro do ambiente, entre outros fatores porque afeta a empresa como toda, não só a pessoa que esta sendo agredida ou o agressor. (E.1)

[...] Para a vítima, os efeitos do assédio moral pode impactar na saúde. São diversos e

inúmeros sintomas que podem comprometer a sua produtividade no trabalho, bem como sua qualidade de vida. São eles: hipertensão arterial, distúrbios digestivos, alcoolismo, vício em drogas proibidas, estresse, agravamento do diabetes etc. Além do cansaço constante, falhas na memória, manifestam-se ainda problemas psíquicos que podem alterar o comportamento e modificar a personalidade, perda da autoestima e até mesmo levar a vítima ao suicídio. Para a empresa também é complicado manter o 'agressor' em seu quadro, uma vez que com atitudes consideradas inadequadas, além de comprometer o ambiente de trabalho, corre-se o risco da vítima acusa-lo e acusar a empresa por conivência em processos trabalhistas. (E.4)

[...] Denegrir a imagem da empresa, afetar a marca e/ou produto da empresa, não reter e nem atrair os melhores profissionais. (E.6)

[...] Afeta tanto a nível financeiro quanto o comprometimento e motivação das equipes. (E.7)

Os depoimentos sobre as consequências do assédio moral estão bem alinhados com os pensamentos de autores como Barreto (2004) e Freitas (2007), ou seja, tanto para os entrevistados quanto para os autores citados, as consequências do assédio moral são as piores possíveis para os funcionários, em virtude dos problemas físicos e emocionais; e também para as empresas, devido à repercussão negativa desses fatos para a comunidade em geral.

No entanto, compreender o problema é uma coisa, tomar atitudes concretas contra ele é outra. E isso pode ser percebido ao se analisar os resultados da última categoria de análise proposta.

### CATEGORIA 4 - POLÍTICAS INIBIDORAS

Numa das questões mais importantes da pesquisa foi indagado aos entrevistados sobre eventuais políticas inibidoras da prática do assédio moral, ou seja, se as suas empresas desenvolviam atividades para identificar e/ou prevenir o assédio moral.

Por meio de relatos dos entrevistados, percebeu-se que em quase todas as empresas pesquisadas não há políticas inibidoras do assédio moral. Um dos entrevistados comentou que não existe política definida, sendo disponibilizado, “em treinamentos, informações aos gestores sobre o assunto” (E.7).



Um fato que chamou a atenção é que, segundo os relatos de dois entrevistados, suas empresas preferem deliberadamente não explicitar o assunto com seus funcionários, suas explicações são descritas a seguir:

[...] A gente não tem a princípio interesse em caçar este tipo de coisa. Se a gente percebe que está tendo alguma coisa de forma intensa ou alguém esta fazendo de forma mais efetiva o procedimento é chamar a pessoa pra uma conversa, tratar e resolver ali. Agora fazer uma campanha você tá alertando às pessoas: isso pode acontecer comigo, como eu posso fazer com alguém? Nós temos dúvidas com relação ao resultado deste tipo de alerta de campanha, a gente prefere tratar isso de forma bem mais discreta. (E.1)

[...] nós tomamos o cuidado de não tratar desta forma, usando esta palavra assédio moral, porque não é bom nem para um lado e nem para o outro, você pode estar dando margem para o problema, nós tratamos como falta de respeito, com uma gestão assim diferenciada, ouvir chamar a pessoa para conversar separada, então nós evitamos usar este tipo de nomenclatura mesmo quando a gente percebe tal atitude. (E.4)

Os depoimentos anteriores descrevem uma atitude no mínimo preocupante, afinal, essa não parece ser a melhor maneira de se tratar o assédio moral, e sim o contrário, ou seja, explicar, mostrar suas consequências, e deixar evidente que a empresa não quer que ocorra, e que está preocupada com o bem-estar do ambiente de trabalho, deixando transparecer segurança para o funcionário.

Das sete empresas analisadas, apenas uma apresenta políticas definidas de combate ao assédio moral, explicitadas, resumidamente, na fala do seu gestor de pessoas citada a seguir:

[...] Fazemos pesquisas de clima organizacional, entrevistas de desligamento e acompanhamento. Além disso, a empresa fez palestra com todos os colaboradores explicando o que é assédio moral e criando canais internos de comunicação e denúncia. (E.6).

A despeito da maioria das empresas não apresentarem políticas concretas para o combate do assédio moral, os entrevistados procuraram demonstrar que são vigilantes e prontos para bloquear qualquer indício do assédio:

[...] Explicitamente não, mas quando aconte-

ce alguma situação que nós vemos e achamos que poderá surgir algum caso ou algo assim, nós conversamos, proibimos brincadeiras que possam vir a incomodar, então sempre estamos atentos. (E.2)

[...] Hoje não existe nenhuma política nem um código de conduta que dite as regras sobre o assédio moral, mas quando acontece, chega ao Recursos Humanos ou quando o gestor ou um colaborador entra em contato com o RH a gente sempre passa alguma orientação, olha nesta situação é melhor agir assim ou assado, ou até mesmo aplicar uma advertência, quando o funcionário nos procura. (E.5)

Embora os gestores entrevistados tenham procurado transmitir uma imagem de conhecimento e controle das situações geradoras de assédio moral, a impressão que ficou é que nessas empresas ainda reina uma política de apagar incêndios, e não uma política preventiva e articulada para tratar do tema.

Nesse contexto, julga-se importante citar o ponto de vista de Freitas, Heloani e Barreto (2008), que consideram o assédio moral um problema organizacional simplesmente porque ocorre dentro do ambiente de trabalho, entre pessoas que fazem parte da estrutura organizacional estabelecida. Isso torna a empresa co-responsável ou não isenta pelos atos culposos ou dolosos que ocorrem em seu interior.

Por outro lado, um dos entrevistados apontou um caminho que sua empresa poderia seguir no esforço para identificação e combate do assédio moral:

[...] Eu não acredito que as empresas hoje estejam focando o desenvolvimento da liderança com o objetivo de sanar o dano moral, mas você tratando o desenvolvimento de liderança, tratando do desenvolvimento do clima emocional do trabalho em equipe você acaba reduzindo este impacto. [...] você ganha em produtividade, em satisfação e uma série de outras coisas. (E.5)

Cabe, agora, saber até que ponto essa empresa, bem como várias outras, estariam dispostas a abandonar a retórica pela prática de ações que realmente contribuir para o desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis e livres de práticas abusivas.

## CONCLUSÃO

Nas relações de trabalho podemos ser feridos emocionalmente de diversas maneiras: por rejeição, humilhação, negação, ataques verbais ou fí-

sicos, dentre outros. Todo esse conjunto de fatores pode ser hoje enquadrado como a manifestação do assédio moral no ambiente de trabalho. Vemos nas empresas o medo de chefes autocratas, tensões resultantes de conflitos e pressões, angústia, ansiedade e insegurança frente às incertezas, frustrações decorrentes de vivências negativas sucessivas, baixa autoestima etc.

O assédio moral é uma prática perversa que, há muito tempo, afeta o mundo em suas relações de trabalho. Para as empresas o assédio moral tem efeitos negativos consideráveis, principalmente nas relações de trabalho, gerando diminuição da produtividade, além de criar um clima de tensão e de medo que passam a predominar no ambiente.

Também não se pode negar que o assédio moral é um tema polêmico, além de difícil operacionalização no que tange à identificação das atitudes que levam ao fenômeno. Há aspectos jurídicos envolvidos, ligados à discriminação (que é um comportamento) decorrente de atitudes (que são predisposições) relacionadas a assédio. Outra complicação é que qualquer ação sobre o sujeito agressor pode gerar mais assédio sobre o sujeito agredido e, pior, não-detectável, tal a sua sutileza. Diante de tamanha complexidade, nos parece que o caminho a ser seguido é a divulgação acentuada de informações-chave sobre o fenômeno.

Com os resultados da pesquisa, pode-se constatar que os sete gerentes entrevistados têm uma boa noção do que é o assédio moral, bem como das consequências que essa prática pode trazer, não só financeiramente, como também para todo o ambiente de trabalho.

No entanto, foi constatado também que, apesar de um bom conhecimento sobre os efeitos do assédio moral, apenas uma das empresas entrevistadas possui políticas inibidoras deste mal. Para alguns dos entrevistados, manter tais políticas pode inclusive gerar um estado de alerta aos funcionários, o que não é visto como positivo. Tal visão se torna preocupante à medida que, uma das formas mais eficazes de se tratar o problema é criando espaço para sua discussão e liberdade para que os funcionários não se sintam intimidados frente a qualquer tentativa de assédio em seu ambiente de trabalho.

O assédio moral é um mal presente em várias organizações, isso é fato. Para que o mesmo seja prevenido, as empresas precisam conscientizar a todos sobre o assunto, por meio de: palestras, seminários, discussões, criação de códigos de ética, entre outros. Enfim, independente dos meios, o importante é que as organizações promovam a disseminação do assunto, demonstrando que se preocupam com o bem-estar daquele ambiente.

Freitas (2001), ao tratar da temática do assédio

sexual, já alertava para o fato de que os departamentos de recursos humanos deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição, buscando desenvolver políticas alternativas, encaminhando-as para discussão em todos os níveis organizacionais, deixando claro que a discussão, por si só, já poderia ser considerada uma forma de prevenção. Acredita-se que o mesmo raciocínio deva ser usado no tratamento do assédio moral.

Cabe aos gestores a consciência de que o assédio moral não é algo que só ocorre em organizações rivais. Indo mais além, é importante que se tenha pulso firme na condução de políticas claras para coibir e punir qualquer prática relacionada ao assédio moral no ambiente organizacional, independentemente dos nomes e cargos envolvidos.

No entanto, pelo menos nos casos aqui estudados, parece ainda persistir uma resistência por parte das gerências em tratar o tema do assédio moral de forma clara e objetiva, como se o fato de não discutir o assunto abertamente no meio organizacional contribuísse de alguma forma para a sua não-proliferação. O aumento considerável de casos de assédio moral em organizações relatados nos últimos anos parece desmentir tal tipo de atitude.

## REFERÊNCIAS

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

BIRMAN, J. O assédio na atualidade e seus jogos de verdade. **Revista do Departamento de Psicologia da UFF**, v. 17, n. 1, jan./jun. 2005. EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. **Pistes**, v. 7, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

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 traba-

lho. **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=pen\\_sata&volume=6&numero=1&ano=2007](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?fuseaction=artigo&id=4544&secao=pen_sata&volume=6&numero=1&ano=2007)>. Acesso em: 26 mar. 2009.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=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.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 117-128, 2007.

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](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.

O'LEARY-KELLY, A.; GRIFFIN, R.; GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: a research framework. **Academy of management review**, v. 21, n. 1. p. 225-253, 1996.

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. Disponível em: <<http://www.iesc.ufrj.br/assediomoral>>. Acesso em: 15 maio 2007.

PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio moral no trabalho. **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](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2008.

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.

SINA, Amália. **A outra face do poder**. São Paulo: Sarai-va, 2007.

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)

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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