



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

KARINE DE SOUSA DIAS E SILVA

**O ASSÉDIO MORAL E O PAPEL DO GESTOR: UM ESTUDO
DE CASO EM UM FUNDO DE PENSÃO**

Brasília – DF

2012

KARINE DE SOUSA DIAS E SILVA

**O ASSÉDIO MORAL E O PAPEL DO GESTOR: UM ESTUDO
DE CASO EM UM FUNDO DE PENSÃO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof.^a Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília – DF

2012

SILVA, Karine de Sousa Dias e.

O Assédio Moral e o Papel do Gestor: um Estudo de Caso em um Fundo de Pensão / Karine de Sousa Dias e Silva. – Brasília, 2012.

53 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientadora: Prof.^a Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

1. Assédio Moral. 2. Gestão de Pessoas. 3. Fundos de Pensão.

KARINE DE SOUSA DIAS E SILVA

**O ASSÉDIO MORAL E O PAPEL DO GESTOR: UM ESTUDO
DE CASO EM UM FUNDO DE PENSÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Karine de Sousa Dias e Silva

Prof.^a Msc., Maria Neuza da Silva Oliveira
Professora-Orientadora

Prof., Gilberto Manuel de França Leite
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2012.

Agradeço primeiramente a Deus, fonte divina e razão de minha existência, à minha querida família e amigos que sempre me incentivaram durante todo o curso.

Agradeço ao meu esposo, parte indissociável da minha existência. Companheiro e colega de turma, por tudo que significa em minha vida, alegrando-a e abençoando-a, por sua preciosidade e amor; por tanta força e incentivo. Obrigada, minha Vida, essa vitória é nossa.

Aos orientadores, tutores e equipe de coordenação do curso, que desde o início tornou possível a materialização do aprendizado em nossas vidas.

E a todos que diretamente e indiretamente contribuíram para essa conquista.

"As duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas."

Henry Ford

RESUMO

O presente estudo se dedicou à análise do assédio moral, prática silenciosa que ocorre no âmbito das empresas e que, hodiernamente, tem crescido de forma vertiginosa. E, como não poderia ser diferente, as entidades voltadas para a complementação de aposentadoria, os denominados fundos de pensão, também não estão livres desse mal. Assim sendo, o foco da pesquisa recaiu basicamente sobre o papel do gestor e a utilização das ferramentas de gestão de pessoas no desenvolvimento de estratégias de combate à sua ocorrência em um fundo de pensão sediado em Brasília (DF). Para tanto, utilizou-se um instrumento de pesquisa com 10 questões acerca do assunto, o qual foi aplicado perante um grupo de funcionários previamente selecionados e de diferentes posições hierárquicas dentro do fundo de pensão sob estudo. A análise dos resultados obtidos demonstrou que o fundo de pensão pesquisado não apresenta normas efetivas para combater o assédio moral, tampouco estabelece uma política voltada para o tema. Deste modo, foi possível identificar a necessidade de se desenvolver uma política preventiva, com a edição de normativos e debates internos, bem como aperfeiçoar o canal de acesso para eventuais denúncias. Por fim, algumas sugestões são elaboradas visando obter alternativas mais consistentes de detecção e intervenção sobre o assédio moral no fundo de pensão sob estudo.

Palavras-chave: Assédio Moral. Gestão de Pessoas. Fundos de Pensão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações

26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do problema	11
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Assédio Moral: elementos essenciais	14
2.1.1 Breve histórico e conceito:	14
2.1.2 Caracterização do Assédio Moral	17
2.1.3 Consequências do Assédio Moral	19
2.2 Prevenção e Combate do Assédio Moral	22
2.2.1 Gestão de Pessoas	22
2.2.2 Gestão de Pessoas x Assédio Moral	24
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	29
3.2 Caracterização do Órgão	30
3.3 Amostra e Participantes do Estudo	31
3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa	32
3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1 Assédio Moral e Ambiente de Trabalho	34
4.2 Gestão de Pessoas	38
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICES	48
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	48
Apêndice B – Perfil dos Entrevistados	49
ANEXOS	50
Anexo A – Código de Ética da Fundação Z	50

INTRODUÇÃO

O termo assédio moral, embora não seja novo, tem ganhado grande proporção na sociedade atual. Os novos contornos adquiridos por este fenômeno são reflexos das mudanças ocorridas na ordem econômica mundial e no cenário organizacional, bem como na facilidade em que tem se disseminado as informações sobre o tema.

Corroborando o entendimento acima esposado, colaciona-se o ensinamento de Molon (2005, p. 56) que assim discorre:

Em um novo ambiente de trabalho, forjado pela globalização e a modernização, indústrias e empresas vêm cada vez mais forçando o seu ritmo de trabalho na luta pelo lucro. A organização do trabalho com a sua estruturação hierárquica, divisão de tarefas, jornadas de trabalho em turnos, ritmos, intensidade, monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva são fatores que contribuem para desencadear uma série de distúrbios ao trabalhador, sejam elas físicas ou psíquicas.

[...] Para piorar, o contexto econômico atual propicia a busca desenfreada pelo lucro sem precedentes na história: leis de mercado que geram competitividade exacerbada, a busca incessante do aperfeiçoamento profissional, a disciplina interna voltada para conseguir o máximo de produtividade com o mínimo de dispêndio. Tudo isso tem contribuído para gerar um certo distanciamento entre as pessoas dentro da empresa, um grau tamanho de impessoalidade com a conseqüente adoção de procedimentos moralmente reprováveis.

Por esta razão, torna-se necessária uma análise percuciente do assunto, visando compreender sua natureza e os fatores que levam ao seu surgimento nas empresas, focalizando o papel do gestor e da utilização das ferramentas de gestão de pessoas no desenvolvimento de estratégias de combate à sua ocorrência, posto que é a partir desta concepção que será possível obter alternativas mais consistentes de detecção e intervenção sobre o assédio moral nas organizações contemporâneas.

A abordagem deste tema surgiu ante a necessidade de se demonstrar a importância da atuação da área de gestão de pessoas no combate dessa prática odiosa de violência no ambiente de trabalho. Isso por que esta se desenvolve de forma silenciosa, acobertada pelo jogo de poder hierárquico, na qual se revela uma

batalha de palavras e gestos destinados humilhar, ferir e desestruturar as relações interpessoais.

Seguindo essas premissas, busca-se neste trabalho demonstrar a relevância em se combater o assédio moral, por meio de um estudo de caso realizado em um fundo de pensão, e, principalmente, verificar a importância o papel do gestor em seu combate. Por fim, é válido esclarecer que a análise ora empreendida será circunscrita no âmbito de um grande fundo de pensão, com atuação em Brasília (DF).

1.1 Formulação do problema

A vertiginosa revolução econômica tem trazido, nos últimos anos, profundas mudanças nas relações entre trabalhadores e as empresas. De um lado as empresas, cada vez mais competitivas e ávidas pelo lucro a qualquer custo, buscam mão de obra altamente qualificada e tornam-se cada vez mais exigentes a fim de extrair o máximo de produtividade para os seus empreendimentos; do outro, empregados subjugados pela necessidade de manutenção de seus empregos, passam a ignorar o direito de serem tratados de forma digna e obter a valorização necessária pelo trabalho prestado.

Neste diapasão, apesar da questão relacionada ao assédio moral ter ganhado contornos mais relevantes dentro da sociedade, infelizmente ainda possível verificar a ocorrência de confusão acerca do instituto e na sua caracterização, de forma que, em alguns casos, o assédio moral acaba por ser tratado apenas como meras ofensas isoladas dentro do ambiente corporativo.

Assim sendo, a postura a ser adotada pelo gestor frente a ocorrência do assédio moral torna-se crucial para o seu desenvolvimento. Do contrário, pode ocasionar o adoecimento do funcionário (esfera física e emocional) e, por consequência, do ambiente de trabalho, resultando na diminuição da produtividade e da qualidade almejada pela empresa.

Cristaliza-se assim a seguinte questão: qual o papel do gestor no combate do assédio moral?

A resposta mais adequada ao problema apresentado é de grande valia, pois nele se assenta um aspecto delicado em qualquer empresa que esteja buscando o crescimento econômico sem, no entanto, ignorar a justiça social: o equilíbrio harmônico entre o capital e a força de trabalho.

1.2 Objetivo Geral

- Discutir o papel do gestor no combate da prática do assédio moral, por intermédio dos mecanismos existentes sob o prisma de gestão de pessoas.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar o fenômeno do assédio moral no âmbito de um Fundo de Pensão, visando compreender sua natureza e os fatores que impulsionam o seu surgimento em seu ambiente;
- Analisar o papel do gestor e a forma com que as ferramentas de Gestão de Pessoas podem auxiliá-lo no desenvolvimento de estratégias eficazes para evitar o assédio moral;
- Fomentar no âmbito do Fundo de Pensão objeto do estudo de caso a discussão do tema e a necessidade de se combater esta modalidade de violência, abordando, também, as possíveis maneiras de combater esse tipo de prática.

1.4 Justificativa

A realização da presente pesquisa justifica-se pela necessidade de se atribuir novas funcionalidades aos mecanismos existentes, alicerçados nas

modernas técnicas de Gestão de Pessoas, a fim de instrumentalizar o gestor com métodos capazes de prevenir e fulminar a prática odiosa do assédio moral, de forma que a sua ocorrência não venha mais a ser ignorada.

Nesse sentido, a relevância do presente estudo atinge a órbita do fundo de pensão objeto do estudo, especialmente na esfera pessoal da vítima quanto a de seus familiares e colegas de trabalho que acabam por vivenciar o assédio moral. Além disso, de tudo o que se verifica nas leituras preliminares, é que esse fenômeno acarreta prejuízos que extrapolam os limites da pessoa e alcançam a empresa e toda coletividade social.

No que tange ao fundo de pensão, verifica-se que o assédio moral afeta de forma direta a produtividade da vítima e de sua equipe próxima, além de elevar os custos financeiros decorrentes de afastamentos por doença (atestados médicos), aposentadorias prematuras e perda do volume de produção, inibe ainda o desenvolvimento de seus funcionários e a criatividade destes que se sentem desestimulados com a empresa em que trabalham.

No que se refere à sociedade a principal constatação diz respeito aos gastos com a saúde pública e com a previdência social são custeados, ainda que indiretamente, pelos impostos pagos por toda a coletividade.

Demonstra-se, assim, a pertinência da proposta de estudo, ao ponto que visa contemplar a comunidade acadêmica com um trabalho que irá instigar a adoção de novos pensamentos e práticas voltadas para se coibir a ocorrência do assédio moral no fundo de pensão em estudo a fim de contribuir com o resgate da relação saudável entre empregados e empregadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui uma importante etapa da pesquisa, haja vista que tem por objetivo conferir fundamentos a esta. Trata-se da análise de diversas fontes de pesquisa vinculadas ao tema escolhido, dando-lhe o suporte, a direção e a instrumentalização necessária (GIL, 1999, p. 52).

Destaque-se que a abordagem da pesquisa será conduzida de modo a buscar o entendimento do fenômeno do assédio moral, traçando primeiramente um breve histórico e sua delimitação conceitual. Em seguida, serão analisados os aspectos caracterizadores do assédio moral e as consequências advindas de sua prática. No segundo capítulo, a análise recairá sobre a moderna gestão de pessoas, suas peculiaridades e as ferramentas que se encontram ao alcance do gestor para a prevenção e combate do assédio moral, conforme será visto nas linhas seguintes.

2.1 Assédio Moral: elementos essenciais

2.1.1 Breve histórico e conceito:

A globalização no mundo dos negócios e o intenso movimento pela qualidade e produtividade vivenciada atualmente pelas empresas tornou evidente o fato de que o principal diferencial no mercado competitivo é, sem dúvida, o componente pessoal das empresas. Este aspecto outrora ignorado pelos gestores passa hoje a iluminar os passos da moderna gestão de pessoas introduzindo uma nova concepção na qual o capital humano passa a ser considerado valioso.

Convém que se assinala que a competitividade instaurada pela globalização mundial trouxe às relações entre as empresas e seus colaboradores novas nuances (CHIAVENATO, 2004, p. 35). E, embora a maioria delas tenham sido positivas, o enfoque da presente pesquisa recairá sobre um dos aspectos negativos que mais tem crescido no âmbito das organizações, qual seja, o assédio moral.

Neste sentido, confira os ensinamentos de Ferreira (2004, p. 34):

O estímulo à produção mediante a competitividade gera um contexto profissional perfeito para o aparecimento do assédio moral. Num sistema em que as pessoas são instigadas, todo o tempo, a defenderem o que é seu – seu emprego, sua produção, sua promoção, sua premiação – a todo o custo, as demais pessoas que as rodeiam deixam de ser consideradas colegas de trabalho e passam a ser encaradas como inimigos em potencial. Daí nasce o tratamento hostil, que muitas vezes desencadeia um processo tão grave como o assédio moral [...].

A esse respeito, é importante que se diga que embora não se trate de um fenômeno recente na história das relações de trabalho, o assédio moral nos últimos anos tem obtido grande relevância em razão da intensificação de sua ocorrência e, principalmente, pela sua banalização no âmbito das empresas.

Tampouco esta modalidade de violência moral está restrita ao Brasil. De acordo com o levantamento realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi possível verificar a ocorrência de distúrbios da saúde mental relacionado com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos, consoante divulgação realizada em site específico acerca do assunto.¹

Com base no levantamento realizado pela OIT e Organização Mundial da Saúde (OMS), as perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois estas serão as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominará depressões, angustias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas as políticas neoliberais².

Neste sentido, torna-se crucial para o entendimento do assunto transcrever as diferentes formas que a doutrina se vale para definir o assédio moral, senão vejamos:

é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho. (HIRIGOYEN, 2002, p. 17)

¹ Disponível em: <http://www.assediomoral.org>. Acesso em: 30 de maio de 2012.

² Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>. Acesso em: 22 de junho de 2011.

[...] o assédio moral, também conhecido como terrorismo psicológico ou 'psicoterror', é uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de atos, gestos, palavras e comportamentos vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada, cuja prática assediante pode ter como sujeito ativo o empregador ou superior hierárquico (assédio vertical), um colega de serviço (assédio horizontal), ou um subordinado (assédio ascendente), com clara intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho. (ALKIMIN, 2006, p. 36-37)

é a submissão do trabalhador a situações humilhantes, vexaminosas e constrangedoras, de maneira reiterada e prolongada, durante a jornada de trabalho ou mesmo fora dela, mas sempre em razão das funções exercidas pela vítima. (SILVA, 2005, p. 12)

[...] uma operação ou conjunto de sinais que estabelece um cerco com a finalidade de exercer o domínio. Conhecido também como violência moral ou tortura psicológica, envolve atos e comportamentos agressivos, na maioria das vezes, por parte de um superior hierárquico, contra uma ou mais pessoas. Visa desqualificá-la e desmoralizá-la profissionalmente, além de desestabilizá-la emocionalmente, tornando o ambiente de trabalho desagradável e hostil, forçando o trabalhador a pedir demissão. Pressupõe exposição prolongada e repetitiva, a condições de trabalho que vão sendo degradadas ao longo da jornada. Predominam relações desumanas e antiéticas marcadas por manipulações contra um trabalhador ou, mais raramente, entre os próprios pares. (BARRETO, 2000, p. 118)

Assim sendo, como não é a pretensão do presente estudo esgotar o tema, pode-se resumir o assédio moral como sendo a exposição contínua dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras durante o exercício de sua atividade laboral dentro da empresa.

De outro norte, mister se faz evidenciar o conceito da empresa a qual é tida como uma "organização vertical centrada no poder diretivo, na hierarquia e na subordinação dos assalariados, tem a competição como regra. Nesse ambiente em que todos competem entre si, a perversão moral, muitas vezes é desencadeada pelo próprio empregador" (GUEDES, 2003, p. 23).

Conforme será aprofundado no tópico seguinte, a ocorrência do assédio moral caracteriza-se pela degradação das condições de trabalho na qual prevalece as atitudes negativas e condutas negativas dos chefes para com os seus subordinados.

Opera-se, em geral, por meio de atitudes do chefe ou superior hierárquico que passa a hostilizar, ridicularizar, inferiorizar ou desacreditar o trabalhador perante

os demais colegas, que por medo do desemprego são coniventes com o agressor e isolam a vítima ou permanecem em silêncio.

2.1.2 Caracterização do Assédio Moral

O ambiente de trabalho é aquele em que o indivíduo, costumeiramente, passa a maior parte de seu tempo e também representa o lugar em que se desenvolvem inúmeras relações interpessoais.

A intensidade da convivência no trabalho, a pressão para se alcançar resultados e a luta para a constante manutenção do emprego ocasiona diversos conflitos que nem sempre configuram, necessariamente, o assédio moral. Por conta disso, torna-se importante caracterizar esse fenômeno de forma clara para se evitar interpretações equivocadas e a sua banalização.

Importante assinalar de forma sintetizada que os principais elementos caracterizadores desse mal nas empresas dizem respeito ao local e a repetição e a frequência com que é praticado, consoante nos ensina Ferreira (2004, p. 43-44):

Primeiramente, deve ser destacado que para identificação precisa do assédio moral nas relações de trabalho é necessário a violação da dignidade do trabalhador por condutas abusivas desenvolvidas dentro do contexto profissional. [...] Outro elemento necessário é a intencionalidade do ato, elemento que se revela como resultado dessa perversidade, o que é verificado justamente pela repetição e duração no tempo das condutas abusivas.

Por relevante, vale frisar que o assédio moral caracteriza-se por atitudes repetidas (ex. humilhações diárias), pela exclusão intencional do funcionário, por críticas e constrangimentos públicos, pelo estabelecimento de metas impossíveis de ser alcançadas ou a execução de tarefas desnecessárias e, tudo isso, visando o único fim: desestabilizar o empregado e, até mesmo, força-lo a sair da empresa.

Segundo Barreto (2007, p. 53), o assédio pode manifestar-se nas relações de trabalho horizontais e verticais, sendo que se detecta com mais frequência na linha vertical, entre superiores e subordinados na linha hierárquica. De acordo com o mesmo autor, é usualmente visualizado nas relações hierárquicas

autoritárias, na qual predominam atitudes abusivas que visam desestabilizar a vítima e seu trabalho, levando-o a extrema atitude de desistir, seja do emprego ou cargo ou mesmo da própria vida.

Note-se que não é qualquer tipo de aborrecimento ou mera discussão no ambiente de trabalho de forma isolada que caracteriza o assédio moral. Neste sentido, confira-se a doutrina de Cavalieri Filho (1999) que assim afirma:

[...] só pode ser considerada como tal a agressão que atinja o sentimento pessoal de dignidade, que, fugindo à normalidade, cause sofrimento, vexame e humilhação intensos, alteração do equilíbrio psicológico do indivíduo, duradoura perturbação emocional, tendo-se por paradigma não o homem frio e insensível, tampouco o de extrema sensibilidade, mas sim a sensibilidade ético-social comum.

No mesmo sentido acima mencionado, Ferreira (2004, p. 58-59) assim discorre:

O assédio moral, analisado como espécie do gênero sofrimento no trabalho, precisa ser distinguido das demais espécies, as quais, apesar de possuírem elementos comuns, com ele não se confundem. Muitas vezes, tais figuras podem ser utilizadas como uma ferramenta dentro do processo do assédio moral, mas analisadas isoladamente não podem ser interpretadas como tal. Algumas delas, como estresse, conflito, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho e imposições profissionais merecem uma diferenciação mais atenciosa do assédio moral.

É importante enfatizar que o assédio moral viola a dignidade da pessoa humana do trabalhador e por isso deve ser coibido. Neste desiderato, confira-se o posicionamento de Ferreira (2004, p. 49):

Pode-se dizer que o assédio moral é um processo composto por ataques repetitivos que se prolonga no tempo, permeados por artifícios psicológicos que atingem a dignidade do trabalhador, consistindo em humilhação verbais, psicológicas, públicas, tais como isolamento, a não-comunicação ou a comunicação hostil, o que acarreta sofrimento ao trabalhador, refletindo-se na perda de sua saúde física e psicológica.

Assim sendo, é importante distinguir o estresse profissional e os conflitos estabelecidos no trabalho, em ambos os casos não há que se falar em assédio moral por faltar a intencionalidade e a continuidade da conduta do agente. No primeiro caso, a repetição pode ensejar o surgimento do assédio moral, mas no caso dos conflitos a distinção decorre do fato da vítima do assédio moral, normalmente, se retrair e evitar o embate direto com o agressor, (HIRIGOYEN, 2002).

Como se pode observar, em verdade, trata-se de uma atitude consciente e intencional daquele que pratica o assédio moral, direcionada e que se repete com regularidade dentro do ambiente de trabalho. De uma maneira bastante didática, Freitas (2001, p. 10) afirma que o assédio moral se vincula ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra.

2.1.3 Consequências do Assédio Moral

O alcance dos reflexos negativos do assédio moral, ao contrário do que possa sugerir, não se restringe à saúde da vítima e sua esfera pessoal. Pelo contrário, os resultados atingem também a esfera social da vida do assediado, além de gerar consequências econômicas sobre a vida de sua família, da empresa e da própria sociedade.

De acordo com a pesquisa realizada por Hirigoyen (2002, p. 120), observa-se que o processo do assédio moral quase sempre termina com a saída da vítima do emprego num estado de saúde tão debilitado, que acaba ficando sem condições físicas e mentais para se recolocar no mercado e prosseguir afirmando o seguinte:

Os números são impressionantes: em 36% dos casos do assédio moral a vítima é desligada da empresa; 20% destes a pessoa é demitida devido a falhas; em 9% a demissão é negociada; em 7% é a pessoa quem pede demissão; em 1% restante, a pessoa é colocada em pré-aposentadoria.

Deste modo, é importante assinalar que os efeitos do assédio moral não são refletidos apenas no comportamento da vítima, mas passam a afetar os seus familiares, a própria empresa e até mesmo a sociedade, senão vejamos:

[...] Na Sociedade, pelo alto custo que representam as enfermidades profissionais;

Na Organização, estão diretamente relacionadas com as consequências individuais e impactam seus custos fixos sejam eles decorrentes de: ações judiciais; respostas das vítimas, como absenteísmo, demissão e baixo desempenho; e outros custos relacionados com a resposta da organização para o problema; deterioração do clima organizacional; qualidade dos produtos ou serviços e deterioração da imagem da empresa;

No Indivíduo, interfere na vida do trabalhador diretamente, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto nas relações de trabalho. [...]³

Ainda sobre as consequências, Guedes (2003, p. 163) discorre com propriedade, consoante se observa da seguinte transcrição:

As consequências do assédio moral na saúde dos trabalhadores não se limitam ao aspecto psíquico, mas invadem o corpo físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Mesmo em seu estágio inicial, tem repercussão direta na vida familiar, no relacionamento social e na relação com o seu ambiente de trabalho.

Em termos sociais, Ferreira (2004, p. 70-71) ressalta que o agravamento dos sintomas físicos da vítima leva à sobrecarga do sistema público de saúde e a utilização dos benefícios previdenciários temporários ou permanentes, acaba por onerar a Previdência Social, sendo que ambos são custeados pelo dinheiro dos contribuintes.

Um dos estudos mais consistentes acerca das consequências do assédio moral à saúde do indivíduo é resultante das entrevistas realizadas pela psicóloga Margarida Barreto (2000), para sua dissertação de mestrado, com 870 homens e mulheres vítimas de opressão no ambiente de trabalho, que conseguiu revelar em termos percentuais os principais sintomas sofridos pelas vítimas e elencados na Tabela 1:

TABELA 1 – Principais sintomas sofridos pelas vítimas

SINTOMAS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE		
Em porcentagem		
Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidades	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70

³ Disponível em: <http://amigonerd.net/trabalho/39328-assedio-moral-origens-consequencias>. Acesso em: 03 de janeiro de 2012.

Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Ideia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto, 2000. p. 127.

Diante da simples leitura dos dados apresentados na Tabela 1 é possível aferir a extensão do dano que a prática do assédio moral pode atingir as suas vítimas. Não sendo mais admissível ignorar os fatos e as consequências de sua ocorrência.

É de se notar que muitos gestores ainda ignoram o fato de que o ambiente hostil e o deterioramento do clima organizacional geram como consequências drásticas para o crescimento da empresa, como por exemplo, a baixa produtividade, a desmotivação, o absenteísmo e o afastamento, ocasionados pela desestabilização do estado físico e psíquico dos trabalhadores, decorrentes do assédio moral (FREITAS, 2001, p. 15).

Os prejuízos de ordem econômica não passam despercebidos pelos cofres da empresa. O ciclo perverso do assédio moral antes de culminar com o desligamento do funcionário, de forma voluntária ou não, passa antes por uma série de afastamentos temporários ou aposentadoria precoce por parte da vítima e a disseminação entre os demais funcionários, que passa a contaminar o ambiente laboral bloqueando a inovação e sua produtividade (HIRIGOYEN, 2002, p. 37).

Além disso, a empresa corre o sério risco de sofrer uma condenação judicial para indenizar financeiramente a vítima do assédio moral e não são raros os casos em que os valores arbitrados ultrapassam cem vezes o valor do salário mínimo vigente ou da última remuneração recebida pelo funcionário.

Deste modo, o papel a ser desempenhado pelo gestor passa a ter fundamental importância para o combate efetivo do assédio dentro das empresas. Prova disso, é a mudança na percepção da área de gestão de pessoas que passa a ser um importante elemento de superação de uma realidade que é conivente com a ocorrência do assédio moral, conforme será visto a seguir.

2.2 Prevenção e Combate do Assédio Moral

2.2.1 Gestão de Pessoas

As transformações ocorridas no cenário mundial ao longo da história ocasionaram uma verdadeira revolução nas relações entabuladas entre as organizações e seus colaboradores, bem como na maneira de administrá-los. De acordo com Chiavenato (2004, p. 42), o mundo dos negócios ficou completamente dinâmico, exigente e incerto e com isso passou-se a exigir maior suporte e apoio dos líderes e gerentes.

Frente a este contexto, a área de recursos humanos passou por profundas mudanças e hoje ganha novo significado dentro das empresas. Neste sentido, Chiavenato (2004, p. 2) descreve com precisão:

A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros e colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

A introdução desse novo paradigma passou por diversas fases, sendo a principal delas desenvolvida a partir da década de 70, ocasião em que a crise capitalista internacional demonstrou que as tecnologias existentes e a forma mecanicista de trabalho implementada pela Revolução Industrial igualaram a competitividade e colocaram em risco a continuidade de seus negócios (SIQUE, 2004, p. 41).

Com isso, a criatividade e o conhecimento passaram a ser visualizados como recurso produtivo valioso, correspondendo esse ativo humano a única vantagem competitiva e autossustentada (CHIAVENATO, 2004, p. 20).

Sovienski e Stigar (2008) afirma o seguinte:

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Cabe a área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Gestão de Pessoas é um assunto tão atual na área de Administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Diante dessas premissas, a área de recursos humanos deixou de ser vista apenas como uma mera operadora burocrática das rotinas de pessoal e passou a desempenhar um papel ativo na organização. Neste desiderato, Ribeiro (2005, p. 6) assim discorre:

A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Por sua vez, Dutra (2002, p. 17) define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Sobre este novo prisma, Martiningo Filho (2007, p. 24) afirma que o alcance das metas empresarias pressupõe o exercício programado e estratégico das ações da área de recursos humanos no desempenho de suas funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

Vale dizer que a área de gestão de pessoas passa a operar lado a lado com a direção de qualquer empresa e não apenas como mero executor ou canal entre o poder diretivo e o corpo de funcionários. Espera-se um engajamento com o

ambiente organizacional, atento à missão da empresa e voltado para resultados, de tal modo que possa gerenciar e enfrentar as questões recorrentes da dinâmica laboral, pressentindo e antecipando a resolução dos problemas.

Corroborando esta assertiva, Lacombe (2005, p. 21) afirma que "a área de recursos humanos terá de participar intensamente na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis".

Conforme visto, a complexidade das atuais atribuições da área de recursos humanos representa um grande desafio para os gestores. Para tanto, lançam mão de todas as ferramentas de gestão disponíveis para garantir o equilíbrio das relações internas e as pressões do mercado altamente competitivo, na busca incansável por resultados.

2.2.2 Gestão de Pessoas x Assédio Moral

Dentro do contexto, o enfoque embasado nas pessoas como elementos essenciais ao sucesso de qualquer empresa ganha destaque e a área de gestão de pessoas adquire um papel de extrema relevância para a identificação, prevenção e combate do assédio moral.

Com relação à importância do capital humano nas empresas, Chiavenato (2004, p. 34) assim discorre:

As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

A esse propósito, vale ressaltar que o sucesso e a perenidade no mercado almejado por toda e qualquer empresa necessita de um quadro funcional saudável e produtivo. Para tanto, os administradores necessitam atuar de modo a

prevenir a incidência do assédio moral, inibindo os fatores que desencadeiam a sua ocorrência e, por fim, punir os responsáveis.

Neste sentido, o ilustre doutrinador Martiningo Filho (2007, p. 34) assim nos ensina:

A área de gestão de pessoas pode exercer papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho, pois é a área que, primeiramente, tem condições de detectar o problema e alertar a alta cúpula sobre os riscos da ocorrência do fenômeno no nível da organização.

Em seu artigo Carlos Eduardo da Costa (2008) defende que:

Os recursos humanos são o maior ativo do qual a organização dispõe, considerando que é necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

Convém destacar que o departamento de recursos humanos de qualquer empresa é a porta de entrada para todo e qualquer funcionário, desde o posto mais baixo ao de mais alto escalão. Com isso, o recrutamento dos empregados deve ser feito com atenção de forma a identificar claramente o perfil psicológico daquele que comandará e que será comandado na empresa.

Além disso, compete a este setor ou gerência o repasse daquilo que a empresa espera do novo funcionário e a disseminação dos manuais de conduta ou código de ética, porventura existentes no âmbito da empresa.

Assim, uma vez definidos os parâmetros de convivência, cabe à área de gestão de pessoas zelar pelo seu cumprimento de forma a garantir um clima agradável no ambiente de trabalho, voltado para a valorização subjetiva do funcionário, a transparência dos processos de gestão e o respeito mútuo.

Oportuno assinalar que o RH deve estimular a comunicação entre as pessoas, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas. Para tanto, deve ser mantida como um canal aberto para receber reclamações e denúncias de assédio moral, atuando como importante mediadora nas relações entre empregados e chefes.

Pela exposição até aqui realizada, é possível verificar que do administrador espera-se uma atitude para o combate efetivo do assédio moral e que este atue como mediador de conflitos. Além disso, é preciso que o gestor adote medidas preventivas por meio da edição de normativos internos e estabeleça canais eficientes de comunicação entre os seus funcionários.

Ademais, a complexidade da personalidade humana e das relações interpessoais gera interferências no clima organizacional e por esta razão deve ser monitorado constantemente por parte dos gestores, por desencadear diferentes padrões de comportamento e, por consequência, conflitos internos e déficit no desempenho profissional.

Além dos fatores inerentes a personalidade de cada indivíduo, diversos fatores externos podem impulsionar a mudança comportamental das pessoas, conforme se observa na Figura 1, confira-se:

FIGURA 1: Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: Dubrin (1974) *apud* Chiavenato (2004, p. 64).

O fato é que "as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos", como afirma Chiavenato (2005, p. 230), e justamente por essa diferença natural entre os seres humanos que são desencadeados conflitos que repercutem de forma positiva ou negativa dentro da empresa. Neste sentido, confira-se:

Se o conflito pode trazer resultados positivos ou negativos para as pessoas e grupos, sobretudo para a organização como um todo, a questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos (construtivos) e minimizar os negativos (destrutivos). Essa tarefa cabe ao gerente. Para tanto, deve saber escolher adequadamente as estratégias de resolução para cada caso. (CHIAVENATO, 2005, p. 239)

Não se pode negar que a existência do conflito pode evitar o assédio moral, uma vez que as recriminações são abertas e os seus motivos conhecidos, como explica Ferreira (2004, p. 58).

No entanto, de acordo com Hirigoyen (2002, p. 27),

um conflito mal resolvido pode abrir portas para o desenvolvimento do assédio moral, sobretudo nas relações hierárquicas nas quais o poder de direção se transforma em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado torna-se a dominação da pessoa.

Neste caso, a interferência da área de gestão de pessoas torna-se mais do que necessária para derruir a sua ocorrência no âmbito da empresa.

Deste modo, diversos fatores podem ocasionar o aparecimento do assédio moral, dentre eles Martiningo Filho (2007, p. 34) destaca a disfunção da cultura da empresa, o deficiente clima organizacional, a falha da organização do trabalho e da comunicação interna, o sistema de recompensas baseados em metas individuais, pressões e avaliações de resultado baseadas em volume de produção e o estilo de liderança aplicado em sua gestão.

Assinale-se que, de uma forma geral, a área de gestão de pessoas tem conhecimento desta realidade perversa existente relações de trabalho, entretanto, ao invés de agir no combate deste mal hesitam em intervir e oscilam entre a negação, a banalização. Quando, na verdade, deveriam aprender a prestar atenção às tensões e sentir quando um limite foi ultrapassado e que alguém foi derrubado (HIRIGOYEN, 2002, p. 296-298).

De maneira bastante prática e objetiva, Hirigoyen (2002) *apud* Martinigo Filho (2007, p. 40-41) sugere um programa de quatro pontos que poderia ser desenvolvido pela área de gestão de pessoas. Na primeira etapa, incentiva a disseminação de informação, por intermédio de campanhas de esclarecimento, a todos os membros da empresa. Na segunda fase, sugere a formação de um grupo interno devidamente capacitado e desvinculado do poder diretivo da empresa para apurar e receber as denúncias.

A terceira etapa seria destinada à capacitação especializada para todos os integrantes da área de gestão de pessoas. E, por último, a autora sugere a redação e distribuição de uma agenda social individualizada, para cada funcionário, na qual a empresa recordaria seus valores e crenças, bem como as possíveis sanções aplicáveis para os casos de assédio moral.

Por fim, vale esclarecer que embora a preocupação atinente ao combate do assédio moral não deva ser restrita ao departamento de Recursos Humanos, mas de toda empresa e seus colaboradores, o RH pode ser um importante elo entre as vítimas e a direção e, ainda, utilizando-se de suas ferramentas de gestão estabelecer políticas de prevenção, de monitoramento e de mediação entre assediador e vítima.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se pelo tipo exploratória-descritiva que, segundo Gil (1999, p. 45), tem por objetivo "propiciar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito e construir hipóteses".

De acordo com Yin (1994, p. 27), o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidências qualitativas ou quantitativas, não requerendo necessariamente um modo único de coleta de dados. No presente estudo, optou-se pela abordagem dos dados pelo método qualitativo que, de acordo com Bogdan (*apud* Zanella, 2006, p.100), pode ser caracterizado da seguinte forma:

A pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações. [...]

Ademais, tornou-se necessária uma análise dogmática ampliada, posto que o assédio moral possui um caráter multidisciplinar com raízes não somente na área de gestão de pessoas, mas também nas esferas administrativa, jurídica, sociologia e política.

A linha dogmática propicia uma melhor abordagem do tema, pois uniu a discussão exegética de inúmeras contribuições doutrinárias, proporcionando a melhor solução para o problema. Conforme esclarece Bittar (2001, p. 188) essa técnica visa a propor estudos pormenorizados, aprofundados e verticalizados sobre temas de atualidade e relevância para a melhor instrumentalização das práticas.

De outro norte, a utilização de livros especializados no assunto em apreço foi fundamental, em razão desta refletir grandes posicionamentos de ideias e teorias que certamente enriqueceram o trabalho. A doutrina teve a finalidade de direcionar o raciocínio e nortear soluções para o problema, além de conferir estabilidade dos dados apresentados.

Vale salientar que a presente pesquisa é também bibliográfica, consoante os ensinamentos de Huhne (1988, p. 125), esta é fundamental em qualquer área de estudo porque é ela que levanta dados de uma questão e oferece fundamentação teórica para um problema.

Desta feita, a análise do assédio moral no fundo de pensão pesquisado foi desenvolvida neste trabalho em quatro partes. O primeiro capítulo dos fundamentos teóricos se dedicou ao estudo do fenômeno do assédio moral, suas origens, conceitos, características e consequências. Já o segundo capítulo analisou o papel da área de gestão de pessoas sob o enfoque preventivo, discorrendo sobre gestão de pessoas e suas ferramentas. A terceira parte apresentou a metodologia e a técnica usada para coleta de dados e, em sequência, foi apresentado os resultados advindos do estudo de caso.

3.2 Caracterização do Órgão

O presente estudo debruçou a sua análise dentre de uma entidade fechada de previdência complementar, comumente conhecida como sendo um fundo de pensão.

A esse respeito, convém assinalar que a preocupação com o futuro sempre foi uma constante no pensamento do ser humano. Aliado a isto, tem-se o envelhecimento da população brasileira e a evidente incapacidade do sistema de previdência oficial garantir a todos uma aposentadoria digna.

Por estes motivos e a busca para a satisfação das necessidades futuras no campo previdenciário impulsionaram a adoção de alternativas para se assegurar, à massa de empregados do país, uma maior segurança no que tange à manutenção de seu poder aquisitivo no momento de suas aposentadorias.

Desse modo, diversas entidades, tanto do ramo público quanto do privado, instituíram planos de previdência complementar, com recursos provenientes das contribuições de seus participantes e da respectiva empresa instituidora.

No presente estudo de caso optou-se por estudar uma entidade de previdência complementar, criada em 1980, por um grande banco público de atuação nacional, visando garantir o bem-estar de seus servidores por meio da complementaridade de suas aposentadorias.

Trata-se de uma entidade que conta com 246 participantes ativos, 1052 dependentes e 1597 assistidos e, para tanto, tem um quadro funcional com 97 funcionários.

A par dessas considerações é importante que se diga que o assédio moral é uma realidade presente no mercado de trabalho e, não seria diferente que a surgimento desse fenômeno poderia afetar inclusive àqueles órgãos que visam o bem-estar dos trabalhadores. Assim sendo, optou-se por analisar a ocorrência do assédio moral em uma entidade fechada de previdência complementar.

A participação do ente mencionado ocorreu de forma direta, uma vez que as informações necessárias foram obtidas por intermédio de entrevista direta e por meio dos instrumentos que este disponibiliza para a sociedade de forma geral no seu site.

3.3 Amostra e Participantes do Estudo

No caso em evidência, o principal problema levantado diz respeito ao papel do gestor no combate do assédio moral no âmbito do fundo de pensão. A partir daí, a escolha dos participantes do estudo, gestores ou não, foi feita a partir de uma amostragem intencional da autora, visando captar a percepção do assédio moral em níveis distintos, a saber, individual e organizacional.

Feitas estas considerações, importa que se assinala que a pesquisa foi realizada com 10 (dez) funcionários da entidade, sendo um Diretor, dois gerentes, dois chefes de setores e cinco funcionários.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho utilizou-se como instrumento de pesquisa a entrevista, previamente agendada com os 10 (dez) escolhidos. Assinale-se que visando obter maior resultado com a entrevista e evitar a perda de dados e de tempo foi elaborado um roteiro estruturado, contendo 10 (dez) formulações abertas (apêndice A), divididas em duas partes, sendo a primeira relacionada ao assédio moral e o ambiente de trabalho e a segunda relativa à área de gestão de pessoas, e serviu para direcionar a realização das entrevistas pessoais.

No que diz respeito à entrevista Zanela (2006, p. 117) explica

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1990). É a técnica mais utilizada nas pesquisas qualitativas. No entanto, como coloca Minayo (1996), mediante essa técnica, podem ser obtidos dados de natureza quantitativa (censos, estatísticas etc.) e qualitativa (opiniões, atitudes, significados). Apresenta como vantagem a possibilidade de ser realizada com todos os segmentos da população, incluindo-se os analfabetos; permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos; os dados podem ser analisados de forma quantitativa e qualitativa; e dá maior flexibilidade ao entrevistador. É importante ressaltar que essa técnica pode ser desenvolvida individualmente ou em grupo.

Insta assinalar que a realização das entrevistas pessoais foi de fundamental importância para captar a percepção dos entrevistados sobre o assédio moral e o papel do gestor no combate desta prática.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Antes de dar início à coleta de dados, o primeiro passo foi a realização da apresentação e discussão dos pontos relevantes da pesquisa com o Diretor do órgão, a fim de alcançar a autorização para o prosseguimento do estudo.

Neste primeiro contato foi possível também levantar as informações inerentes à ocorrência do assédio moral, bem como perceber as diretrizes atinentes aos gestores com relação ao tema.

A partir daí, com base na pesquisa teórica já realizada e nas proposições contidas do roteiro da entrevista estruturada foram realizadas as entrevistas individuais, no período de 05 de março de 2012 a 12 de março de 2012, com os 10 (dez) colaboradores do estudo, previamente selecionados.

Assinale-se, a propósito, que o sigilo das informações quanto à identidade dos entrevistados manteve-se preservada e o perfil de cada um é declinado no Apêndice B.

O procedimento de análise de dados foi realizado primeiramente com pré-análise do material obtido com as informações obtidas nas entrevistas realizadas. E, num segundo momento dedicou-se à exploração e a interpretação das respostas obtidas, a partir das técnicas de análise qualitativa.

Por fim, foi realizada a condensação dos resultados e a análise documental do Código de Ética elaborado e disponibilizado diretamente pelo fundo de pensão, o qual serviu de apoio para a complementação da análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo se dedica a apresentar e discutir os resultados alcançados por meio das entrevistas realizadas, cujo objetivo precípua foi captar a percepção dos entrevistados sobre o fenômeno do assédio moral e a sua ocorrência no âmbito do fundo de pensão pesquisado, bem como verificar o papel do gestor no combate desta prática, conforme veremos a seguir.

4.1 Assédio Moral e Ambiente de Trabalho

Antes de declinar os resultados e efetuar a discussão dos resultados é de se assinalar que com relação ao contato inicial com os entrevistados a impressão transmitida por estes foi de desconforto ao tratar o tema e receio em manifestar sua opinião. Ademais, restou evidente que o assunto não é discutido abertamente entre os funcionários do fundo de pensão pesquisado.

Feitas essas considerações, é de se ressaltar que a definição e, principalmente a caracterização do assédio moral, não apresenta uma tarefa fácil, conforme restou demonstrado no referencial teórico.

De igual modo, observou-se que os entrevistados de uma maneira geral detinham uma noção sobre o que seria o assédio moral, mas não apresentavam a mesma segurança na hora de declinar o seu conceito e sua caracterização. A evidência desta afirmação pode ser constatada por intermédio das respostas obtidas sobre o que seria assédio moral

"O assédio moral é uma forma de violência psicológica. O que a difere é que ela não deixa traços visíveis no indivíduo. Mas, com certeza, é uma violência que destrói, e muitas vezes muito mais que a violência física. Os efeitos psicológicos são devastadores para a pessoa que vive o assédio moral." (Entrevistado 2)

"Uma situação de constrangimento." (Entrevistado 5)

"Toda forma de humilhação e constrangimento que o funcionário e submetido no ambiente de trabalho." (Entrevistado 6)

As definições transcritas no parágrafo anterior embora sejam corretas, demonstram certa imprecisão conceitual ao considerar o assédio moral apenas como uma forma de violência psicológica ou de constrangimento, sem se atentar para os aspectos intencionais e a habitualidade de sua prática. No entanto, alguns entrevistados tinham a exata noção do conceito do assédio moral:

"É um processo de constrangimento ou humilhação, de forma sistemática ou repetitiva, que um superior hierárquico impõe a um subordinado." (Entrevistado 1)

"Entendo que o assédio moral no trabalho ocorre quando instâncias ou dirigentes de nível hierárquico superior, bem como grupo de empregados unidos em pensamento comum, provocam continuamente algum tipo de humilhação e afetam os sentimentos, o equilíbrio emocional e a dignidade de um empregado ou colega da organização, implicando consequências negativas em sua vida pessoal ou profissional." (Entrevistado 3)

"É Todo comportamento abusivo (gesto, palavras, atitudes), principalmente em nível hierárquico descendente (relação de subordinação), que ameaça, por sua repetição, a integridade física ou psíquica de uma pessoa, com consequente degradação do ambiente de trabalho." (Entrevistado 4)

Heinz Leymann (1990) *apud* Guedes (2003, p. 33) afirma que "este tipo de agressão continuada e silenciosa está acabando com a saúde física e psíquica de centenas de milhares de trabalhadores no mundo" e, em seguida, apresenta a seguinte definição de assédio moral:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Ressalte-se que houve unanimidade por parte dos entrevistados em negar terem sido vítimas de assédio moral. Entretanto, salvo um entrevistado, os demais afirmam ter vivenciado uma situação em que algum colega sofreu este tipo de violência ou ter tido conhecimento da ocorrência de assédio moral em seu trabalho;

"Sim! O problema não ficou evidente aos gestores, pois quem cometia o assédio era o seu chefe imediato e isso nunca era repassado. Para a empresa era o funcionário que não tinha capacidade para interagir e fazer tarefas." (Entrevistado 2)

"Sim, no caso a pessoa aposentou e entrou com processo por danos morais." (Entrevistado 5)

"Sim, a empresa ignorou e o funcionário entrou com ação judicial." (Entrevistado 6)

"Sim. Não foi tratado, fingem que não existe." (Entrevistado 7)

"Conheço muitas pessoas, e a empresa não fez nada, absolutamente nada para conter, visto que o assediador era uma pessoa de alto escalão da empresa." (Entrevistado 10)

Consoante se infere das respostas apresentadas pelos entrevistados, é de se notar que o assédio moral está presente no âmbito do fundo de pensão e que a postura adotada pelo fundo de pensão se iguala à realidade das demais empresas descritas no referencial teórico que, ao invés de encarar o problema e combatê-lo, optam por ignorá-lo.

Note-se que é possível ainda inferir das respostas obtidas que a experiência vivenciada pelos entrevistados no fundo de pensão sob análise se limitou ao assédio moral praticado de forma vertical descendente, no qual é praticado 'de cima para baixo' por força do poder diretivo de quem o pratica. Este tipo de assédio, apesar de ocorrer corriqueiramente de uma forma geral, torna ainda mais difícil de ser evitado, uma vez que é praticado justamente por quem deveria combater este mal nas empresas.

Além disso, ressoa claro que a convivência por parte dos colegas de trabalho que presenciam a violência praticada corrobora para que o caso fique circunscrito ao setor ou departamento em que a vítima e o agressor trabalham e não chega sequer ao conhecimento dos superiores hierárquicos.

O maior empecilho para a denúncia do assédio moral praticado é o medo, seja pelo receio de sofrer algum tipo de repressão ou mesmo que venha a motivar a sua própria demissão, consoante se infere da seguinte resposta de um dos entrevistados, ao ser questionado se saberia a quem recorrer na hipótese de sofrer assédio moral;

"Saberia, entretanto a situação ficaria complicada para mim." (Entrevistado 10)

As causas que podem deflagrar o assédio moral no ambiente de trabalho, consoante observado no referencial teórico são variadas e, de igual modo, entendem os entrevistados;

"Principalmente o despreparo dos gestores e a cultura da empresa ou organização." (Entrevistado 1)

"Pode-se limitar a comunicação da pessoa, impedindo que a pessoa se comunique e se exprima. Também pode acontecer que se mine as relações sociais dessa pessoa, tentando isolá-la dos colegas do trabalho, por exemplo, trabalhando em um lugar distante do grupo. Também temos atos associados a criticar a pessoa enquanto ser humano, dizendo, por exemplo, que ela está louca, que é frágil, que tem problemas, criticar o trabalho da pessoa, onde é comum se ver situações onde passam para a pessoa tarefas que ela não é capaz de fazer, ou que são difíceis de realizar, ou tarefas inferiores à competência e capacitação que a pessoa possui." (Entrevistado 2)

"Falta de capacidade gerencial, inclusive no que se refere a solução de conflitos e a definições e critérios para arregimentar empregados; discriminação de qualquer natureza; falta de espírito de equipe, quando existe competitividade mas sem profissionalismo e ética; falta de reconhecimento sobre potencial e limites diferenciados em cada indivíduo." (Entrevistado 3)

"Redução do quadro de empregados, perseguição por desafeto, preconceito, às causas podem ser várias, no entanto a desestabilização da vítima com relação ao ambiente de trabalho e a organização é a mais frequente [...]" (Entrevistado 7)

"Autoritarismo" (Entrevistado 8)

"Falta de competência e caráter dos gestores ou funcionários com cargo de chefia, onde se aproveitam do poder delegado para humilhar e constranger seus subordinados" (Entrevistado 10)

A diversidade de situações que podem ensejar a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho, também foi objeto de apreciação por parte de Menezes (2002, p. 39) que elencou os atos que podem causar este tipo de violência:

[...] rigor excessivo, confiar tarefas inúteis ou degradantes, desqualificação, críticas em público, isolamento, inatividade forçada, ameaças, exploração de fragilidades psíquica ou física, limitação ou coibição de qualquer inovação ou iniciativa do trabalhador, obrigação de realizar autocríticas em reuniões públicas, exposição ao ridículo, divulgação de doença e problemas pessoais, gestos agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironia, exposição ao ridículo, sorrisos, suspiros, indiferença à presença do outro, instruções confusas, trabalho superior às forças do empregado [...].

Assinale-se que a forma como o alto escalão diretivo conduz a empresa e o ambiente de trabalho, também, pode facilitar o surgimento do assédio moral em

seu âmbito, em decorrência da cultura organizacional, que segundo Fleury (1987, p.10) representa o seguinte:

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

Assinale-se que justamente esse conjunto de valores que é construído e repassado ao longo de anos entre os funcionários da empresa é que definem se o ambiente de trabalho é ou não é saudável.

Sobre esse aspecto, Guedes (2003, p. 63) ressalta que o ambiente de trabalho saudável conduz à maior produtividade de seus empregados, favorece a criatividade e melhor aproveitamento de seus talentos. Por outro lado, o assédio moral produz o efeito inverso na medida em que este gera absenteísmo, afastamentos ou licenças temporárias por motivo de doenças e redução da qualidade do serviço apresentado pelo funcionário, causando impactos significativos no ambiente de trabalho e na própria lucratividade da empresa, o que não pode ser ignorado pelos gestores.

Das informações colhidas, evidencia-se que há uma prática recorrente por parte do fundo de pensão sob estudo em não dar o tratamento adequado às denúncias de assédio moral ocorridas em seu âmbito. Deste modo, torna-se latente a necessidade de modificação da postura dos gestores para que se obtenha a adoção de medidas efetivas ao combate desta prática maléfica. Para tanto, as ferramentas de gestão de pessoas podem ser fundamental neste processo, conforme se verá no tópico seguinte.

4.2 Gestão de Pessoas

Conforme visto no referencial teórico, a área de gestão de pessoas passou por inúmeras transformações nos últimos anos e foi reformulada com vistas a atender as exigências da vida empresarial moderna. Neste desiderato, abandonou a visão burocrática e passou a atuar de forma mais participativa e integrada com a

empresa e, principalmente, com as pessoas que a compõe, segundo (CHIAVENATO, 2004, p. 32).

E, embora a valorização do elemento pessoal que compõe a empresa esteja cada vez mais em voga, a prática do assédio moral persiste assombrando de forma silenciosa suas vítimas. Fiel a esta realidade, o fundo de pensão analisado corrobora para a triste estatística de crescimento do assédio moral em todo o Brasil.

Sobre este aspecto, registre-se que a prevenção da ocorrência do assédio moral torna-se muito mais importante do que o tratamento em si do assédio moral. Nesta hipótese, aplica-se a máxima de que 'prevenir é melhor do que remediar', sendo de extrema importância a divulgação e o debate do tema entre os funcionários e gestores sobre o assunto, com vistas a mitigar o seu surgimento no fundo de pensão.

E, neste ponto, a área de gestão de pessoas pode ser de fundamental importância e atuar preventivamente para evitar que pequenas atitudes hostis, não se transformem em práticas recorrentes de assédio moral.

Antes de mais nada, é preciso deixar claro o posicionamento da entidade sobre esta modalidade de violência. De acordo com os entrevistados, a posição do fundo de pensão não está claramente definida:

“O tema está colocado (de forma transversal eu diria), no Código de Ética da Empresa.” (Entrevistado 1)

“Não, esta posição nunca foi repassada aos funcionários.” (Entrevistado 2)

“Creio que não. Já foram identificadas deficiências no código de ética existente que, em razão disso, está em processo de reformulação.” (Entrevistado 3)

“Apesar de não existir formalmente e, por ser uma empresa com um quadro inferior a 100 (cem) empregados, há no ambiente uma expressa vontade de se evitar tais atitudes.” (Entrevistado 4)

“Não, mesmo porque, foram poucos os casos de assédio, mas muitos tem conhecimento da Lei.” (Entrevistado 7)

“Não” (Entrevistado 10)

Ressalte-se que alguns dos entrevistados mencionaram o Código de Ética (Anexo A) elaborado pelo fundo de pensão que, apesar de não possuir de forma expressa, nada relacionado ao assédio moral, preceitua o seguinte:

“Art. 99. Os presentes dispositivos de Ética e de Conduta da Fundação estabelecem padrões de comportamento e valores que devem ser seguidos por todos aqueles que fazem parte do seu Corpo Funcional, cujas ações e condutas diárias devem pautar-se nas normas legais, éticas, morais e nos bons costumes.

[...] Art. 106. As diferenças pessoais devem ser respeitadas e o relacionamento entre os integrantes do Corpo Funcional da Entidade não poderá perder de vista os valores constantes deste Capítulo.

Art. 107. A cooperação, o respeito e o profissionalismo são requisitos fundamentais ao bom relacionamento entre as áreas e à manutenção do bom clima organizacional, o que favorece o alcance dos objetivos da Fundação.”

A elaboração do Código de Ética (Anexo A) e sua disseminação no fundo de pensão pesquisado, apesar de válido e louvável, não é uma medida satisfatória. Diante dos riscos e prejuízos que este tipo de violência pode causar no ambiente organizacional, se faz necessária a adoção de medidas contundentes que propicie o conhecimento e assimilação sobre as consequências assédio moral pode acarretar na vida do trabalhador e da própria empresa.

Ressalte-se que não é suficiente constar nas normas de trabalho ou regimento interno a preocupação da empresa e projetos de melhoria das condições de trabalho, se na prática os trabalhadores são vitimados por doenças profissionais e a empresa não adota as providencias cabíveis para reparar o dano e coibir as ocorrências futuras (BARRETO, 2007, p. 41).

A esse respeito, ao questionar os entrevistados de que forma a área de gestão de pessoas ou recursos humanos do fundo de pensão poderia contribuir no combate do assédio moral foram obtidas as seguintes respostas:

"Patrocinando e incentivando a formação dos empregados, realizando eventos, seminários etc sobre o tema." (Entrevistado 2)

"Palestras e conscientização de papéis" (Entrevistado 3)

"Com monitoramento constante de sinais desse tipo de comportamento." (Entrevistado 4)

"Levando o tema para discussão entre os funcionários e abrindo um canal de diálogo mais próximo com os funcionários." (Entrevistado 6)

"Não há como alterar a violência sem mudar a cultura organizacional. A empresa deve realizar campanhas contra o assédio moral, realizar reuniões de gestão de trabalho, criar uma gestão de risco psicossocial e, inclusive, criar ouvidorias para diagnosticar os casos, uma vez que muitos não denunciam pelo medo, lembrando que ao se envolver em casos de assédio moral a imagem da empresa é arranhada perante a opinião pública e os próprios funcionários. O assédio moral tem um alto custo às empresas, à União, que precisa tratar das doenças provocadas por essa violência, e à comunidade." (Entrevistado 8)

"Palestras explicativas e receptividade ao resolver o assunto." (Entrevistado 9)

"Criando cartilha informando as pessoas/funcionários do que é o assédio moral e suas consequências." (Entrevistado 10)

Entre os entrevistados houve consenso de que deveria ter mais divulgação e disseminação do assunto, o que deveria ser feito desde o momento da contratação do funcionário e também ao longo de sua carreira por intermédio de palestras educativas.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, o papel sugerido à área de gestão de pessoas foi bastante diversificado. Para alguns, esta deveria atuar como ouvidoria recepcionando as denúncias e como mediadora buscando a solução dos conflitos gerados, conforme explicitou o entrevistado n.º 7 ao afirmar que a área de gestão de pessoas "deveria orientar os funcionários e gestores e, ainda, atuar como mediadora desse tipo de conflito". Por fim, foi sugerido que esta deveria ser responsável pela edição de normas a respeito do assédio moral e sua disseminação no fundo de pensão.

De fato, as soluções sugeridas são bastante válidas e podem resultar em ações preventivas eficazes no combate do assédio moral. Entretanto, para que estas possam vir a ser implementadas no fundo de pensão é necessário que haja mudanças, desde o Regimento Interno da entidade que regulamenta os setores do fundo de pensão até a concepção daqueles que o dirigem e trabalham no setor.

Por outro lado, o aspecto burocrático que envolve a rotina administrativa da área de gestão de pessoas, também pode servir de base para a adoção de medidas visando o combate do assédio moral. Isso porque, a área de gestão de

peças é responsável pela guarda e manutenção de todas as fichas de seus funcionários e, a partir de um exame criterioso, é possível utilizar tais informações para visualizar quais funcionários se encontram com maior número de afastamentos ou em que setor do fundo de pensão isso ocorre com mais frequência.

Com base neste levantamento, é possível efetuar uma sondagem imparcial e objetiva com vistas a identificar possíveis vítimas e assediadores e intervir antes que seja tarde demais.

A responsabilidade para o sucesso destas medidas frente ao combate do assédio moral não é apenas do gestor, mas sim de todos os componentes do fundo de pensão, muito embora, a maioria dos entrevistados acredite no contrário. Para os entrevistados, a responsabilidade para coibir o assédio moral seria:

“Principalmente da Direção.” (Entrevistado 4)

“Da empresa.” (Entrevistado 5)

“Primeiramente da Direção da empresa implantando políticas que visem coibir tais práticas.” (Entrevistado 6)

“Diretores/Gestores” (Entrevistado 7)

“A responsabilidade é do Administrador” (Entrevistado 8)

Obviamente, que a área de gestão de pessoas por si só não é capaz de promover tantas mudanças, a não ser que haja um sério comprometimento por parte do poder diretivo da empresa e, principalmente, dos funcionários. Afinal, a melhoria do ambiente de trabalho conduz à maior produtividade e à obtenção de um clima sadio.

No entanto, o maior entrave para a consolidação das mudanças aqui sugeridas encontra-se lastreada na base do assédio moral, qual seja, o medo. Conforme visto no referencial teórico, o medo propicia o seu surgimento e desenvolvimento impede a denúncia por parte das vítimas. Veja o que diz o entrevistado n.º 10:

“Muitos funcionários não tem coragem de se expor, têm medo de se prejudicarem, de perder o emprego, de sofrer represálias por parte do chefe e colegas de trabalho. É difícil se sentir seguro para se abrir com a área de gestão de pessoas ou ouvidoria interna, pois não divulgam os resultados e

no fim nada muda. Com isso fica o descrédito e a pessoa prefere sair da empresa.”

É de se frisar que não basta mudar as normas internas, promover o debate e conscientização do assédio moral, se o fundo de pensão não efetivar medidas punitivas contra aqueles que venham a praticar este tipo de violência.

Por fim, diante da carência do assunto no fundo de pensão, seria interessante se este dedicasse uma data por ano para promover debates sobre o tema, que poderia coincidir com o dia mundial de combate ao assédio moral (02 de maio).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentre os objetivos perseguidos com a presente pesquisa, buscou-se investigar a ocorrência do assédio moral na entidade sob análise, bem como fomentar a discussão sobre a necessidade de evitá-lo. Oportuno frisar que o resultado foi satisfatoriamente alcançado tendo em vista que os entrevistados tiveram a oportunidade de discutir abertamente sobre este importante assunto e ponderar sobre os caminhos viáveis para a solução do problema.

De tudo o que foi exposto no presente estudo, foi possível perceber que o assédio moral constitui uma modalidade de violência que tem crescido no ambiente de trabalho e tem merecido a atenção dos trabalhadores, dos gestores e do próprio Governo. Seus efeitos, infelizmente, ultrapassam o portão da empresa e alcançam diversos setores da sociedade.

Por conta disso, o enfrentamento do assédio moral no âmbito do fundo de pensão foi positivo e possibilitou a busca por medidas preventivas, fazendo-o sair do comodismo de se ignorar a existência desse mal invisível.

Para tanto, sugeriu-se o melhor aproveitamento dos canais existentes, como a área de gestão de pessoas e a ouvidoria interna, bem como a adequação do regimento interno, para que passe a constar expressamente o posicionamento do fundo de pensão sobre o assunto.

As ações voltadas para o debate e disseminação do assédio moral são bem-vindas e devem fazer parte da política geral do fundo de pensão.

Não basta ter em sua estrutura uma Ouvidoria Interna, como é o caso do fundo de pensão estudado, e não dar-lhe uma utilidade prática voltada para o combate do assédio moral. Esta deve funcionar como um canal para receber as queixas e as denúncias formuladas pelos empregados e dar o encaminhamento necessário ao combate desta prática maléfica.

Assim, espera-se uma atitude positiva do fundo de pensão sob estudo, seja por meio de ações proativas a fim de criar ambiente saudável, harmonioso e confiável, seja no sentido de providenciar a imediata apuração de denúncias de

ocorrências de assédio, sempre de forma transparente e efetiva na apresentação dos resultados.

Entre os entrevistados foi possível evidenciar que estes acreditam que o fundo de pensão não atua de forma contundente no combate do assédio moral, preferindo ignorar sua ocorrência. Deste modo, o fundo de pensão em questão necessita inteirar-se sobre a denúncia ofertada pelo seu funcionário, identificando os possíveis envolvidos, ouvir as testemunhas e, principalmente mostrar os resultados da apuração, sob pena de ficar desacreditada e gerar mais conflitos internos. Não pode ignorar o problema e deve ser tempestiva na adoção de providências.

Uma ferramenta essencial neste processo é o diálogo constante com os líderes e ocupantes de cargos de chefia, por intermédio de políticas esclarecedoras e transparentes de recursos humanos preventivamente.

Tudo isso poderá contribuir para a redução significativa dos focos de assédio moral no âmbito da empresa, do número de ações trabalhistas e, por consequência, minimizará despesas e desgastes da imagem do fundo de pensão perante a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2006.

BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. **Metodologia de pesquisa jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.

BARRETO, Marco Aurélio Aguiar. **Assédio moral no trabalho: da responsabilidade do empregador – perguntas e respostas**. São Paulo: LTr, 2007.

CAVALIERI Filho, Sérgio. **Responsabilidade civil constitucional**. Revista Forense, v. 348, Rio de Janeiro: Forense, out./nov./dez., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: 2005. 4ª Reimpressão.

COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas**. 22 fev. 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/os_processos_de_gestao_de_pessoas/21325/ Acesso em: 8 de mar. de 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas relações de trabalho**. 1 e. Campinas: Russell Editores, 2004.

FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr/jun. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.e. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral**. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HUHNE, Leda Miranda. **Metodologia Científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. Brasília: Redentorista, 1988.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas**: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 2007.

MENEZES, Cláudio Armando Couce de. **Assédio moral e seus efeitos jurídicos**. In: Síntese Trabalhista, v.14, n.º 162, Porto Alegre: Sínteses, dezembro 2002.

MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 568, 26 jan. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/6173>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica Rio de Janeiro, 2005.

SIQUE, M. A. Trabalho e gestão de si – para além dos recursos humanos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 41-49, 2004.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão**: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 1994.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 139p. Apostila.

WEB SITE: <http://www.assediomoral.org.br>

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

A.1. ASSÉDIO MORAL E AMBIENTE DE TRABALHO:

- 1) Na sua opinião, o que seria o Assédio Moral no Trabalho?
- 2) O que você acredita que pode causar o Assédio Moral no ambiente de trabalho?
- 3) Você já foi ou conhece alguém que já foi assediado moralmente? Como o caso foi tratado pela empresa?
- 4) A empresa em que você trabalha deixa de forma clara a sua posição quanto ao Assédio Moral? Sabe afirmar se estas são repassadas aos funcionários e aos gestores?
- 5) Você conhece alguma política interna ou prática de prevenção ao Assédio Moral desenvolvida no seu trabalho?
- 6) Caso você sofresse com a prática de Assédio Moral, você saberia a quem recorrer na empresa?

A.2. GESTÃO DE PESSOAS:

- 7) Você acredita que a responsabilidade pelo combate ao Assédio Moral é de quem?
- 8) Você consegue identificar qual o papel do gestor na mitigação do Assédio Moral dentro da empresa?
- 9) A área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos de sua empresa é um canal receptivo a uma eventual denúncia de Assédio Moral?
- 10) De que maneira você acredita que a área de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos poderia contribuir com o combate ao Assédio Moral?

Apêndice B – Perfil dos Entrevistados

Nr.	Sexo	Idade (anos)	Formação	Tempo na empresa (anos)	Cargo	É Gestor?	Tempo como Gestor (anos)	Data da Entrevista
01					Diretor	S		
02					Gerente	S		
03					Chefe de Setor	S		
04					Analista	N	-	
05					Analista	N	-	
06					Assistente	N	-	
07					Assistente	N	-	

ANEXOS

Anexo A – Código de Ética da Fundação Z

DAS NORMAS E PRINCÍPIOS ÉTICOS

Art. 99. Os presentes dispositivos de Ética e de Conduta da Fundação estabelecem padrões de comportamento e valores que devem ser seguidos por todos aqueles que fazem parte do seu Corpo Funcional, cujas ações e condutas diárias devem pautar-se nas normas legais, éticas, morais e nos bons costumes.

Art. 100. As normas e princípios estabelecidos neste Regimento deverão ser obedecidos e cumpridos por todos os empregados da Fundação, inclusive pelos servidores cedidos pelo patrocinador, pelos gestores, diretores, membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e pelos estagiários, conjunto este que constitui o Corpo Funcional desta Entidade.

Art. 101. Todos os membros do Corpo Funcional da Fundação sujeitam-se aos compromissos éticos e de conduta estabelecidos neste Regimento, independentemente do cargo ou função que ocupem.

Art. 102. O Corpo Funcional da Fundação deve adotar como marca distintiva a competência, a responsabilidade, a lealdade, a integridade e a discrição; zelar pela qualidade de seus serviços e agir com transparência e profissionalismo, em consonância com o estabelecido nos normativos da Fundação. Deverão, para tanto, ser perseguidos padrões de excelência de conduta que demonstrem o comprometimento de todos os seus integrantes para com os interesses e objetivos da Fundação, bem como para com as obrigações assumidas pela Entidade perante seus participantes, patrocinadores, clientes e parceiros.

Art. 103. Em sua atuação, os integrantes do Corpo Funcional da Fundação deverão observar e fazer com que sejam observados os seguintes princípios gerais:

I - adoção de conduta compatível com elevados padrões éticos relativos à honestidade, integridade, transparência, respeito, legalidade e observância ao Estatuto, Regimento Interno, regulamentos e normativos específicos, com vistas a assegurar a consecução dos objetivos sociais e estatutários da Fundação;

II - compartilhamento com os participantes, patrocinador e com o Corpo Funcional dos assuntos que lhes digam respeito, assegurando-lhes pleno acesso às informações e às discussões de quaisquer aspectos e circunstâncias deles decorrentes, desde que de conformidade com as normas e instruções da CENTRUS;

III - preservação da imagem e reputação da Fundação, bem como da sua solidez econômica e financeira;

IV - esforço para impedir qualquer situação que possa caracterizar preconceito relacionado à cor, sexo, idade, raça, credo, classes sociais ou qualquer outra forma de discriminação;

V - zelar pela excelência no atendimento aos participantes, assistidos e parceiros, buscando permanentemente o aprimoramento pessoal e profissional.

Art. 104. No desempenho de suas atribuições e deveres, cada integrante do Corpo Funcional deve:

I - contribuir para a permanente higidez econômica, financeira e administrativa da Fundação, exercendo, com reserva, as prerrogativas que o cargo ou função lhe confere, não realizando gastos indevidos, nem permitindo desperdícios;

II - nortear os negócios da Fundação pelos critérios de probidade, enfatizando a rentabilidade, liquidez, transparência e segurança, de modo a garantir a observância de seus programas de benefícios e sua função social;

III - conhecer, cumprir e fazer cumprir a legislação e os regulamentos pertinentes às suas atividades;

IV - executar as funções que lhe forem atribuídas, de forma cooperativa, buscando sempre a qualidade e a melhoria dos trabalhos desenvolvidos;

V - atuar permanentemente na defesa dos interesses da Fundação, mantendo sigilo sobre suas operações, negócios, informações e sobre documentos de caráter sigiloso ou de estratégia operacional que tiver conhecimento no desempenho de suas funções e na qualidade de integrante do Corpo Funcional, não os revelando a qualquer terceiro alheio a sua execução e obrigando-se a tomar todas as providências necessárias à proteção do sigilo ora mencionado. As obrigações de sigilo aqui tratadas estendem-se às pessoas físicas e jurídicas com as quais o integrante do Corpo Funcional vier a se relacionar, contratual ou institucionalmente, no cotidiano de suas atividades;

VI - observar os padrões de integridade pessoal e profissional destinados a preservar a Fundação quanto aos aspectos financeiro, patrimonial e institucional, e manter elevado o nível de relacionamento com os demais integrantes do Corpo Funcional;

VII - impedir e eliminar a ocorrência de situações de conflito entre os seus interesses e os da Fundação;

VIII - não divulgar, por qualquer via, informações estratégicas da Fundação;

IX - obedecer às diretrizes, políticas e normas da Fundação.

Art. 105. Os integrantes do Corpo Funcional devem impedir a ocorrência das seguintes situações:

I - manutenção de relações comerciais, na qualidade de representante da CENTRUS, com empresas em que tenha interesse ou participação direta ou indireta;

II - uso de seu cargo e de informações sobre negócios e assuntos da Entidade e daqueles que com ela mantenham relações contratuais ou institucionais, de modo a evitar o favorecimento de interesses próprios ou de terceiros;

III - contratação de parentes até o 2º grau;

IV - desvio de finalidade de suas atribuições ou de outros integrantes do Corpo Funcional em detrimento dos interesses da Fundação;

V - obtenção de proveito pessoal, direto ou indireto, na utilização, por si ou por terceiros, de informações e documentos da Fundação;

VI - emitir manifestações públicas em nome da Entidade, sem competência ou prévia e competente autorização.

Art. 106. As diferenças pessoais devem ser respeitadas e o relacionamento entre os integrantes do Corpo Funcional da Entidade não poderá perder de vista os valores constantes deste Capítulo.

Art. 107. A cooperação, o respeito e o profissionalismo são requisitos fundamentais ao bom relacionamento entre as áreas e à manutenção do bom clima organizacional, o que favorece o alcance dos objetivos da Fundação.

Art. 108. A transparência deve ser almejada como ponto de destaque no relacionamento com os participantes e assistidos, cuidando-se para que as informações sejam prestadas com base nos normativos da Fundação, de maneira ágil, cortês e precisa.

Art. 109. O relacionamento com o patrocinador caracterizar-se-á pela colaboração, consideração e parceria mútua, zelando sempre pelos interesses dos participantes, em conformidade com as normas gerais que regem a Entidade.

Art. 110. As relações com outras entidades de previdência complementar devem ser, sempre, regidas pelo respeito e pela parceria, orientadas à obtenção de melhoria de resultados e do bem comum, inclusive no que se refere à responsabilidade social.

Art. 111. O relacionamento com os órgãos reguladores e fiscalizadores deverá primar pela exatidão, transparência e tempestividade das informações, de maneira a facilitar o trabalho daqueles órgãos.

Art. 112. A Fundação deverá estabelecer eficazes canais de comunicação com seus parceiros, em consonância com os valores estabelecidos, a fim de propiciar elevado padrão de respeito mútuo.

Art. 113. Todo o Corpo Funcional da Fundação deve conhecer e zelar pelo cumprimento destas Normas e Princípios Éticos.

Art. 114. A não observância de quaisquer dos Princípios e Normas Éticos contidos neste Regimento Interno poderá acarretar sanções de caráter disciplinar, nos termos das normas gerais que regem a Entidade.