



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

VIVIAN FERNANDA GUIMARÃES MARTINS

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: conceitos, responsabilidades e
consequências para a gestão de pessoas na visão trabalhadores**

Brasília – DF

2012

VIVIAN FERNANDA GUIMARÃES MARTINS

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: conceitos, responsabilidades e
conseqüências para a gestão de pessoas na visão de trabalhadores**

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

Professor Orientador: Doutor, Onofre R. de Miranda

Brasília – DF

2012

Martins, Vivian Fernanda Guimarães.

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: conceitos, responsabilidades e conseqüências para a gestão de pessoas na visão de trabalhadores / Vivian Fernanda Guimarães Martins – Brasília, 2012.

33 f. : il.

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

Orientador: Prof. Dr Onofre Miranda,
Departamento de Administração.

1. Assédio Moral. 2. Ambiente de trabalho. 3. Responsabilidades na Organização. 4. Gestão de Pessoas. 5. Competências do Gestor. I. Título.

VIVIAN FERNANDA GUIMARÃES MARTINS

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: conceitos, responsabilidades e
conseqüências para a gestão de pessoas na visão de trabalhadores**

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

Vivian Fernanda Guimarães Martins

Doutor, Onofre Miranda
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

À minha avó - Maria Helena Guimaraes, por tudo que é na
minha vida, e seu sonho: ver-me formada.
(IN MEMORIAM)

Ao meu orientador, Doutor Onofre Miranda, que me
ensinou não apenas esta etapa, mas também a ser mais
humilde e disciplinada, não só na minha carreira
acadêmica, e sim, por toda vida. É para mim, o exemplo
de uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

A minha turma deste curso(L), em especial, aos “Ribeirinhos” – Michel,Trombini, Ulisses, Vânia e Zelma, por tudo que fizeram, por nunca me abandonarem, por acreditarem em mim, sempre lembrarei que “Eramos Seis”.

A toda equipe que formou o departamento quando entramos neste curso: Prof. José Matias, Coordenador Jonilton, Gestora Mônica e equipe: Delma, Luciane e Solange.

A todos que responderam a pesquisa, tão importante, pois sem ela, não conseguiria terminar este trabalho.

À Dra Jacqueline Pereira, minha médica, sem a qual, não teria apoio psiquiátrico, psicológico, emocional, e persistência para não desistir até o fim.

Aos amigos e amigas, que acreditaram em mim, mesmo nos momentos que eu perdia a fé.

Por fim: agradeço à minha família: meus pais, meus irmãos, e especialmente ao meu filho, Alexandre.

“Eu não temeria um grupo de leões conduzidos por uma ovelha, mas eu sempre temeria um rebanho de ovelhas conduzido por um leão.”

Alexandre, o grande.

RESUMO

A palavra “Assédio Moral” está em voga no Brasil, apesar do assunto já ter sido debatido em diversos países. Enquanto o entendimento geral seja a exploração do trabalhador dentro da hierarquia organizacional, o assédio pode ser vertical ou horizontal conforme o estudo exposto. O objetivo deste trabalho foi investigar o significado de Assédio Moral no Trabalho a partir da visão de trabalhadores de empresas públicas e privadas. Dentro do contexto, foi utilizado um roteiro de pesquisa, desenvolvido por Martiningo Filho (2007), com metodologia qualitativa, contendo 9 (nove) questões abertas, seguidas dos dados demográficos. No estudo realizado foi explorado o entendimento sobre o tema Assédio Moral no Trabalho, responsabilidades e consequências. O método para a realização da pesquisa foi qualitativo, com o uso ferramenta *Google docs*, propagado dentro de uma rede social por meio da internet. 54 respostas foram selecionadas entre trabalhadores de organizações públicas e/ou privadas. Foi ressaltado o anonimato dos pesquisados. Os resultados indicaram que o tema, na visão dos pesquisados, ainda é um tabu; os assediados preferem não denunciar o ato, possivelmente por medo de suposta demissão; várias consequências foram apontadas e, segundo os respondentes, não há dentro das organizações um funcionário a quem os empregados assediados poderiam recorrer.

Palavras-chave: Assédio Moral; Responsabilidades; Consequências

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Assédio Moral	17
-------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definição de Assédio Moral	21
Tabela 2. Causas e fatores do Assédio Moral.....	22
Tabela 3. Assédio Moral e Vulnerabilidade	23
Tabela 4. Vivências de Assédio Moral e as Causas	24
Tabela 5. Prejuízos para alguém que sofreu assédio moral no trabalho.....	25
Tabela 6. Prejuízos para a organização	26
Tabela 7. Prejuízos para a sociedade	26
Tabela 8. A quem o trabalhador assediado deve recorrer.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Trabalho.....	14
2.2	Assédio moral.....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	19
3.2	Participantes	19
3.3	Instrumento de pesquisa	19
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O índice de Assédio Moral no trabalho tem crescido em todos os tipos de organizações, seja na esfera pública ou privada. O debate entre os pesquisadores cresce nas áreas que tratam do assunto: saúde física e psicológica, jurídica, acadêmica e administrativa.

O trabalhador se subordina cada vez mais à remuneração e, em consequência, os empresários buscam elevar cada vez mais os rendimentos. Observa-se, então, o acúmulo de funções e novas tarefas por um único empregado, pois este toma pra si varias tarefas que seriam divididas com a contratação de outros funcionários. Esta estratégia resulta em uma economia significativa para as empresas.

Contudo, a delegação de várias atividades pelo trabalhador, que não possui todas as qualificações e conhecimentos para realizá-las, gera um déficit no numero de empregos, além da sobrecarga e do desgaste que o empregado avoca para não haver prejuízo ao empregador (HELOANI, 2003).

Corolário a este contexto é uma pressão tanto na hierarquia vertical, como entre os colegas, horizontalmente. A pressão da organização é notória aos novos funcionários que temem não suprir as exigências do cargo, o que lhes visualiza a perda do emprego.

Não obstante, o tema assédio moral esteja em voga e seja considerado relevante pela literatura acadêmica, há a precípua preocupação em se identificar e caracterizar o assédio moral no tocante às relações de trabalho, haja vista que esse fenômeno, considerado como agressão tem-se mostrado também como uma forma sutil de manipulação do trabalhador, que, em alguns casos, sequer toma conhecimento de que está sendo assediado. (CAVALCANTI JUNIOR; SOUZA, 2006, p.11)

Ainda, segundo os autores, faz-se concluído:

Portanto, primeiramente faz-se necessário salientar que o assédio moral no trabalho é caracterizado pela prática de violência velada e reiterada à qual o trabalhador é submetido durante a jornada de trabalho, ou ainda, fora do ambiente de trabalho, porém em decorrência da relação empregatícia, atentando especialmente contra sua dignidade e integridade moral, com o fito de conduzir a degradação das condições de trabalho a ponto insuportável para o trabalhador, que se vê obrigado a dar fim ao pacto laboral (CAVALCANTI JUNIOR; SOUZA, 2006, p.11).

1.2 Formulação do problema

Para a concepção de assédio moral, Cavalcanti Junior e Souza (2006) pontuam que:

O assédio moral tornou-se uma preocupação em todo o mundo, não obstante seja uma modalidade de agressão em suas relações profissionais e, em especial, no tocante à relação trabalhista dentro das organizações, face às graves consequências identificadas pelos pesquisadores o assédio moral passou a ser estudado de forma mais cuidadosa nas últimas décadas. (p.11)

Assim, dada a escassa produção intelectual a seu respeito, principalmente no Brasil, serão abordadas neste trabalho as diversas concepções sobre o tema, tal quais as consequências que pode vir a sofrer um empregado assediado, dentro e fora da organização. Desta forma, como questão de pesquisa tem-se: ***que fatores são associados ao Assédio Moral no ambiente de trabalho e quais são suas consequências, na visão de trabalhadores?***

1.3 Objetivo Geral

A Segundo Martinigo Filho (2007), o termo Assédio Moral é banalizado tanto entre gestores, quanto entre a população, isto devido à falta de obras publicadas sobre o assunto no país. Soboll (2009) corrobora com a afirmação supracitada quando explica que as

organizações são permissivas, omissas e até possibilitam tais atos de violência, sem que as vítimas assediadas tenham conhecimento e recursos internos para se defender do agressor.

Desta forma, como objetivo tem-se: conceituar o assédio moral na organização, segundo a literatura disponível sobre o tema, e explorar o entendimento de “assédio moral”, dentre os trabalhadores entrevistados.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos secundários, os diferentes tipos e formas de Assédio Moral serão tratados no trabalho, como por exemplo, explicar que o mesmo pode ser vertical - a partir da chefia direta ou horizontal, a partir dos colegas de trabalho. O Assédio Moral é também uma forma de agressão psicológica e emocional, que pode acarretar o fim de uma carreira, causada por possível trauma psiquiátrico, até mesmo nos mais jovens e empenhados, mas coagidos no recente ambiente laboral por seus superiores ou mesmo, seus colegas, acarretando o que foi definido mundialmente por *mobbing* - similar a um ato de terrorismo psicológico. Além de agregar mais informações para a área acadêmica, tentaremos conceituar o que é o assédio moral e suas consequências, a partir da visão dos pesquisados.

1.5 Justificativa

O fenômeno Assédio Moral não é novo, contudo a sua discussão e a sua denúncia, em particular no mundo organizacional, constituem como algo novo e está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra [...] (FREITAS, 2001)

Atualmente o assunto assédio moral vem à tona pela mídia, geralmente levados por sindicatos, ou pelos próprios assediados, desde uma licença por estresse ou afastamento por invalidez. Não há uma estrita literatura aplicada atualmente ao Assedio Moral no Brasil.

As publicações em revistas de Administração que tratam sobre o tema na área de Gestão de Pessoas, em sua maioria, ressaltam apenas do conceito e a consequência. Desta forma, conforme pontua Hirigoyem (2003), é necessário realizar estudos exploratórios, aplicados diretamente à área de gestão de pessoas, para que os resultados não sejam vistos como casos isolados, destarte, assim como muitos trabalhadores preferem se manter no anonimato.

“Algumas companhias competitivas contratam pessoas tão agressivas e ambiciosas que acabam deixando para trás questões do mundo da moral” Heloani (2011, p. 53). Com a realização deste trabalho, será possível destacar conclusões e explicações de forma a minimizar problemas de concepção sobre o assédio moral, bem como, os resultados poderão auxiliar alunos da área de gestão e gestores na elaboração de políticas para minimizar situações de Assédio Moral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho

A partir da definição etimológica da palavra trabalho: latim *tripaliare*, que significa “tortura” Cunha (1986, p. 779) ressalta, a partir desta concepção, que o conceito “da ideia inicial de sofrer, passou-se para a ideia de esforçar-se, lutar, pugnar, e, por fim, trabalhar”.

Dejours (2004, p.135) traduziu um bom número de pesquisas mais atuais no campo da ciência do trabalho, psicodinâmica do trabalho e antropologia com o seguinte conceito:

O trabalho é a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho.

Para Marx (1958), no sentido sócio-histórico, o trabalho é visto sob uma descrição na qual o trabalhador é apenas um produtor de valor econômico, subordinado à valorização do capital.

2.2 Assédio moral

Quanto à concepção de assédio moral, Dejour (2004) refere-se ao termo como um sofrimento psíquico e à “degradação da relação subjetiva no trabalho” (p.18). Para este autor, tal situação seria indicadora do aumento de suicídio ou de tentativas de suicídios neste contexto.

Dejours (1992) enfatiza que dentro de um contexto onde o ambiente predomina violências o trabalhador, perde o sentido do ato de trabalhar, pois o mesmo é coagido, controlado e disciplinado apenas para manter sua posição dentro da empresa.

Heloani (2004) compartilha da mesma opinião de Dejours e completa que existe a intencionalidade de desqualificação da vítima. O agressor vê o empregado como uma ameaça.

Leymann (1996 *apud* SOBOLL, 2008), médico alemão e pesquisador em psicologia do trabalho, qualificou o seu estudo em casos de agressões contra o empregado encontrado que a principio chamou de "psicoterror". Posteriormente, de um lado esse autor criou o conceito de *mobbing* para descrever formas de assédio ocorridas dentro das organizações, enquanto que, por outro lado, pesquisadores faziam uso da palavra *bullying*.

A palavra *bullying* para Leymann (1996 *apud* SOBOLL, 2008) está ligada ao comportamento de crianças, o que segundo esse autor ocorre a partir de agressões físicas. Nesta definição, segundo Sobol (2008), não caberia ao conceito de *mobbing*, pois ao conceber este segundo, o autor foi extremamente cuidadoso e sofisticado, destarte *mobbing* seria usado, então, somente nas situações envolvendo adultos e seria equivalente a psicoterror e assédio moral. É essencial termos clareza das praticas agressivas envolvidas no que tem sido chamado de assédio moral no Brasil. Nossas experiências profissionais e de pesquisa têm evidenciado que "assédio moral" é um termo que, ao popularizar, foi ampliado e tende a perder sua especificidade (SOBOLL, 2008; p.21)

Leymann (ibid p.27) descreve o *mobbing* para indicar agressões de um grupo contra pessoas ou uma única pessoa, na perspectiva da vítima. É uma forma a mais de diferenciação, pois o termo *bullyng* é usado para avaliar uma situação a partir do comportamento do agressor, e *mobbing* avalia como foco a vítima. Assim sendo, tal perseguição, coletiva, leva o individuo a uma posição de fraqueza psicológica.

Piñuel y Zabala (2003, p.32) investigou o fenômeno Assédio Moral mais profundamente, analisando-o e conceituando-o como o ato do assediador, o que significaria para este autor:

(...) intimidar, diminuir, humilhar, amedrontar e consumir emocional e intelectualmente a vítima, com o objetivo de eliminá-la da organização ou satisfazer a necessidade insaciável de agredir, controlar e destruir que é apresentada pelo assediador que aproveita a situação organizacional particular (reorganização, redução de custos, burocratização, mudanças drástica etc.) para canalizar uma série de impulsos e tendências psicopáticas.

O autor explana como o assédio destrói a capacidade de trabalho e a resistência psicológica das vítimas. Sendo mais minucioso: quanto mais capacitado for o individuo

dentro da hierarquização burocrática da organização, será maior a sua posição de vítima, sendo alvo maior do assédio.

A pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen, considerada mundialmente a primeira “vitimóloga”. É reconhecida por seus estudos e publicações, que foram traduzidos para vários países. Hirigoyen (2002) foi precursora do termo "assédio moral". Ela explica que, do ponto de vista ético, a palavra assédio denota os pequenos ataques ocultos e insidiosos tanto de um indivíduo ou de um grupo, contra várias ou uma única pessoa, enquanto a palavra Moral assertivamente significa do bem e do mal, do que é considerado aceitável ou inaceitável em nossa sociedade. No que diz respeito ao assédio em local de trabalho, esta autora salienta que:

... temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2003, p. 65).

Barreto (2000), precursora dos estudos e publicações no Brasil, divide a mesma visão com Hirigoyen (2003), que a principal característica do assédio moral: ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa contra a outra, com efeitos nocivos para a saúde da vítima. Pode ainda acontecer de um grupo para um indivíduo, ou de uma pessoa para outra.

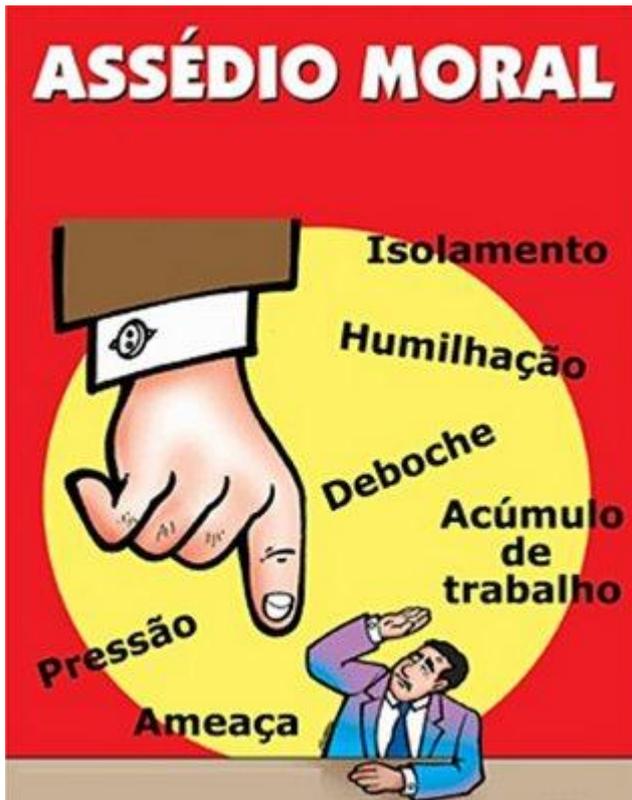


Figura 1. Assédio Moral

Fonte: Barreto (2011)¹

A Figura 1 ilustra uma pesquisa, coordenada pela médica do trabalho Margarida Barreto, revela também que os trabalhadores com carteira assinada sofrem mais porque representam grandes custos e o que as empresas menos querem é ter gastos com o empregado. O objetivo gira em torno do lucro e, para isso, é preciso produtividade. Ainda sobre a pesquisa, o assédio moral se caracteriza por atitudes e condutas negativas dos chefes em relação aos subordinados. Entre os casos mais comuns destaque para as desqualificações e desmoralizações, constrangimento e humilhações durante toda a jornada de trabalho.

Soboll (2008) destaca que “as novas configurações do trabalho e da sociedade criam ambientes organizacionais propícios para a ocorrência de situações de violência psicológica, [...] a partir de uma política neoliberal, da reestruturação produtiva, da precarização do trabalho, do desemprego estrutural e das novas formas de gestão de pessoas”

¹ Fonte <http://linguadefogo2.wordpress.com/2011/06/30/assedio-moral-e-maior-entre-empregado-formal/>

Ainda no contexto do trabalho, Soboll (2008, p. 21) pontua que:

O assédio organizacional, por sua vez, é um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional. O assédio organizacional é também processual e agressivo - como no assédio moral - mas não é pessoalizado e nem mal-intencionado (no sentido de querer prejudicar ou destruir). O objetivo do assédio organizacional não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente.

Soboll (2003) assinala ainda, que o termo assédio moral para justificar situações extremas de violência psicológica no trabalho, de natureza processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva. São atos hostis, ocorrem continuamente e por tempo estendido.

Freitas (2001) ressalta que “nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. No mundo do trabalho, nas universidades e nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada e são também onde elas têm sido mais denunciadas por suas vítimas”.

O assédio moral é também um comportamento aético, não só por parte dos chefes tiranos que o praticam, mas também por parte das empresas que os mantêm em seus quadros chefes avassaladores.

Chefes avassaladores encurralam seus funcionários nas baias da castração da criatividade, da inovação, do comprometimento e da motivação. São desumanos ao extremo, autoritários, donos da verdade, centralizadores, ditadores, arrogantes e infelizes” (SOUZA,2009).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para desenvolvimento deste estudo, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa. A pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o indivíduo manifesta. O método qualitativo de pesquisa não é projetado para coletar resultados quantificáveis (ZANELLA, 2006).

3.2 Participantes

O estudo teve como públicos-alvo trabalhadores de empresas públicas e privadas. 54 trabalhadores participaram espontaneamente a pesquisa. Desta amostra, uma pequena maioria é do sexo feminino (51%). Boa parte dos pesquisados tem idade que variou entre 31 a 40 anos. Grande parte dos entrevistados (30) possui pós-graduação e 55% trabalha em organização pública.

3.3 Instrumento de pesquisa

Foi utilizado no estudo um roteiro de entrevistas, estruturado e desenvolvido por Martinigo Filho (2007). O respectivo instrumento (Apêndice I) é composto por 9 (nove) questões abertas, que indagam sobre: (i) o entendimento do termo assédio moral; (ii) as possíveis consequências que o assédio moral pode causar em uma organização; (iii) se o entrevistado conhece alguém que já foi assediado moralmente no trabalho; (iv) se houveram consequências para o indivíduo assediado; (v) Quais os prejuízos causados pelo assédio moral

no trabalho? (no nível do indivíduo, da organização e da sociedade). em indivíduos, sociedade e empresa, se existe uma postura clara quanto ao assédio moral no local de trabalho, (vi) se há orientações aos trabalhadores sobre o assédio moral no trabalho; (vii) se o pesquisado tem conhecimento sobre políticas de prevenção ao assédio moral no trabalho; (viii), e por fim, (ix) se existe na organização algum tipo de estrutura para prevenir ou contribuir a denuncia no caso de um assédio moral.

Serão também levantados dados demográficos (cargo, sexo, idade, formação, área, tempo na organização).

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada pela aluna, através do uso da internet. O instrumento foi elaborado a partir da ferramenta *Google docs* e divulgado em uma rede social. Foram selecionados aqueles que responderam ao questionário e possuem uma ocupação (trabalha em empresa pública ou privada).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, que foram analisados após a tabulação das informações coletadas. Desta forma, buscou-se o entendimento dos entrevistados sobre o conceito e as consequências do assédio moral no trabalho.

Tabela 1. Definição de Assédio Moral

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
<p>Definição: O assédio moral no trabalho é definido como uma situação em que o superior, no ambiente de trabalho, humilha e constrange o seu subordinado.</p>
<p>Temas: Humilhação no ambiente de trabalho Constrangimento pela chefia</p>
<p>Relatos: “..exposição dos trabalhadores a situações <u>humilhantes</u> e <u>constrangedoras</u>, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias..” (Respondente 5, sexo...) “é quando um superior <u>humilha</u> seu subordinado..” (Respondente 8, sexo feminino) “É uma forma de violência psicológica caracterizada por repetidas situações de <u>humilhação</u> e <u>constrangimento</u>.” (Respondente 34, sexo feminino)</p>

Fonte: Dados da Pesquisa

Como apontado por vários autores, como exemplo Barreto (2000) e Soboll (2008), o que prevalece na concepção de Assédio Moral no Trabalho é uma forma de violência psicológica, repetitiva e com efeitos nocivos ao assediado. Tal assédio moral pode ser vertical, vindo de superiores imediatos ao subordinado, ou horizontal, quando o assediador é um dos colegas ou empregados na mesma escala hierárquica, dentro da organização. Analisando as respostas na Tabela 1, observa-se que o termo assédio moral no ambiente de trabalho é entendido como ataques de humilhações, diretamente à um empregado específico, mas em quase todas as respostas, aponta-se para configuração do termo, ataques verbais que causam o constrangimento, oriundos da chefia ou de qualquer ocupante de uma escala superior hierárquica como aponta Hirigoyen (2003).

Tabela 2. Causas e fatores do Assédio Moral

CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
<p>Definição: O abuso de poder pelo chefe (gestor) diretamente responsável pelo subordinado, visando interesses pessoais.</p>
<p>Temas: Cargo ou função que a pessoa exerce na organização. Abuso de poder subjetivo</p>
<p>Relatos: “pode ser perseguições ou cobranças de ordem <u>pessoal</u> que não consegue ser <u>desvencilhada</u> do convívio profissional...” (Respondente 11, sexo feminino...) “ridicularizar constantemente e <u>outras pessoas</u> concluindo para isto. E-mails de grupo onde nos expõe; Chefe tentando algo particular <u>abusando do poder</u>...” (Respondente 29, sexo feminino) “<u>Pessoas</u> que não sabem exercer papel de chefia ou gestão (que deixam o <u>poder</u> subir a cabeça” (Respondente 38, sexo feminino)</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

O motivo principal do assediador, de acordo com as fontes bibliográficas, é o abuso do poder em sua posição hierárquica para atingir uma vítima por motivos pessoais, como por exemplo, o medo da competência do trabalhador assediado, como explica Heloani (2004, p.05): “existe a intencionalidade de desqualificação da vitima. O agressor vê o empregado como uma ameaça e intencionalidade de desqualificação da vitima. O agressor vê o empregado como uma ameaça.” As respostas analisadas, corroboram com o conceito dos pesquisadores estudados. Os entrevistados, explicam em suas palavras, que a motivação é subjetiva, e visam em maioria a demissão do empregado assediado.

Tabela 3. Assédio Moral e Vulnerabilidade

VULNERABILIDADE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
<p>Definição: A mulher se destaca como alvo, por serem consideradas mais frágeis, tal qual os funcionários novos ou em cargo inferior aos demais na hierarquia da empresa, por temerem demissão ou não possuírem bom grau de instrução.</p>
<p>Temas: Mulheres não recebem o mesmo tratamento dado ao sexo masculino Funcionários novatos ou com um cargo inferior temem por perderem seus empregos</p>
<p>Relatos: “Geralmente <u>mulheres</u> e pessoas com <u>menor poder aquisitivo e/ou formação</u> não só pelo preconceito social de ser considerada uma escala abaixo do restante...” (Respondente 4, sexo feminino) “<u>Mulheres</u>, funcionários humildes, pessoas <u>de cargo mais baixo</u> .” (Respondente 36, sexo feminino) “<u>funcionário subordinado</u>. Principalmente do <u>sexo feminino</u>” (Respondente 42, sexo masculino)</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

Os autores como Barreto (2000), Cunha (1992), Heloani (2004), Hirigoyen (2003), entre outros, divergem quanto aos métodos e situações em que se encontra o empregado assediado. Não há um perfil padrão para sexo, gênero ou idade, mas sim, a existência de uma ameaça ao cargo/função que o assediador ocupa. Também foi visto que, o assediador faz uso da sua posição superior, para controlar e aterrorizar tanto um indivíduo ou um grupo de pessoas à ele subordinadas. A análise das respostas mostra a idéia na qual o alvo principal seriam mulheres e trabalhadores com menor posição hierárquica. Opostamente, os resultados indicam uma divergência quanto a essa visão, visto que a o grupo mais próximo ao assediador, diretamente inferior, é o principal alvo, com o objetivo da coerção e manter o controle de todo o grupo indiscriminadamente .

Tabela 4. Vivências de Assédio Moral e as Causas

VIVÊNCIAS E CAUSAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
<p>Definição: As pessoas que afirmaram, se dividiram ao explicar a causa. Alguns responderam a consequência sobre o indivíduo trabalhador, como afastamento do emprego, depressão, stress, relação familiar conturbada, e basicamente, sobre a saúde mental e emocional do assediado. Outros que responderam conhecer alguém que sofreu o assédio, entenderam que a pergunta estava relacionada às consequências e causas apenas organizacionais. Dentro do ambiente de trabalho. Tais consequências eram o comportamento da chefia, e a relação com os colegas durante e depois do assédio</p>
<p>Temas: Problemas psíquicos e emocionais ao assediado Problemas dentro do ambiente de trabalho</p>
<p>Relatos: “ a chefia, que já tinha um caráter autoritário e queria se auto afirmar, <u>começou a perseguir pessoas</u> que ela considerava mais vulneráveis.” (Respondente 2, sexo masculino) “causou <u>depressão</u> e revolta e <u>chacota por parte dos colegas</u>” (Respondente 8, sexo feminino) “ <u>Depressão, afastamento do trabalho</u>, dificuldade no relacionamento interpessoal, baixa auto-estima, <u>sentimento de inferioridade</u>” (Respondente 37, sexo feminino)</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

Sobre as *Vivências e Causas de Assédio Moral no Trabalho* há divergências no entendimento da causa ao assediado. Alguns dos pesquisados entenderam ser a “causa”, assim como outros percebem como motivo. Entretanto, boa parte das respostas mostra que a “causa” seria a consequência. Como visto anteriormente, a causa de um assediador é subjetiva e pessoal, e de acordo com a sua posição hierárquica dentro da organização. O empregado que se destaca pelo seu trabalho, é um alvo em potencial, visto que este pode ser percebido como uma real e próxima ameaça.

Tabela 5. Prejuízos para alguém que sofreu assédio moral no trabalho

PREJUÍZOS PARA QUEM SOFRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
<p>Definição: Os prejuízos consequentes do assédio moral, derivam problemas psicológicos, principalmente a depressão e o abalo da autoestima do empregado, fazendo com que suas habilidades no trabalho sejam diretamente influenciadas, diminuindo seu rendimento nas atividades laborais comuns.</p>
<p>Temas: Problemas psicológicos Diminuição da autoestima Depressão</p>
<p>Relatos: “alguns desenvolverem graves problemas de <u>autoestima</u>, podendo levar a <u>depressão</u>” (Respondente 4, sexo feminino) “pode causar traumas <u>psicológicos</u> e até impedir a pessoa de continuar em sua área de trabalho” (Respondente 41, sexo feminino) “diminuição da <u>autoestima</u>, insatisfação da empresa e diminuição do rendimento de trabalho, a pessoa tende a se isolar, <u>depressão</u>” (Respondente 38, sexo feminino)</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

Os prejuízos causados pelo assédio moral, na opinião dos entrevistados, seriam danos psicológicos ao assediado. A depressão se destaca nas respostas, seguidos do déficit da autoestima. Ainda sobre as respostas analisadas, muitos apontam para tais consequências afetarem o indivíduo no local de trabalho, as relações entre os funcionários e a perda do interesse. Conceituar tais prejuízos, pela autora, seria muito complexo. Os autores e ou pesquisadores que foram estudados para concretizar este trabalho possuem não apenas opiniões diferentes, mas também, abordagens divergentes.

Tabela 6. Prejuízos para a organização

PREJUÍZOS PARA A ORGANIZAÇÃO
<p>Definição: Os funcionários como consequência maior, perderiam a vontade de trabalhar, se envolveriam menos com suas obrigações, o ambiente de trabalho ficaria como um todo prejudicado e as empresas teriam um grande prejuízo financeiro.</p>
<p>Temas: Perda de motivação do funcionário Prejuízos para a empresa</p>
<p>Relatos: “O rendimento de seus <u>funcionários</u> cairia bastante, pois seria impossível desenvolver suas atividades num ambiente onde ocorre esse tipo de abuso..” (Respondente 3, sexo feminino) “Perda de um bom chefe ou <u>funcionário</u> que traz resultados para a <u>empresa</u>.” (Respondente 23, sexo masculino) “Pessoas acuadas, humilhadas e infelizes rendem menos. Esse é o prejuízo principal para a <u>empresa</u>.” (Respondente 38, sexo feminino)</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

A pesquisa relata que o maior prejuízo seria a perda de um bom funcionário, e consequentemente, destaca a queda de produtividade, levando ao real prejuízo financeiro. Para Soboll (2008, p.21). O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional. Destarte, há claramente um paradoxo do que os pesquisados relatam e do conceito da autora citada.

Tabela 7. Prejuízos para a sociedade

PREJUÍZOS PARA A SOCIEDADE
<p>Definição: O assédio moral no trabalho reflete diretamente sobre as pessoas. Quase todas sofrem de depressão, causando prejuízos sociais, pessoais, e laborais.</p>
<p>Temas: Pessoas com problemas de saúde Depressão causada pelo stress psicológico</p>
<p>Relatos: “..A sociedade sempre paga a conta por conduta inadequada de seus componentes...” (Respondente 9, sexo masculino) “EXCESSO DE <u>PESSOAS DEPRIMIDAS</u> E ESTRESSADAS “ (Respondente 16, sexo feminino) “O indivíduo que sofre Assédio Moral no trabalho pode perder a capacidade de socializar e conviver com outras pessoas”(Respondente 41, sexo feminino)”</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

A maioria das respostas aponta para o gasto do dinheiro público, para pagar as despesas com a saúde física e emocional dos trabalhadores que se afastam de seus empregos, por ficarem doentes após o assédio moral. Dentre os autores, Dejours (2004) é o mais enfático ao afirmar que o impacto no indivíduo perde a capacidade do ato de trabalhar, chegando ao extremo do suicídio no próprio local do trabalho.

Corroborando os dados obtidos (Tabela 5), na área de Gestão de Pessoas, a qual é parte de suma importância em Administração, não existem orientações, ou profissionais voltados para o problema de assédio moral que acoberta toda e qualquer empresa ou Órgão. Há poucos casos, entre os que responderam esta pesquisa, que possuem o conhecimento do tema, contudo, como veremos a seguir, o assédio moral pode ser considerado como um tabu, onde os trabalhadores, com ou sem acesso ao problema, sugerem a solução muitas vezes por intermédio da justiça e não em área competente na organização.

Tabela 8. A quem o trabalhador assediado deve recorrer

A QUEM RECORRER EM CASO DE ASSÉDIO MORAL
<p>Definição: O funcionário que se sentir assediado, devera procurar a área de Recursos Humanos (atualmente Gestão de Pessoas), contudo, a primeira atitude, parte ao funcionário que supõem ter sido assediado, é a comunicação imediata ao seu superior na ordem hierárquica. Dependendo do assediador, ou da organização, muitos se reportariam direto ao sindicato, se houver, ou à advogados da área trabalhista.</p>
<p>Temas: Superior hierárquico Humilhação no ambiente de trabalho Departamento de Recursos Humanos</p>
<p>Relatos: “departamento de <u>recursos humanos</u> e também à chefia <u>superior</u> do agressor...” (Respondente 2, sexo masculino) “ao seu <u>superior</u> direto, caso não seja essa a fonte de assédio, ou ao responsável pelo <u>RH</u>, quando existir.” (Respondente 47, sexo masculino)” “A área <u>de recursos humanos</u> da empresa ou uma pessoa acima do nível funcional da assediadora.” (Respondente 51, sexo masculino)”</p>
<p>Fonte: Dados da Pesquisa</p>

No entendimento dos entrevistados, o assediado deveria se reportar ao seu superior imediato, seguindo a área de Gestão de Pessoas e, muitas vezes, ao extremo: à justiça do trabalho. Não há lei no país que ampare o assédio moral como crime. Destarte, Cavalcanti

Junior e Souza (2006, p.11) tratam o assunto: “[...] tal temática possui tão escassa produção intelectual a seu respeito, bem como ainda não possui uma tutela jurídica específica em vários países, a exemplo dos quais se encontra o Brasil.”

As questões específicas do Assédio Moral explorada são analisadas por diversos autores e pesquisadores nos mais diversos pontos de vista. Cunha (1986, p. 779), por exemplo, define que da visão inicial de sofrer, passou-se para a ideia de esforçar-se, lutar, pugnar, e, por fim, trabalhar. Essa visão é possível observar o que Marx (1867) ressalta sobre o trabalho, pois este autor o contextualiza em um sentido sócio-histórico, enquanto atividade produtora de valor econômico e subordinado à valorização do capital. Para o sociólogo, em sua época já havia a exploração do trabalhador, quando ele define o termo *mais valia e alienação*.

Dejours (1999, 1992) escreve que dentro de um contexto onde o ambiente predomina violências, o trabalhador perde o sentido do ato de trabalhar, pois o mesmo é coagido, controlado e disciplinado apenas para manter sua posição dentro da empresa. Heloani (2004, p.05) compartilha da mesma opinião de Dejours, e completa que existe a intencionalidade de desqualificação da vítima. O agressor, nesta concepção, vê o empregado como uma ameaça

Leymann (1996 apud SOBOLL, 2008, p.25), médico alemão e pesquisador em psicologia do trabalho, qualificou o seu estudo em casos de agressões contra o empregado encontrado o que a principio chamou de "psicoterror". Mais tarde, Leymann criou o conceito de *mobbing* para descrever formas de assédio ocorridas dentro das organizações.

Piñuel (Piñuel & Zabala, 2003 apud CANIATO & LIMA, 2008) levou o assunto mais profundamente, analisando e conceituando o ato do assediador.

Para Marie-France Hirigoyen (ano), seria impossível explorar o assunto Assédio Moral, sem citar a pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen, considerada mundialmente a primeira “vitimóloga”, reconhecida por seus estudos e publicações, traduzidos em vários países. Hirigoyen sugere que o termo *Assedio Moral* é inadequado, e prefere usar a expressão *Mobbing*, em suas obras.

Barreto (2001 apud HELOANI, 2004, p.4) difunde a humilhação como fator principal. Em seu entender, assédio moral ou violência moral no trabalho “é a exposição de

trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao fim deste trabalho foi possível concluir que, mesmo com a escassez da literatura disponível no país, os autores divergem ao conceituar o assédio moral, mas em geral, as consequências ao trabalhador assediado tendem a ser as mesmas: o sofrimento em do trabalhador , seja dentro do ambiente de trabalho ou na convivência familiar.

O ambiente de trabalho, geralmente, é um local propício a situações de assédio moral e, para as empresas, observou-se que há benefícios, tendo em vista que não há preocupação em identificar ou evitar o sofrimento causado ao trabalhador assediado. Destarte, os resultados encontrados apontaram que os pesquisados entendem que, como consequência, o assédio moral no trabalho impactua na saúde física, psicológica e claro, laboral, assim como, não há punição aos que assediam. .

Os resultados obtidos indicam também, na visão dos pesquisados, que os trabalhadores assediados são coagidos ao silêncio, por temer a demissão. Como recomendação, a aluna sugere que o assediado busque orientação e ajuda para identificar, se houve mesmo o assédio moral, independente ser por parte da sua chefia imediata (vertical) ou de seus colegas (horizontal).

Finalmente, a aluna sugere também a inclusão do tema deste trabalho, na disciplina de Gestão de Pessoas, no curso de Administração, pela importância e valor para a formação do profissional.

REFERÊNCIAS

BARRETO, M. *Uma jornada de humilhações*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2000.

CUNHA, A. G. (1986). *Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa*. 2 ed..Rio de Janeiro: Nova Fronteira.DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, Paralelo 15, 2004.

_____. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41 . n. 2 . Abr./Jun. 2001

HELOANI, J. R. M. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, 3 (1), 1-8.Jan/Jun. 2004

MARX, K. *O capital*. 3 ed.. São Paulo: Edigraf, 1958.

SOBOLL, L. A. P. *Assédio Moral/Organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, J. D. . *As chefias avassaladoras, assédio moral*. São Paulo: Novo Século, 2009.

PIÑUEL Y ZABALA,I. *Mobbing – Como sobreviver ao assédio psicológico* , São Paulo: Loyola, 2003

HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 6 ed., Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.

CAVALCANTI Jr, N. A.; SOUZA, F.T. *O Assédio Moral no trabalho*. Brasília: Impetus, 2006.

MARTININGO FILHO, A. *Assédio moral e Gestao de pessoas: Uma analise do Assédio moral no trabalho e o papel da área de Gestao de pessoas*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasilia, Brasilia: 2007.

APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO DA PESQUISA	
Aplicação do Questionário	OBJETIVO DO ESTUDO: <i>“O objetivo deste estudo é pesquisar qual o entendimento sobre o tema assédio moral no trabalho e suas consequências, a fim de embasar a elaboração de uma monografia de conclusão de curso.”</i>

INFORMAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS:
<i>“Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação fornecida será mantida confidencial. NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE!”;</i>

QUESTÕES:
1. O entendimento do termo assédio moral
2. As possíveis consequências que o assédio moral pode causar em uma organização
3 Se o entrevistado conhece alguém que já foi assediado moralmente no trabalho
4. Se houveram consequências para o indivíduo assediado
5. Quais os prejuízos causados pelo assédio moral no trabalho? (no nível do indivíduo, da organização e da sociedade). em indivíduos, sociedade e empresa, se existe uma postura clara quanto ao assédio moral no local de trabalho
6. Se há orientações aos trabalhadores sobre o assedio moral no trabalho
7. Se o pesquisado tem conhecimento sobre políticas de prevenção ao assédio moral no trabalho
8. Se existe na organização algum tipo de estrutura para prevenir ou contribuir a denuncia no caso de um assédio moral

4 DADOS DEMOGRÁFICOS**Sexo:****Idade:****Escolaridade:****Tipo de organização que trabalha:****Tempo de trabalho na organização que você trabalha atualmente (em anos e mese)**