



## **Assédio Moral e o Papel da Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso em Uma Empresa de Serviços**

Renata Alano dos Santos, Valter Marcos Monteiro Fortes, Paula Patricia Ganzer, Cassiane Chais, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Alfonso Augusto Fróes d'Avila, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion

### **RESUMO**

A pesquisa teve por objetivo a analisar o papel dos gestores nas organizações, no gerenciamento das situações que se caracterizam como assédio moral e quais as estratégias da gestão diante destes fatores que podem condicionar o clima organizacional. O foco central foi analisar a percepção e a postura dos gestores em relação ao assédio moral e a forma como interagem com estas situações, seja ela no nível vertical (descendente ou ascendente), horizontal e misto, bem como coletivo (praticado por vários colaboradores). Na literatura, pesquisas trazem uma visão dos funcionários que são assediados no ambiente de trabalho por situações de assédio moral descendente, ou seja, quando a vítima é assediada por sua chefia. Quanto ao método, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa exploratória desenvolvida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi por meio de entrevistas individuais em profundidade. Os dados foram analisados a partir da técnica análise de conteúdo, textualmente, identificando-se os pontos de convergência e divergência entre os entrevistados. A partir das análises foi possível concluir que há pontos comuns e dissonantes na abordagem do problema, bem como o papel que a liderança exerce frente às situações de assédio moral no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Assédio Moral; Conduta abusiva; Conflito profissional; Líder.

### **1 INTRODUÇÃO**

Após o início da industrialização, com o crescimento da população mundial, resultou a transformação dos meios e formas de produção. Em razão do consumo em massa, do aumento da competição por espaço no mercado nacional e internacional, e pela própria sobrevivência das organizações, houve consequências para todos: a precariedade do emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo acelerado da economia, o interesse em reduzir os custos de trabalho, o crescimento do desemprego, a terceirização, o crescimento do setor informal, a tendência à contratação por tempo determinado, dentre outras (FILHO; SIQUEIRA, 2008).

O desemprego e a competitividade existentes, no âmbito mundial, assolam as economias modernas e podem contribuir na compreensão dos fatores que favorecem as práticas de assédio, uma vez que, diante deste cenário, profissionais acabam se sujeitando a situações constrangedoras e indesejáveis em seus ambientes de trabalho, por medo de perder seu emprego (FREITAS, 2001). Se por um lado, as empresas produzem violência e mal-estar, também são responsáveis por suas ações e consequências. Este processo evidencia a adaptação dos seres humanos às modificações ocorridas no mundo em todos os aspectos, principalmente no trabalho que representa parte da vida humana. Esta acepção conota o trabalho como processo que se estende além da sobrevivência, o que atualmente, significa considerar trabalho e saúde no trabalho como direitos de cidadania (BOBROF; MARTINS, 2013).

As múltiplas facetas da violência no trabalho devem ser enfrentadas por diferentes atores, sendo que a construção de ambientes de trabalho segura e saudável deve ser objetivo a ser perseguido por indivíduos, grupos, empresas e instituições permanentemente (FREITAS,



2008; BARRETO, 2008). Dito isso, emerge a importância dos gestores, enquanto atores sociais que lidam diretamente com a violência no trabalho, sendo também responsáveis pelo clima organizacional.

Este artigo está organizado em seções, a segunda seção apresenta o referencial teórico, em que aborda os temas assédio moral, consequências do assédio moral e a abordagem preventiva do assédio moral na organização. Na terceira seção segue descrita a metodologia da pesquisa, em que são apresentadas as técnicas de coleta e análise dos dados. Na quarta seção segue a análise dos resultados. Na quinta seção, segue as considerações finais, onde são descritos os resultados frente ao objetivo da pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ASSÉDIO MORAL

Assédio moral no trabalho é definido como conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física da pessoa, ameaçando seu emprego ou o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2002). Entende-se como conduta abusiva, de natureza psicológica, fato que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho no exercício de suas funções (NASCIMENTO, 2014).

O assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS; BARRETO, 2008).

Para Leymann (1990) o assédio moral (ou terror psicológico/*psicoterror*) envolve comunicação hostil e não ética, direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos que, durante o assédio, cujo assediado é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantida nesta condição por meio de ações hostis, a base do assédio moral no local de trabalho é uma situação conflitiva mal resolvida.

A caracterização do assédio moral acontece pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização (BARRETO, 2000). Neste caso, a vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados, associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e ritualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o pacto da tolerância e do silêncio no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua autoestima (BARRETO, 2000).

O assédio moral não deve ser confundido com estresse, conflito profissional, excesso de trabalho, exigências no cumprimento de metas, falta de segurança, trabalho em situação de risco ou ergonomicamente desfavorável (HIRIGOYEN, 2002). Nesta seção é descrito as diferentes formas na qual se configura assédio moral.



### 2.1.1 Assédio Moral Horizontal

O assédio horizontal é praticado entre colaboradores que estão no mesmo nível hierárquico, ou seja, não havendo entre eles subordinação. A ação discriminatória é desencadeada pelos próprios colegas, de idêntico grau na escala hierárquica. Os fatores responsáveis por esse tipo de perversão moral são a competição, a preferência pessoal do chefe porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia e motivos políticos. [...] a vítima pode ser golpeada tanto individual como coletivo (GUEDES, 2003).

### 2.1.2 Assédio Moral Vertical Descendente, Ascendente e Misto

O assédio vertical descendente é praticado pelo superior hierárquico da vítima. Trata-se da modalidade mais comum de assédio moral, devido às condições naturais de subordinação e dependência em que o assediado se encontra e da posição de poder do agressor. Notadamente o superior hierárquico, que se vale de uma relação de domínio, cobranças e autoritarismo por insegurança e medo de perder a posição de poder, desestabilizando o ambiente de trabalho pela intimidação, insegurança e medo generalizado, afetando o psiquismo do empregado, e, conseqüentemente sua saúde mental e física, além de prejudicar a produtividade com a queda no rendimento do empregado afetado pela situação assediante ou pelo absentéismo (ALKIMIN, 2008).

Assim sendo, os detentores do poder se valem de manobras perversas, de forma silenciosa, visando excluir do ambiente aquele que representa para si uma ameaça ou para a própria organização do trabalho, praticando manobras ou procedimentos perversos do tipo recusa de informação ou comunicação, desqualificação e/ou rebaixamento, isolamento, excesso de serviço, metas absurdas e horários prolongados (ALKIMIN, 2008).

De acordo com Hirigoyen (2009) esta modalidade de assédio é menos comum, trata-se do assédio moral que parte do(s) empregado(s) em direção ao superior hierárquico. Podem-se distinguir diversas condutas de assédio moral vertical ascendente, como por exemplo a falsa alegação de assédio sexual (com o objetivo de atentar contra a reputação de uma pessoa e desqualificá-la definitivamente) e as reações coletivas de grupo (a cumplicidade de todo um grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhe foi imposto e que não é aceito).

O assédio moral misto é praticado por três colaboradores, ou mais, que ocupam níveis hierárquicos diferentes em relação à vítima. Este tipo de assédio pode ser praticado ao mesmo tempo por colegas do mesmo nível hierárquico (assédio moral horizontal) e por superior hierárquico (assédio moral vertical descendente). Hirigoyen (2009) afirma que são raros os casos de assédio moral horizontal que não são seguidos também pelo assédio vertical descendente, que se manifesta pela omissão da chefia ou do superior hierárquico à conduta degradante imposta pelo agressor.

## 2.2 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O processo de assédio moral no trabalho traz prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e prejudicam todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem abatidos e perdem a disposição e a paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho ocorre rapidamente. Entretanto, a recuperação da autoestima e a conseqüente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos (FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Vítimas de assédio moral no trabalho apontam desempenho inferior, se comparado



com os demais colaboradores (HOEL; COOPER, 2000). Para Oliveira (1998), no ambiente do trabalho, mais especificamente, no posto de trabalho, ocorre a confluência de diversos riscos e agressões que afetam a saúde e a integridade física do trabalhador. Esses estados depressivos estão ligados ao esgotamento, a excesso de estresse. As vítimas sentem-se vazias, cansadas, sem energia e nada mais lhes interessa. Não conseguem mais pensar ou concentrar-se, mesmo em atividades rotineiras. Podem sobrevir ideias de suicídio, e o risco é maior no momento em que elas tomam consciência de que foram lesadas e que nada lhes dará a possibilidade de serem reconhecidas suas razões. Quando há um suicídio, ou tentativa de suicídio, isso conforta os perversos em sua certeza de que o outro era fraco, perturbado, louco, e que as agressões que lhes eram infligidas e justificadas (HIRIGOYEN, 2002).

De acordo com um estudo de Barreto (2008), em que 870 pessoas foram ouvidas, todas apresentaram sintomas prejudiciais à saúde após serem assediadas no ambiente profissional. A pesquisadora observou que a reação varia de acordo com o sexo da vítima. A Figura 1 ilustra quais os sentimentos comuns expressos por eles após passarem pela situação.

Figura 1 - Reações pós-situação de assédio

Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	—
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
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).

Percebe-se que as consequências do assédio são várias, contudo, é possível prevenir e eliminar tais situações. Para isso, é necessário não apenas vontade e um discurso, mas coragem de reconhecer a ocorrência deste fenômeno, utilizando instrumentos de controle e forma justa e igualitária (NUNES; TOLFO, 2012).

### 2.3 ABORDAGEM PREVENTIVA DO ASSÉDIO MORAL NA ORGANIZAÇÃO

O assédio moral, é por si só relevante e reprovável, pois, ofende um bem constitucional” (ROCHA PACHECO, 2007, p. 271). O assédio moral tem por objetivo ou efeito tratos que sejam degradantes, humilhantes ou vexatórios, que afetem a integridade moral dos trabalhadores (ROCHA PACHECO, 2007).

A cultura organizacional da empresa é importante para a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho. As empresas tendem a investir em programas que aumentem sua imagem tanto dentro quanto fora de suas fronteiras e nesse caso, considerações de natureza econômica são menos importantes (GUEDES, 2008).

O líder tem um papel fundamental, pois terá que manter um canal aberto de comunicação para questionamentos e fim de conquistar e ganhar a confiança de seus liderados (BERGAMINI, 2008). Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio dos Recursos Humanos da organização, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a



agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo urnas em dependências isoladas dentro da organização, para que possa ter seu anonimato garantido. Estes são passos para amenizar o problema.

Heloani (2005) afirma que é preciso destacar que os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa, que segundo Malhotra (2001), proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Esse tipo de pesquisa busca entender um fenômeno em profundidade pelo contato direto dos pesquisadores com o objeto de estudo.

Para atingir os objetivos da pesquisa foi realizado um estudo de caso único, uma vez que este procedimento contribui para compreender os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. Conforme Yin (2015) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Assim sendo, o desenvolvimento da pesquisa foi realizado mediante entrevistas em profundidade dirigidas ao segmento de gestores de uma empresa de Serviços de Energia do Brasil. A amostra foi composta por 6 gestores e foi definida pelo critério de acessibilidade, na qual é uma amostra não probabilística, que não utiliza de procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2000). Os entrevistados respondem pela estratégia da organização, os quais são responsáveis pelo acompanhamento/cumprimento das ações das unidades táticas e operacionais.

Os resultados da pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo, sob a perspectiva discursiva dos respondentes para entender o papel dos gestores nas organizações, no gerenciamento das situações que se caracterizam como assédio moral e quais as estratégias da gestão diante destes fatores que podem condicionar o clima organizacional. Afirma Chizzotti (2006), que o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

As categorias de análise do fenômeno consideraram a forma como estes gestores interagem com situações antes (quando há uma pré-disposição); durante (agente provocador; vítima; e situações) e depois (consequências) (RODRIGUES; 2009); sendo que primeiramente é abordada a ótica dos gestores sobre o conceito de assédio moral e sobre as principais causas deste fenômeno, para depois analisar o papel da gestão de pessoas diante deste contexto. O questionário foi sujeito a um pré-teste junto a dois profissionais, sendo um advogado e outro psicólogo. Com o pré-teste procurou averiguar-se algumas falhas existentes, a compreensão, clareza e extensão das questões (HILL; HILL, 2005) assim como a obtenção de sugestões de melhoria.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No que se refere às causas do assédio, estas podem ocorrer por múltiplos fatores. Esses fatores podem ser individuais, organizacionais, aspectos relacionados à cultura e clima organizacional, aspectos relacionados ao comportamento da liderança, aspectos relacionados à organização do trabalho, mudanças que ocorrem no interior das organizações, bem como fatores sociais (BRADASCHIA, 2007). Este fenômeno também pode ser considerado ou



caracterizado sobre uma perspectiva longitudinal: antes (quando há uma pré-disposição); durante (agente provocador; vítima; e situações) e depois (consequências) (RODRIGUES, 2009).

#### 4.1 ABORDAGEM DO GESTOR DIANTE DO FENÔMENO DE ASSÉDIO MORAL

Sob o ponto de vista do gestor 1, o assédio moral pode ser definido como uma exposição dos colaboradores a situações desagradáveis, constrangedoras e humilhantes interpostas por iguais ou superiores, neste sentido, é essencial identificar a causa/raiz deste fato. Da mesma forma é importante avaliar/observar nas empresas o assédio moral quanto à imposição de decisões administrativas, onde o colaborador não dispõe de forças para negar o ocorrido, devido à coação do superior ou líder, tornando-o danoso ao profissional em seu desempenho no âmbito psicológico.

O gestor 2 acredita que é necessário que em todos os relacionamentos, internos e externos, as pessoas sejam tratadas com dignidade e respeito, e que situações de assédio moral transgridam o código de ética e as diretrizes de condutas empresariais estabelecidas pela Empresa. Desta forma, estas situações devem ser apuradas rigorosamente, e, uma vez precedentes, devem-se aplicar as medidas cabíveis, assim como medidas preventivas para evitar sua repetição.

Os gestores 3, 4,5 e 6 demonstram pontos convergentes em suas respostas na forma de abordagem diante da ocorrência de assédio moral. Acreditam que o gestor deverá abordar inicialmente individualmente os colaboradores envolvidos para escutar e compreender os motivos deste comportamento de uma forma imparcial, interferindo se necessário para que não prejudique o desempenho da equipe, ou o clima organizacional.

#### 4.2 ABORDAGEM DO GESTOR: SOBRE A VÍTIMA, SOBRE O AGENTE PROVOCADOR E SOBRE A SITUAÇÃO

Para os gestores 1 e 5, os funcionários mais suscetíveis ao assédio moral são aqueles que aceitam tudo, sem impor suas opiniões. Na opinião dos gestores 2 e 6, são os colaboradores com personalidade amena, com baixa autoestima ou que se colocam em situação de submissão/domínio ou medo que são mais vulneráveis às tentativas de assédio. Segundo o gestor 3, são os funcionários individualistas, intolerantes, egoístas e/ou desagregadores.

Para o gestor 4, todas as pessoas estão suscetíveis ao assédio moral, porém pessoas muito tímidas ou com pouca instrução são mais fáceis de serem manipuladas. Em outro estudo realizado por Rodrigues (2009) aos motivos que levam os profissionais se sujeitarem às situações de assédio, aborda relatos diretamente relacionados à necessidade de garantir o emprego por parte da vítima. Outros motivos identificados foram: preocupação com o futuro, boa convivência com o grupo em geral, questões hierárquicas, por conveniência, medo de se expor, para garantir êxito na tarefa ou ainda para crescer como pessoa.

No que se refere ao agente provocador, todos os gestores demonstram a mesma linha de atuação. Neste caso, os pontos de convergência centralizam em entender inicialmente o contexto da situação de assédio, abordar individualmente o sujeito agressor, identificar os pontos que estão impactando as relações, buscando sempre uma melhor integração, ressaltando a importância de todos para o grupo.

A necessidade, dever ou obrigação em acatar elementos referentes ao assédio, assim também como reações de aceitação ou ainda passividade total emerge de situações propícias a este fenômeno (RODRIGUES, 2009). Neste sentido, conforme os entrevistados a abordagem mediante a situação de assédio dependem de dois aspectos fundamentais, o alinhamento com



o código de ética da empresa e o estilo de liderança diante da situação. Por exemplo, conforme apontam os gestores 2 e 3, as situações em que um colaborador reclama por não conseguir expor suas ideias em reuniões ou que vem sendo frequentemente ignorado pelos colegas em relação às suas opiniões e pontos de vista, cabe à liderança o gerenciamento destes conflitos, encorajando a discussão de pontos contrários e direcionando todos para que cheguem a um denominador comum, mantendo sempre uma atitude de convergência. Da mesma forma apontam a importância de escutar e compreender o que está ocorrendo, assim como conhecer as causas destes isolamentos.

De uma forma comum, os entrevistados sinalizam a importância no sentido de que a empresa disponibilize canais de comunicação e denúncias para que os colaboradores registrem anonimamente situações de assédio em qualquer nível, seja vertical ou horizontal. Acrescenta o entrevistado 5 que o ideal é que os gestores consigam gerar em suas equipes um nível de confiança, respeito, coerência e lealdade para que não seja necessária a utilização destes canais por seus colaboradores, demonstrando que equipes e gestores são aderentes ao código de conduta e ética da empresa.

#### 4.3 ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DO GESTOR MEDIANTE AO ASSÉDIO MORAL

Sob o ponto de vista do gestor 6, para combater o assédio moral dentro da cultura organizacional é fundamental que a empresa disponibilize um canal específico para tratamento das situações caracterizadas como assédio moral, tratando todas as reclamações com seriedade em busca de evidências e diálogo.

Da mesma forma o gestor 1 acredita que a empresa deve formar um comitê de ética para tratar de assuntos relacionados ao assédio moral. Este comitê não deve ter a participação de colaboradores da empresa, pois os resultados podem sofrer alterações por interesses dos envolvidos. Já para o gestor 2, para combater efetivamente o assédio moral dentro da organização e que este não venha influenciar o clima organizacional, é necessário seguir um princípio ético em todos os relacionamentos, sejam internos ou externos.

Acrescenta ainda, que cabe ao gestor conduzir as situações de iniquidade, humilhação, exposição ao ridículo, intimidação, hostilidade e constrangimento, feitos sob qualquer pretexto, adotando a melhor estratégia para a situação. As respostas dos gestores 4 e 5 demonstram aspectos convergentes no que se refere às estratégias para lidar com o assédio moral e apontam que a organização deve propiciar aos colaboradores um ambiente saudável e colaborativo, principalmente respeitando as diferenças; investindo em ações educativas, estimulando o respeito entre os colaboradores, cujo objetivo é integrar as equipes, as áreas da empresa promovendo o bem-estar de todos.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se neste estudo que o assédio moral envolve interações sociais complexas e que a forma como o líder irá lidar com estas situações tem impacto direto diante do assediado, do assediador e na condução/gerenciamento das situações que implicam este fenômeno. Foi possível observar que todos os entrevistados foram convergentes na opinião de que a liderança das empresas deverá se preocupar em minimizar as situações que se caracterizam como assédio moral. Uma das estratégias adotada pelos gestores é manter um bom clima organizacional e manter uma comunicação saudável e assertiva entre gestores e subordinados, bem como estimular o bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

Um esforço por parte dos gestores é enfrentar o desafio de lutar contra a tendência natural dos colaboradores que querem voltar às antigas rotinas, que já haviam mostrado disfuncionais. É necessário ajudá-los a assumir novos comportamentos e abandonar velhos



hábitos firmemente arraigados.

Neste caso é preciso reforçar os valores organizacionais de maneira bem clara, insistindo em hábitos ou atitudes pessoais que confirmem esses valores (BERGAMINI, 2008). De acordo com Filho e Siqueira (2008) chefiar os subordinados com respeito pode evitar problemas de mal-estar.

Outro aspecto, não menos importante, é de salientar que a área de gestão de pessoas precisa ousar, reintroduzir o componente humano e levar em conta cada indivíduo, com seus traços de personalidade e fragilidades, sem esquecer o componente afetivo ou emotivo da pessoa. É preciso reforçar o diálogo nas relações profissionais para que se possam identificar as pessoas em dificuldade ou em crise antes que sejam afetadas por alguma forma de violência. Sobre o ponto de vista teórico salienta-se que as empresas precisam privilegiar o respeito e a escuta sobre o problema dos funcionários e se esforçar para funcionar de maneira sadia, apesar do estresse e da pressão do mercado; também se faz necessário que haja vontade verdadeira de mudança por parte das empresas e de todos os trabalhadores, qualquer que seja sua posição na hierarquia (FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Um chefe de personalidade exigente, meticulosa, que exige a excelência do trabalho ou um determinado comportamento profissional não pode ser visto como agressor, porquanto sua conduta insere-se dentre as prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar (ZIMMERMANN, 2006).

De acordo com Vinci (2002), os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas. É inegável a importância do uso da palavra e seu peso nas relações interpessoais (FREITAS, 2006). Da mesma forma Cury (2006) afirma que a comunicação/relacionamento interpessoal torna o ambiente de trabalho mais atrativo, saudável e produtivo.

Os ambientes de trabalho igualitários eliminam as diferenças de *status* e de poder e, no processo aumentam a colaboração e o trabalho em equipe. A produtividade pode melhorar quando as pessoas que trabalhavam isoladamente umas das outras começarem a trabalhar juntas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Por fim o estudo possibilitou verificar a relevância do papel que os gestores exercem dentro da organização, mediante suas condutas preventivas, ou resolutivas, diante da ocorrência do assédio moral.

O estudo realizado apresentou limitações quanto a sua amostra e população, acredita-se que seria relevante a inclusão da visão de outros gestores na amostra de pesquisa a fim de entender com maior profundidade o problema abordado. Assim sendo, precede a necessidade de estudos futuros sobre uma perspectiva multicaso a fim de buscar outros elementos comparativos.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2008.

BARRETO, Maria. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - PUC/SP, 2000.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS Júlia Trevisan. Assédio moral, ética e



sofrimento no trabalho. **Rev. bioét.** (Impr.). 2013. n. 21, v. 2, p. 251-258. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n2/a08v21n2.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

CURY, Augusto. **Inteligência multifocal**: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006.

FILHO, Antonio Martinigo. **Assédio moral e gestão de pessoas**: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília (UnB). Brasília 2007.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_, 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.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Liderança e poder**: um enfoque comunicacional, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

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

HELOANI, R. **Assédio moral**: a dignidade violada. Aletheia. dez. 2005.

HILL, M. M.; HILL, M. “ **Investigação por questionário**”, Segunda Edição, Edições Sílabo, Lisboa, 2005.

\_\_\_\_\_, R. **Assédio moral**: a dignidade violada. Aletheia. n. 22, p. 101-u dez. 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. 2. ed. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Trad. Rejane Janowitz. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

HOEL, H.; SPARKS, K; COOPER, C. L. **The cost of violence/stress at work and the benefits of violence/stress-free working environment**. Report Commissioned by the International Labor Organization (ILO) Geneva - University of Manchester Institute of Science and Technology, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/>>. Acesso em: 15 abr. 2016.



- KZIMMERMANN, Silvia Maria. **O assédio moral e mundo do trabalho**. 2006.
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victim**, v. 5, n. 2, 1990.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 11-34, 2008.
- NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. São Paulo: Revista Ltr, n. 68, v. 8, p. 922-930, ago. 2014.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio moral organizacional: fatores organizacionais propiciadores e a dinâmica do assédio. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais... XXXV EnANPAD**, 2011.
- OLIVEIRA, Sebastião Geraldo. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 2. ed. São Paulo: LTr, p. 116, 1998.
- ROCHA PACHECO, Mago Graciano de. **O assédio moral no trabalho** “O elo mais fraco”. Coimbra: Almedina, 2007.
- RODRIGUES, M. Categorias de assédio moral no ambiente organizacional: uma proposta de análise. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 33. São Paulo. **Anais... São Paulo: Anpad**, 2009. 1 Cdrom.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VINCI, A. **O chefe não manda mais**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Bookman 2015.