UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

FLÁVIA DE JESUS BECKEL

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Porto Alegre

2011

FLÁVIA DE JESUS BECKEL

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Profª Drª Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutor-orientador: Mª Flávia Pereira da Silva

Porto Alegre

2011

FLÁVIA DE JESUS BECKEL

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. _____

_____

Prof. _____

_____

Profª Drª Ângela Beatriz Scheffer Garay – Orientadora

A Jerson, Priscila, Eduardo e Bárbara.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais por sempre acreditarem na minha renovação.

“O que mais me impressiona nos fracos é que eles precisam humilhar os outros para se sentirem fortes”

MAHATMA GANDHI

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo principal analisar os elementos do ambiente organizacional que são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral, segundo a percepção dos participantes do estudo. Para tanto, pretendeu-se: verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral; identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio moral que são considerados hoje presentes na organização; identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional e sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral. Neste contexto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa que parte de um referencial teórico sustentado pelas seguintes temáticas: conceituação de assédio moral, alterações nas relações de trabalho, perfis psicológicos envolvidos, assédio como problema organizacional, impacto sobre os indivíduos, prevenção e controle. 20 respondentes, funcionários do Banco X de diversas agências da região de Porto Alegre, responderam a um questionário construído com base no objetivo do estudo. Os resultados obtidos demonstraram a necessidade de mais informações, no meio organizacional, sobre assédio moral. Revelaram também que há uma percepção das situações de conflito desencadeadoras do assédio. Além disso, foram sugeridas ações para evitar e minimizar situações de assédio.

Palavras-chave: assédio moral, danos físicos e psicológicos, prevenção.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Relação entre as questões e os objetivos propostos.....27
Quadro 2 - Perfil dos respondentes.....29
Quadro 3 - Escala utilizada para respostas 30
Quadro 4 - Respostas obtidas no Bloco 1 (questões 1 a 10).....31
Quadro 5 - Respostas obtidas no Bloco 1 (questões 11 a 13).....34
Quadro 6 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 14 a 17).....35
Quadro 7 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 18 a 24).....37
Quadro 8 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 25 a 28).....39
Quadro 9 - Respostas obtidas no Bloco 3 (questões 29 a 33).....40
Quadro 10 - Respostas obtidas no Bloco 3 (questões 34 a 40).....42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **10**
1.1 OBJETIVO GERAL 11
1.1.1 Objetivos Específicos: **11**
1.2 JUSTIFICATIVA 12
2 O ASSÉDIO MORAL CONCRETIZADO NA LITERATURA **13**
2.1 ALTERAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO 13
2.2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL 15
2.3 PERFIS PSICOLÓGICOS 17
2.3.1 Vítima **17**
2.3.2 Assediador **19**
2.4 O ASSÉDIO MORAL COMO UM PROBLEMA ORGANIZACIONAL 20
2.4.1 A organização como palco das ações **21**
2.4.2 Os prejuízos e as contas **21**
2.5 OS IMPACTOS NOS INDIVÍDUOS 22
2.6 SOBRE A PREVENÇÃO E O COMBATE 24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **26**
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS **28**
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 28
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES 29
4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS 30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **45**
REFERÊNCIAS **47**
APÊNDICE 1 ..... **48**

1 INTRODUÇÃO

A sociedade globalizada dos dias de hoje apresenta forte competitividade e instabilidade nas regras, alterando valores morais até então consolidados. Esta realidade repercute tanto nas relações sociais e interpessoais, como nas relações de trabalho.

As novas configurações da organização do trabalho expõem parâmetros baseados na supervalorização dos resultados em detrimento aos processos. Em decorrência deste cenário, a fragilização dos vínculos e o desprezo ao coletivo provocam o isolamento dos indivíduos nas organizações.

A fim de atingir metas crescentes e desafiadoras, a violência psicológica passou a ser utilizada como política de gestão, buscando o controle e estimulando o aumento da competitividade entre colegas de trabalho. Com a presença atuante de sindicatos e órgãos de classe, busca-se hoje identificar situações que caracterizem o assédio moral.

Muitos estudiosos têm se dedicado a este tema para identificar ocorrências de conflito que se enquadrem em assédio moral, avaliar os danos percebidos pelos assediados, reconhecer responsabilidades legais do empregador por condutas assediadoras de empregados e, por fim, sugerir ações individuais e coletivas para evitar o aumento de situações de assédio moral.

Reconhecido como doença social, o assédio moral tem afetado a saúde física e mental da maioria dos trabalhadores. Muitos empregados são afastados por problemas psicológicos, como depressão, e também problemas físicos, como hipertensão arterial, ambos problemas decorrentes de situações de assédio. Em casos extremos, há registros na literatura de suicídio consumado pelo assediado.

Geralmente, são as chefias que se valem do poder que detém para humilhar e reduzir o indivíduo em sua dignidade. A degradação moral imposta ao assediado pelo superior transcende a exigência da posição hierárquica, que julga ser onipotente em seus objetivos, desprezando o outro enquanto indivíduo.

Percebe-se que a maioria dos trabalhadores não reage ao assédio moral por desconhecimento de seus direitos. Julgam estarem sozinhos em seu problema, muitas vezes justificando a atitude do assediador como sua própria culpa. As organizações que não dão

atenção a estas situações, que são recorrentes, correm o risco de perderem seus funcionários, seja por afastamento temporário, seja por demissão.

Dentro deste contexto, surge a seguinte questão: **Que elementos do ambiente organizacional são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os elementos do ambiente organizacional que são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral, segunda a percepção dos participantes do estudo.

1.1.1 Objetivos Específicos:

Os objetivos específicos deste trabalho são quatro (4):

- Verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral
- Identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio moral que são considerados hoje presentes na organização
- Identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional e;
- Sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral.

1.2 JUSTIFICATIVA

A caracterização do assédio moral como uma doença social torna o tema atual e demanda uma maior atenção dos estudiosos dos fenômenos sociais, visto que não se trata de algo novo no ambiente organizacional. Nas organizações, o preconceito e a intimidação dos trabalhadores ainda compõem um quadro social preocupante e delicado, uma vez que o assédio moral é responsável por causar doenças diversas e, em casos extremos, pode ocasionar a morte.

Da mesma maneira, o assunto é instigante na medida em que as reações dos trabalhadores às situações de assédio moral são variadas, e nem sempre há a compreensão adequada do que ocorre com os mesmos. Encontram-se poucos estudos sobre o tema, e ainda são bastante fragmentados.

Foram discutidos aspectos relevantes como educação e fiscalização, como forma de prevenção, elucidando os danos causados aos sujeitos envolvidos. O desconhecimento dos trabalhadores quanto ao assédio moral contribui para o aumento de casos plenamente caracterizados como tal. Somente através de muita discussão, baseada na literatura recente, será possível minimizar os efeitos desta doença social.

2 O ASSÉDIO MORAL CONCRETIZADO NA LITERATURA

Este capítulo irá tratar das mudanças no mundo no trabalho ao longo do tempo, como propulsoras do aumento de situações de assédio moral. Não sendo fenômeno novo, a violência moral cresce proporcionalmente ao desenvolvimento econômico das sociedades. Os sujeitos envolvidos serão definidos através de seus perfis psicológicos, conforme estudos recentes. Serão abordadas implicações do assédio moral no ambiente organizacional e o impacto nos indivíduos. Por fim, o capítulo tratará sobre alternativas indicadas pelos estudiosos para prevenir e combater o assédio moral.

2.1 ALTERAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Freitas, Heloani e Barreto (2008) dizem que as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI causaram significantes impactos nas sociedades, tanto no aspecto econômico como político, social, tecnológico e cultural. Particularmente, o desenvolvimento econômico passou a ocupar lugar de destaque, sendo valorizado nos mais diferentes tipos de cultura, anteriormente distintas sob este aspecto. O desprezo às referências que permeiam os valores sociais, o esfoliamento de instituições tradicionais que defendiam a importância desses valores e o individualismo vivenciado nos dias de hoje restringem os valores sociais apenas ao valor econômico.

Segundo os autores, baseados em estudos realizados por Dejours (1998) e Enriquez (2006), presenciam-se diversas razões para o desequilíbrio social e humano das sociedades modernas, tais como: a crescente degradação dos vínculos sociais e dos valores coletivos; o aumento da importância do indivíduo em detrimento ao grupo; a dificuldade de aceitação das categorias consideradas diferentes; a tecnologia dominando o indivíduo e o seu enquadramento na sociedade, como um produto passível de descarte ou venda; e a deterioração da auto estima daqueles que estão fora do mercado de trabalho.

Ainda segundo os argumentos de Dejours (1998) e Enriquez (2006), os mesmos autores afirmam que as diferentes faces dos problemas de identidade são consideradas

“estreitamente relacionadas com a violência que acompanha o progresso social e econômico do final do século XX e do início do século XXI” (FREITAS; HELOANI E BARRETO, 2008, p.5).

A globalização se intensificou e “a interdependência global forçou uma nova forma de relação com a economia, com o Estado e com a sociedade, e o fortalecimento do papel do capital se deu em detrimento ao enfraquecimento sindical e a degradação das condições de trabalho”, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.6). Destaca-se ainda, segundo os autores, a entrada no mercado de mulheres e jovens, tipos de trabalhadores com pouca representatividade.

Os mesmos autores afirmam que:

> As novas formas de gestão do trabalho têm tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, a uma competição extremamente acirrada, à deterioração do clima no ambiente de trabalho, e todas essas condições portadoras de violência. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 7).

Segundo Leme e Mazzilli (2005), a realidade que permeia o ambiente organizacional é competitiva e todos procuram o sucesso de qualquer forma – as pessoas que estão empregadas sofrem cada vez mais a pressão da rotatividade, a ameaça do desemprego e da perda do salário, e passam a trabalhar de forma intensa, num misto de insegurança e medo. Quanto maior o sucesso e a identificação do indivíduo com a empresa, menor é sua autonomia em gerir sua individualidade.

Atualmente, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), os trabalhadores empregados precisam estar em constante aprendizagem, instigados pelo acúmulo de tarefas, abrindo espaço para um sentimento de culpa quando não atingem exemplarmente as metas impostas, sofrendo para não demonstrar suas angústias perante os demais.

De acordo com Leme e Mazzilli (2005, p. 55), “relações de solidariedade dão espaço para atitudes tais como o individualismo, a perversidade, a inveja e as perseguições nos locais de trabalho”.

Diante deste quadro, ainda segundo os autores, “podem ser percebidas ações do tipo ‘gerenciamento pela ameaça’, no qual o respaldo está na precarização do trabalho, que favorece o silêncio, o sigilo e o individualismo” (p.55). É nestas circunstâncias que surge o assédio moral, que não pode ser reduzido a um simples conflito entre indivíduos, mas

incorre em responsabilização da organização do trabalho e do assediador que atua em nome da organização.

2.2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

Segundo Soboll (2008), várias definições já foram publicadas acerca do assédio moral. A autora cita a psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen como pioneira na definição deste conceito, descrito no livro "Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano", publicado em 1998, onde afirma que: "Qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho".

Soboll (2008, p. 37) relata, ainda, que Hirigoyen (2002) descreve em quatro categorias, certas atitudes hostis conforme critérios de repetição e intencionalidade: "1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual".

No Brasil, a pesquisadora Margarida Barreto é apontada por Soboll (2008, p.31) como referência, por sua obra *Uma jornada de humilhações* (2000), onde descreve o assédio moral como a conduta caracterizada por repetição, de forma intencional, com o intuito de atormentar, prejudicar e provocar o outro, com prejuízo à sua saúde.

Zabala (2003, p.51) descreve estudos sobre esse tema, que se intensificaram nos últimos anos, sendo que diversas pesquisas concluíram que o assédio moral resulta em grandes prejuízos para os assediados e para as organizações. Zabala (2003, p.52) ainda cita que "em 1995, psicólogos alemães do trabalho estimaram que o custo anual do assédio psicológico nas empresas alemãs girava em torno de cem milhões de marcos" e que outro estudo, realizado pelo professor Cary Cooper, do Instituto de Ciências e Tecnologia da Universidade de Manchester, indicou perdas anuais de 18,9 milhões de jornadas de trabalho perdidas na indústria britânica.

Soares (2010) [1] define os principais atos que quando combinados ou repetidos caracterizam assédio moral. Em recente entrevista[2] o pesquisador descreveu:

---

[1] Ângelo Soares é pesquisador e professor da Universidade do Quebec em Montreal

- Restringir a comunicação do indivíduo, impedindo que o indivíduo se comunique e se expresse;
- "Minar" as relações sociais do indivíduo, tentando isolá-la do convívio dos colegas;
- Fazer críticas pessoais;
- Criticar o trabalho do indivíduo;
- Comprometer a saúde do indivíduo.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) relatam que os atos de perseguição atentam contra a dignidade, desdenhando o indivíduo, desprezando sua presença através de gestos desrespeitosos, desacreditando-o perante seus colegas, denegrindo sua imagem com comentários maldosos sobre sua saúde mental, ou aspecto físico e social.

Zabala(2003), afirma que:

> O assédio psicológico no trabalho tem como objetivo intimidar, diminuir, reduzir, nivelar, amedrontar e consumir a vítima, emocional e intelectualmente, com o fim de eliminá-la da organização ou de satisfazer a necessidade insaciável de agredir, controlar e destruir, normalmente apresentada pelo perseguidor, que se aproveita da ocasião que lhe oferece a situação organizacional particular (reorganização, redução de custos, burocratização,mudanças vertiginosas etc.) para canalizar uma série de impulsos e tendências psicopáticas." (ZABALA, 2003, p. 56)

Ele ainda diz que é preciso salientar que, conceitualmente, nem todas as situações de conflito devem-se à existência de assédio moral. A diferença é clara em termos de intensidade e na repetição da agressão, assim como do abalo moral que se instala quando um ato tem a intenção de produzir a destruição psicológica do indivíduo.

> Um traço inconfundível do assédio psicológico é que este ocasiona uma escalada crescente nos ataques, até chegar a extremos impossíveis de serem suportados pela vítima. Em razão disso, em 90% dos casos, o assédio psicológico culmina com a saída da pessoa da organização, incluindo por vezes intenções de suicídio ou suicídios consumados como resultado final. (ZABALA, 2003)

Assim, fica claro que vários casos de atritos no trabalho são percebidos pela vítima como um assédio, pois causam danos morais, muitas vezes irreversíveis. Nestes casos, muitos assediadores valem-se do conceito para fugir da acusação de "assédio moral" como,

---

[2] Disponível em: <http://assediomoral.org/spip.php?rubrique75> . Acesso em 27 abril. 2011.

por exemplo, quando há cobrança de metas não atingidas, mesmo que abusivas. O assédio que ocorre no fato de impor situação constrangedora ao indivíduo em situação de feedback, por exemplo, fica camuflado por ocorrer uma vez a cada ciclo avaliatório.

2.3 PERFIS PSICOLÓGICOS

Na visão dos autores consultados são traçados os perfis psicológicos dos sujeitos envolvidos em situações de assédio moral, conforme relatados a seguir.

2.3.1 Vítima

Normalmente, as vítimas não conseguem identificar as causas das agressões e isso causa ansiedade ainda maior. Para Zabala (2003), algumas vítimas desenvolvem certo grau de "Síndrome de Estocolmo" [3], que ao mesmo tempo justifica o agressor, incorporando a degradação pessoal e profissional. Geralmente, trata-se de pessoa com traços de insegurança pessoal, o que favorece a vitória psicológica ao psicoterrorista – termo usado pelo autor para caracterizar o assediador. Também afirma que tal conduta é capaz de produzir na vítima, conclusões equivocadas onde responsabiliza sua incompetência pelos fatos ocorridos. Esse auto castigo afeta a vítima de maneira que esta, invariavelmente, solicitará permissão para tudo e se desculpará por tudo que fizer.

Ainda segundo Zabala (2003, p.113), pesquisas sobre o perfil psicológico e o modo de vida das vítimas do terrorismo psicológico, afirmam que um tipo de pessoa que apresenta características como "modo de viver, alegria, felicidade, situação familiar, capacidades, talentos, carisma, orientação ética, independência, capacidade de liderança, popularidade etc [...]", está mais suscetível ao assédio. Essas características chamam a atenção dos psicoterroristas "devido a seus profundos sentimentos de inadequação

[3] Essa síndrome refere-se a um assalto que ocorreu em Estocolmo, de 23 de agosto a 28 de agosto de 1973, onde as vítimas defenderam seus captores e não os acusaram nos processos judiciais.

(complexo de inferioridade), sentimentos insuportáveis de ciúmes e inveja pessoal e/ou profissional" (p.113), mesmo quando atacam alguém supostamente inferior, do ponto de vista profissional, ou seja, aquele que ainda precisa se esforçar para conquistar o que o assediador já possui.

O mesmo autor afirma que o estilo de comportamento humano apresentado por parte da vítima em seu próprio trabalho torna-se aviltante para aqueles que desenvolvem atitudes contrárias, fazendo com que se tornem alvos do assediador. Não conseguindo manter comportamento semelhante, o assediador busca neutralizar as qualidades morais do assediado, tais como: empatia, comunicação, popularidade e generosidade, entre outras (p.115).

As vítimas de assédio moral podem facilmente desenvolver o Transtorno de Adaptação com misto de ansiedade e depressão, segundo características descritas no Manual DSM – IV – TR (2002). Neste caso, o indivíduo desenvolve sintomas emocionais ou comportamentais significativos em resposta a um estressor recorrente. Há "um acentuado sofrimento, que excede o que seria esperado, dada a natureza do estressor, com um prejuízo significativo no funcionamento social e profissional" (p.637).

Ainda na esfera da Psicologia, Dalgalarrondo (2000) descreve que tem crescido o interesse pela identificação da influência que variáveis socioculturais, principalmente nas sociedades industrializadas, "exercem sobre a freqüência, a continuação e as formas de manifestação das diversas síndromes patológicas" (p.239). A Síndrome do estresse pós-traumático é apontado como o que ocorre "após um evento estressante intenso (traumas emocionais, brigas violentas, etc.), o indivíduo passa a apresentar um estado de mal estar generalizado, anedonia, desânimo" (p.238).

Segundo o mesmo autor, as escolas Comportamentalistas e Cognitivas identificam tais sintomas, como Ansiedade de Desempenho, onde a ansiedade é "associada a temores em relação à execução de uma tarefa, à possibilidade de ser avaliado criticamente por pessoas importantes ou significativas" (p.108).

2.3.2 Assediador

Zabala (2003, p.129) recorre à observação de um grande estudioso no assunto para definir este personagem: "[...] o já falecido professor Leymann, da Universidade de Estocolmo, que costumava insistir em que o comportamento do assediador obedecia quase sempre a um propósito dele de encobrir ou camuflar suas próprias deficiências". Ainda segundo o autor, o medo e a insegurança que este indivíduo vivencia em sua própria carreira profissional, sua imagem ou sua condição na empresa desencadeia um comportamento repleto de artimanhas para rebaixar a influência de outras pessoas.

Zabala (2003) ainda relata que o comportamento psicopático do assediador demonstra "a presença de profundos e ocultos sentimentos de inadequação pessoal e profissional provenientes de diferentes causas" (p.130). Ao invés de tratar de sua autoestima com terapias ou métodos alternativos saudáveis, opta por rebaixar os demais até deixá-los sentindo-se mais inferiores. A culpa impetrada na vítima de forma manipulada vai eliminando a boa opinião a respeito de si mesma, caracterizando-se assim, o assassinato moral.

Ainda segundo Zabala (2003), o sentimento de inferioridade transparece quando se sente diminuído por não possuir atributos considerados ideais e que percebe existir no outro, que vem a ser, via de regra, seu subordinado. As próprias limitações geram um sentimento de inferioridade que o assediador tenta compensar mostrando-se superior, ou rebaixando os demais, desenvolvendo um complexo de superioridade.

Esse complexo "faz com que o assediador viva na ficção da posse de valores, atributos e qualidades que na realidade não possui, negando-os nos demais de maneira defensiva" (p.119). Quando se depara com uma pessoa que possuidora destas características, entra em conflito com a realidade – sua reação será a de negar tal cenário, eliminando a fonte do desequilíbrio, desencadeando o psicoterror contra a vítima.

Zabala (2003, p.133) relata que os assediadores agem raras vezes em público – normalmente escolhem momentos em que estão sozinhos com a vítima. Além disso, agem de maneira secreta, "manipulando, distorcendo e prejudicando o trabalho, a reputação ou a imagem profissional da vítima" – usualmente sem a consciência desta, até que se constate o mal provocado em sua vida.

Desta forma, muitas vezes o assediado começa a apresentar transtornos de saúde, até mesmo com afastamento do trabalho, sem se dar conta que o assédio moral já está afetando sua integridade física e psíquica. Neste ponto, segundo o mesmo autor, a vítima deve tornar públicos os comportamentos perversos sofridos no ambiente organizacional. Agrava-se ainda o fato destes afastamentos serem usados como motivadores de queixas sobre o indivíduo, desqualificando-o ao trabalho.

Segundo Zabala (2003, p.145), algumas das características frequentes dos assediadores apontadas pelas vítimas são: "capacidade de simulação, falsa sedução, mentira compulsiva, capacidade de manipulação e distorção, inveja e ciúmes profissionais, ausência de modos ou educação, dupla personalidade (Dr. Jekyll e Mr. Hyde)[...]", entre outras.

A conduta do assediador pode apresentar traços narcisistas, descritos no DSM – IV – TR (2002, p.670), tais como:

- sentimento exacerbado sobre sua própria importância;
- preocupação com ilusões de absoluto sucesso, poder, inteligência, beleza;
- necessidade de admiração excessiva;
- certeza de obediência automática às suas demandas;
- gosta de tirar vantagem em relacionamentos interpessoais;
- sem a presença de empatia;
- sentimento de inveja ou a crença de ser alvo de inveja de outras pessoas e
- a presença de atitudes arrogantes e insolentes.

2.4 O ASSÉDIO MORAL COMO UM PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), a nova organização do trabalho é responsável por legitimar a competição exacerbada, nas organizações, gerando um ambiente em que a violência diária começa a se fazer presente. Quem tem um emprego é visto como privilegiado, e enxerga a si próprio como possível alvo de chantagem com a ameaça de demissão. Sendo assim, "[...] a luta pelos empregos e pelo reconhecimento pode

favorecer todos os tipos de comportamentos reprováveis, que em escala ampliada podem atingir o comportamento organizacional como um todo[...]" (p.36).

2.4.1 A organização como palco das ações

Segundo os autores, cada empresa constrói as suas condições e o seu ambiente de trabalho, níveis de autoridade, autonomia e responsabilidade dos sujeitos. Logo, ao considerar o assédio moral como um problema organizacional, percebe-se uma negligência e omissão em relação aos aspectos causadores de tal fato. No ambiente organizacional, as pessoas se valem mais do aspecto legal (objetivo) do que do moral (subjetivo), mas essa convivência social não pode perder o controle das atitudes dos indivíduos. O assédio moral pode ocorrer porque os assediadores não encontram maiores resistências nas organizações. Em nome dos resultados há uma inversão de valores; consequentemente, não é previsto punição para essas ocorrências. Dependendo da cultura permissiva ou não da organização, há maior ou menor espaço para o assédio.

Ainda segundo os autores Freitas, Heloani e Barreto (2008), soma-se a isso o fato de que a maioria dos trabalhadores não reage ao assédio, tanto pelo medo do desemprego, como também por desconhecimento do assunto. O conceito de assédio moral precisa de maior divulgação, bem como as formas como as vítimas podem se defender. Muitos casos ficam dentro das paredes do ambiente organizacional por falta de esclarecimento, perpetrando atitudes desumanas que poderiam ser abolidas.

2.4.2 Os prejuízos e as contas

O assédio moral no trabalho é um problema individual, organizacional e social, sendo suas consequências sentidas em diferentes graus. Freitas, Heloani e Barreto (2008) caracterizam essas questões da seguinte maneira:

- No nível *individual*, são atingidas a personalidade, a identidade e a autoestima do indivíduo. Pode haver redução da capacidade de concentração e indução ao erro. Portanto, colocam em risco tanto o emprego como a vida e sua saúde;
- No nível *organizacional*, dentre tantos efeitos nocivos, pode-se destacar: acidentes de trabalho, queda de produtividade e qualidade no ambiente de trabalho, perda de equipamentos pela distração, afastamentos, entre outros; e
- No nível *social*, até então ignorado, o custo da incapacidade ao trabalho de um indivíduo é pago por todos os indivíduos desta sociedade. Destacam-se, ainda, as aposentadorias precoces e profissionais afastados por doença ou por invalidez.

2.5 OS IMPACTOS NOS INDIVÍDUOS

Cajazeiras (2005) descreve situação de estresse em que um empregado é repreendido logo ao chegar ao local de trabalho. Relata que,enquanto ouve,desencadeiam-se diversas alterações no seu organismo, por sentir-se ameaçado. Conhecida como "Reação de Cannon, essa reação objetiva preparar o animal, do ponto de vista anatômico, funcional e emocional para reagir diante de um perigo iminente" (p.66). Por não haver chance de reagir efetivamente, o organismo processa de imediato, as seguintes alterações:

> a) intensa palidez cutânea. b) aumento da pressão arterial. c) aumento dos batimentos cardíacos (taquicardia). d) aumento da freqüência respiratória (traquipnéia). e) aumento da glicose sanguínea (hiperglicemia). f) aumento dos hormônios de estresse (adrenalina, noradrenalina, cortisona, etc.). g) priorização de sangue para órgãos vitais e músculos. (CAJAZEIRAS, 2005, p. 67)

Segundo o autor, tais reações podem ser vivenciadas ao relembrar todo o processo vivenciado naquela situação aflitiva com seu chefe.

Conforme exposto anteriormente, baseado em Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral no trabalho caracteriza-se pela conduta abusiva, frequente e intencional que humilha, constrange, desqualifica e deteriora psiquicamente um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho, causando danos à saúde física e mental individual e coletiva.

Ainda segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), se os administradores não identificam perigo à produção, o assédio moral é desencadeado, disseminado e até permitido pela negligência da empresa. Sendo assim, "[...] atos de violência que, expressos em palavras, em meio às exigências e pressão, ferem a dignidade e desencadeiam pensamentos tristes, violando direitos fundamentais [...]" (p.58).

Quando o sofrimento se perpetua, é consequência de uma organização injusta de trabalho, causadora de severas alterações na saúde, segundo os autores.

Essa agressão à saúde pode ter várias consequências e maneiras diferentes de se manifestar, dependendo muito da personalidade e da capacidade que cada indivíduo tem de resistir às pressões e ao estresse, variando de um sintoma banal como a dor de barriga e chegando até mesmo ao suicídio.

Ainda segundo estes autores, ritmos e jornadas de trabalho prolongadas, pressões de metas, cobranças, excesso de responsabilidade e processo de avaliação de desempenho, juntamente com o assédio moral são causadores de doenças ligadas ao trabalho, como o estresse. Ele é um dos sintomas iniciais de quando o indivíduo está sendo assediado.

Zabala (2003, p.80) descreve as fases do estresse:

1º) Reação de alarme – são acionados mecanismos de defesa do organismo,ativando o sistema nervoso simpático,liberando adrenalina e outros hormônios do estresse,no sangue;

2º) Etapa de resistência – organismo mantém-se no estado de alerta,com elevado consumo de energia,a fim de manter os elevados níveis defensivos;

3º) Etapa de esgotamento – se persistir a exigência de defesa do organismo,pode culminar com a morte. "Se houver omissão dos sintomas de alarme que o organismo emite previamente,ocorre o desmoronamento completo do sistema mental e físico" (ZABALA, 2003, p.81).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que sintomas físicos experimentados pelo assediado em situações extremamente violentas ou estressantes podem ser revividos toda vez que se resgata a lembrança do ocorrido, devendo-se evitar qualquer situação que possa lembrar esse trauma.

Se o assédio moral prolonga-se por muito tempo, a vítima pode extrapolar os sintomas do estresse e desenvolver depressão que é ligada com uma apatia intensa, falta de

vontade de viver e autoestima baixa. Na maior parte dos casos de depressão, o surgimento dela é a combinação de condições de trabalho associadas aos fatores genéticos.

Curiosamente, Soboll (2008) cita um levantamento feito pelo INSS em 2002[4], indicando que os trabalhadores do setor bancário respondem por 55% dos casos de afastamentos por LER/DORT, 93% por ansiedade e 94% por depressão.

O alcoolismo também é um dos problemas enfrentados pelas vítimas da violência do assédio. Muitas vezes o próprio depressivo acaba abusando do álcool, desencadeando-o. Há também a morte súbita causada pelo excesso de trabalho e o suicídio, problema enfrentado em grande escala no Japão[5], onde o desemprego é um dos principais motivadores do elevado número de casos. Quando o assédio moral atinge um caminho mais grave e violento e o trabalhador chega a atentar contra a sua vida, o assédio encontra-se já na última fase.

Soboll (2008, p.142) afirma que o assédio moral "pode implicar prejuízo à saúde física e psicológica, à autodeterminação ou ao desenvolvimento pessoal e social,e ocasiona,ou tem grandes possibilidades de ocasionar,dano psíquico,alteração no desenvolvimento e privações."

Sendo assim, para a saúde dos trabalhadores o assédio moral é um influente risco, com isso cabe às organizações se preocuparem mais com a saúde global de seus empregados com estudos de normas de direito do trabalho e direito previdenciário aplicáveis ao assédio moral.

2.6 SOBRE A PREVENÇÃO E O COMBATE

Em Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 107), define-se que a prevenção implica em "uma nova mentalidade no ambiente de trabalho". Diagnosticar as causas é a principal arma contra a sua eliminação, é preciso agir para atenuar os efeitos ruins aos trabalhadores. Também se faz necessária a erradicação da cultura de impunidade, o que é uma tarefa

---

[4] Ministério da Previdência Social (2002). *Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2002.* em http:/www.previdenciasocial.gov.br

[5] Informações complementares no artigo *O suicídio é o maior produto de exportação do Japão? Notas sobre a cultura de suicídio no Japão,* acesso em <http://www.espacoacademico.com.br/044/44eueno.htm>

coletiva e que precisa da colaboração dos que ocupam cargos mais elevados, pois os subalternos esperam que venha destes a certeza de que o assunto será tratado seriamente.

O combate "precisa de instrumentos e mecanismos de controle e punição aos responsáveis por essas práticas perversas" (FREITAS; HELOANI; BARRETO, p.107). Pesquisadores da OIT[6] analisam que o combate ao assédio moral passa por ampla sensibilização de todos no ambiente de trabalho.

Ainda segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 110), "uma política de prevenção e de combate ao assédio moral deve ser abrangente e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico".

Os autores afirmam que há uma série de ações possíveis, dentre elas: clara reprovação pelo código de conduta da empresa; disponibilidade de meios para denúncia, divulgação de casos exemplares, etc. Os gestores são responsáveis pela intervenção na organização do trabalho e por maior incentivo aos processos colaborativos. Por parte dos órgãos de defesa dos trabalhadores, como sindicatos, há que se ter presente que a divulgação dos direitos dos trabalhadores é condição essencial para minimizar os casos de assédio moral presenciados nas organizações nos dias atuais.

[6] Organização Internacional do Trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O assédio moral apresenta-se, nos dias de hoje, como um grande problema organizacional. É crescente o número de ocorrências de afastamento do trabalho, consequentes deste tipo de assédio. Muitos autores ocupam-se em estudar todos os aspectos relevantes para explicar tais ocorrências. Reconhecido como doença social, o assédio moral deve ser combatido e repudiado. Para tanto, faz-se necessário conhecer mais sobre o assunto e disseminar o conhecimento nas organizações.

A presente pesquisa se trata de estudo de caso quantitativo e utilizou questionários para coleta de informações, pois se pretendeu utilizar uma amostra de uma população de empregados de estabelecimentos bancários para atingir os objetivos deste trabalho.

O questionário (anexo 1) foi estruturado em 46 questões, 6 sobre o perfil dos respondentes e 40 específicas sobre o assunto. As questões estão de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, que visam: verificar o nível de conhecimento sobre o assédio moral; identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores deste tipo de assédio, nos dias de hoje; identificar se são percebidas formas de evitar tais condutas e sugerir ações individuais ou coletivas para evitar/minimizar situações de assédio.

A amostra da pesquisa foi de vinte (20) respondentes, todos os funcionários do Banco X de diversas agências da região de Porto Alegre. O Banco não autorizou que seus dados fossem utilizados, nem que seu nome fosse citado na pesquisa. A princípio, buscou-se um público de cinqüenta (50) entrevistados, através de e-mail, ou pessoalmente. Porém, o retorno dos e-mails não foi o esperado. Além disso, surgiram dificuldades de contato pessoal. Sendo assim, não foi atingida a quantidade proposta inicialmente. Por conseqüência, a pesquisa foi levada a termo com vinte (20) respondentes. Nesta capital, cada agência da instituição tem uma quantidade de funcionários que varia de quinze (15) a trinta (30), dependendo de sua estrutura. Todos os níveis de funcionários foram incluídos, com exceção dos administradores de agência. Por conveniência, foram efetivamente contempladas neste estudo, oito (8) agências. Os questionários foram disponibilizados por e-mail ou pessoalmente. Por tratar-se de amostra não-probabilística, onde foi pesquisado

grupo com características homogêneas, não foi possível extrapolar os resultados para toda a população.

Os dados foram tabulados a partir de software específico e estão apresentados em tabelas com frequência e média. Foram discutidos e analisados comparando-se com o referencial construído neste estudo. O perfil dos respondentes está apresentado em categorias, onde os respondentes são classificados pelo tempo de emprego, escolaridade, gênero, idade e cargo que ocupa. Conforme os objetivos descritos e com base nos dados coletados, resultantes da percepção dos respondentes, pretendeu-se analisar os elementos potenciais causadores do assédio moral, que hoje estão presentes no ambiente organizacional.

OBJETIVOS	QUESTÕES
Verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral.	1 a 13
Identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio moral que são considerados hoje presentes na organização.	14 a 28
Identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional.	29 a 33
Sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral.	34 a 40

Quadro 1 - Relação entre as questões e os objetivos propostos
Fonte: pesquisa.

O quadro acima identifica quais as questões do instrumento de pesquisa estão relacionadas com cada um dos objetivos do trabalho. Desta forma, foi possível auferir conclusões para cada objetivo proposto, com base nos respectivos grupos de respostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos pela aplicação dos questionários são apresentados nos tópicos a seguir, em consonância com os objetivos traçados que são os de: a) verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral; b) identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio moral que são considerados hoje presentes na organização; c) identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional, e d) sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A instituição bancária onde foi realizada a pesquisa se trata de um banco público, com presença nacional em praticamente todas as cidades do Brasil, e internacional, com dezenas de pontos de atendimento no exterior. Possui em torno de 100 mil empregados e atua em diversos setores da economia, tais como: atendimento a pessoa física; atendimento a empresas de todos os tamanhos; ao cliente governo; às cooperativas e ao agronegócio.

As agências investigadas fazem parte da rede que atende tanto público Pessoa Física, como Pessoa Jurídica. Localizam-se em diversos bairros de Porto Alegre, sendo a maior parte no centro da cidade. Estas agências possuem variado número de funcionários, dependendo de seu porte e de sua estrutura de atendimento. Algumas possuem postos de atendimento, fora da agência, onde ficam lotados alguns de seus funcionários.

Em cada agência há dois administradores e alguns cargos de gerência média, abrangendo gerentes de contas e gerentes que dão suporte operacional. Além destes, os assistentes também exercem cargos comissionados. Os demais funcionários desempenham as funções de caixa ou escriturário.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra trabalhada foi de vinte (20) funcionários do Banco X de diversas agências de Porto Alegre. O perfil dos respondentes encontra-se no quadro a seguir:

Quanto ao gênero:	
Feminino	11
Masculino	9
Quanto ao estado civil:	
Solteiro	10
Casado	6
Divorciado	1
União estável	3
Quanto à faixa etária:	
18 a 25 anos	3
26 a 35 anos	4
36 a 45 anos	7
46 a 55 anos	6
Quanto ao tempo de serviço na empresa:	
1 a 5 anos	4
6 a 10 anos	9
11 a 20 anos	5
Mais de 21 anos	2
Quanto ao cargo atual:	
Escriturário	5
Caixa	4
Assistente	3
Gerente de Contas	8
Quanto ao grau de escolaridade:	
Ensino Médio	2
Graduação em andamento	1
Superior incompleto	1
Superior Completo	14
Pós-graduação	2

Quadro 2 - Perfil dos respondentes
Fonte: dados da pesquisa.

No Banco X,há atualmente cerca de 58,8% de homens e 41,2% de mulheres.Porém,nesta pesquisa, a participação da mulher foi um pouco acima da média, com onze (11) respondentes,ou seja,55%. A metade da amostra é de indivíduos solteiros, porém apenas três (3) admitiram união estável. Do total de respondentes, seis (6) são casados. A faixa etária está mais concentrada em pessoas com mais de 36 anos, que é o caso de treze (13) indivíduos. Com menos de 10 anos de empresa foram identificadas treze (13) pessoas. Percebe-se que onze (11) respondentes detém cargo comissionado, sendo oito (8) em cargos gerenciais e três (3) como Assistente. Dos vinte (20) empregados, catorze (14) possuem curso superior completo, seguidos de dois (2) pós graduados.

Este perfil está de acordo com a realidade encontrada na instituição, onde cerca de 80% dos funcionários tem menos de 10 anos de atividade no Banco X. Isto se deve ao fato de que, por vários anos não houve realização de concurso público para novas contratações, tendo sido retomadas ao final da década de 90. Desta forma, os funcionários antigos atingiram a idade de aposentadoria e logo foram substituídos por novos concursados.

4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

O resultado da pesquisa de campo está demonstrado no quadro a seguir, onde é apresentada a frequência de respostas de cada grau da escala correspondente aos respectivos itens, conforme a ordem contida no questionário. A escala utilizada foi assim apresentada:

01	02	03	04	05
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Quadro 3 - Escala utilizada para respostas
Fonte: pesquisa.

O primeiro bloco de respostas apresenta as questões relativas ao objetivo de verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral.

Neste bloco, as questões 1 a 10 referem-se à percepção dos respondentes sobre situações do ambiente organizacional que estão descritas no conceito de assédio moral, descrito na literatura.

BLOCO 1–Este bloco de questões procura identificar o seu conhecimento e sua compreensão sobre situações que se enquadram no conceito de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. A competição entre meus colegas no trabalho é extremamente acirrada.	0	3	8	8	1
2. Eu tenho medo de conversar reservadamente com algum colega.	5	11	1	3	0
3. Eu já fui humilhado em conversas reservadas com algum colega. 3.1 Com que frequência ocorre/ocorreu?_____	7	5	1	3	4
4. As críticas ao meu trabalho são repetitivas e constantes, e geralmente abordam o mesmo ponto. 4.1 Com que frequência ocorrem/ocorreram?_____	3	12	2	1	2
5. A maneira de cobrar os resultados do meu trabalho me constrange.	2	9	4	4	1
6. Percebo que meus colegas temem pelo emprego e por isso não denunciam situações de assédio.	1	4	5	4	6
7. Retiro-me da sala quando percebo alguma situação de assédio com algum colega.	3	7	4	5	1
8. Entrei em licença saúde por estresse após situações de conflito com algum colega. 8.1 Quantas vezes isso acontece/aconteceu?_____	11	2	2	4	1
9. Quando converso reservadamente com meu chefe, eu costumo chorar durante e/ou após nossa conversa.	9	6	1	3	1
10. Não tenho vontade de trabalhar quando sei que terei contato com colega que está me assediando. 10.1 Com que frequência isso acontece/aconteceu?_____	6	4	4	2	4

Quadro 4 - Respostas obtidas no Bloco 1 (questões 1 a 10)
Fonte: dados da pesquisa.

Na questão 1 observa-se que nove (9) respondentes concordaram que a competição está mais acirrada, enquanto oito (8) nem concordaram nem discordaram e três (3) discordaram.

Desta forma percebe-se que 45% dos funcionários identificaram a extrema competição no ambiente organizacional, atualmente, conforme descrito por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Do total de respondentes, conforme questões 2 e 3, sete (7) admitiram terem sido humilhados em conversas reservadas com algum colega no ambiente de trabalho, sendo que três (3) deles colocaram que isto ocorreu semanalmente em conversas isoladas com seu chefe, culminando em choro, durante ou após a conversa. Percebemos aqui um dos indícios de assédio, pois estas três (3) pessoas enfrentaram situações repetitivas que atentaram contra sua integridade psíquica, pontos destacados no conceito de assédio moral, segundo Hirigoyen.

Conforme a questão 4, quinze (15) respondentes não concordaram que haja críticas repetitivas ao seu trabalho. Outros dois (2) não concordaram,nem discordaram. Três (3) participantes da pesquisa responderam que as críticas ao seu trabalho são repetitivas e constantes, desestabilizando o ambiente organizacional. O constrangimento decorrente da forma de cobrança no trabalho foi exposto como desrespeitoso e aviltante, ultrapassando o relacionamento profissional. Houve casos de cobrança da priorização de resultados a qualquer custo, em detrimento a questões particulares na vida pessoal do indivíduo.

Assim, percebem-se fatores descritos por Hirigoyen (2002) na definição de assédio moral, tais como a repetição e a sistematização das condutas abusivas.

Na questão 5, observa-se que cinco (5) indivíduos sentem-se constrangidos pela forma com a qual são cobrados em seu trabalho. Outros onze (11) não experimentaram este constrangimento. Apenas quatro (4) não concordaram, nem discordaram que a cobrança lhes constranja.

Percebe-se, nestes cinco (5) funcionários que concordaram com a assertiva, há presença de atitudes descritas como assédio moral, atingindo o objetivo de constranger a vítima, baseado em Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Segundo as respostas obtidas na questão 6, a metade da amostra, ou seja, dez (10) funcionários perceberam que seus colegas não denunciam situações de assédio por medo do desemprego. Apenas cinco (5) não concordaram com a afirmativa e outros cinco (5) não concordaram nem discordaram.

Diante disso, reforça-se a conclusão descrita por Freitas, Heloani e Barreto (2008), de que a maioria dos trabalhadores não reage ao assédio, tanto pelo medo do desemprego, como também por desconhecimento do assunto.

Na questão 7, a metade dos respondentes discordaram da afirmativa, quatro (4) não discordaram nem concordaram e seis (6) concordaram que saem da sala quando percebem que há uma situação de assédio com algum colega.

Nestes seis (6) funcionários, percebem-se atitudes descritas segundo Leme e Mazzilli (2005), onde afirmam que "relações de solidariedade dão espaço para atitudes tais como o individualismo[...]".

As respostas à questão 8, quatro (4) integrantes da amostra responderam que o estresse no ambiente organizacional já os afastou do trabalho , ao menos uma vez, tanto por problemas físicos como emocionais. Houve relatos de casos de hipertensão arterial, insônia, problemas gástricos e depressão. Tais afastamentos estão descritos por Freitas, Heloani e Barreto (2008), como sendo um dos efeitos nocivos do assédio, a nível organizacional.

Ainda na questão 8, observa-se que treze (13) funcionários responderam negativamente à afirmativa e dois (2) não concordaram nem discordaram.

Na questão 9, observa-se que quinze (15) respondentes discordaram e um (1) não concordou nem discordou. Apenas quatro (4) admitiram que costumam chorar antes ou após conversas reservadas com seu chefe. Esta situação está de acordo com Zabala (2008), quando afirma que os assediadores agem raras vezes em público – normalmente escolhem momentos em que estão sozinhos com a vítima.

Na questão 10, percebe-se que dez (10) funcionários discordaram da afirmação enquanto que quatro (4) não concordaram nem discordaram. Do total, seis (6) respondentes confirmaram a falta de vontade de trabalhar quando sabem que terão contato com o assediador.

Desta forma, tais respostas sugerem que estes seis (6) indivíduos podem estar experimentando sintomas descritos por Dalgalarrondo (2000), presentes no estresse pós–traumático.

As questões de 11 a 13 tratam, especificamente, sobre reações físicas apresentadas pelo assediado, em situações de conflito. Objetivam verificar a percepção dos respondentes a respeito de tais reações,quando ocorrem com algum funcionário,ou com eles próprios, relacionando a assédio moral.

11. Tenho reações físicas como náuseas e aumento de pressão quando meu chefe me chama para conversar reservadamente.	5	6	2	6	1
12. Fico ansioso (a), desmotivado (a) e estressado (a) quando sou advertido (a) por meu chefe.	3	4	2	6	5
13. No meu entendimento, o assédio moral **não** provoca isolamento da vítima.	12	5	2	0	1

Quadro 5 - Respostas obtidas no Bloco 1 (questões 11 a 13)
Fonte: dados da pesquisa

Na questão 11, da amostra consultada, onze (11) respondentes discordaram, dois (2) não concordaram nem discordaram e sete (7) admitiram terem reações físicas como náuseas e aumento de pressão, quando seu chefe lhes chama para conversar reservadamente.

Assim, percebemos que os sintomas descritos por Cajazeiras (2005), como hipertensão, taquicardia e aumento dos sintomas do estresse, estão presentes em 35% dos entrevistados. O autor aponta também reações como: palidez cutânea, aumento da freqüência respiratória (traquipnéia), aumento da glicose sanguínea (hiperglicemia), aumento dos hormônios do estresse e priorização do sangue para os órgãos vitais e músculos.

Em relação à questão 12, sete (7) funcionários discordaram e onze (11) concordaram que a advertência feita pelo chefe causa ansiedade, desmotivação e estresse. Estes sentimentos são apontados por Dalgarrondo (2000) como consequência desta situação, onde o indivíduo passa a apresentar um estado de mal estar generalizado, desânimo e depressão

Tal comportamento está descrito por Zabala (2003) quando aponta que muitas vezes o assediado começa a apresentar transtornos de saúde, até mesmo com afastamento do trabalho, sem se dar conta que o assédio moral já está afetando sua integridade física e psíquica.

Na questão 13, dezessete (17) entrevistados reconheceram que o assédio moral provoca o isolamento da vítima, conforme relatado por Hirigoyen (2002), consequência de casos mais graves onde, mesmo sem conhecimento mais apurado, percebe-se o grande abalo na vida de um colega vítima de assédio. Apenas um (1) respondeu que o assédio moral não provoca o isolamento da vítima.

O segundo bloco de respostas apresenta as questões relativas ao objetivo de identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio moral que são considerados hoje presentes na organização.

As questões de 14 a 17 tratam de situações de conflito potenciais causadoras de assédio percebidas no dia a dia da empresa.

BLOCO 2 – Este bloco de questões busca identificar elementos ou situações de conflito causadores de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Quando percebo situações em que meus colegas estão sendo humilhados, procuro defendê-los.	0	2	4	12	2
15. Percebo que, nas situações de conflito, a tendência é a de que cada um se cale.	0	1	3	12	4
16. A licença saúde por estresse é usada, por meu chefe, como incapacidade de atuar em ambiente competitivo.	2	3	7	6	2
17. Percebo quando algum colega distorce informações, manipulando para atingir seus propósitos.	0	2	3	7	8

Quadro 6 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 14 a 17)
Fonte: dados da pesquisa

Na questão 14 observa-se que dois (2) discordaram da afirmativa, enquanto que quatro (4) não concordaram nem discordaram. Por sua vez, quatorze (14) funcionários afirmaram que defendem seus colegas quando percebem situações em que estes estão sendo humilhados.

Neste ponto, há que se relacionar estes resultados aos obtidos na questão 7, onde apenas seis (6) indivíduos admitiram retirarem-se da sala ao perceber situação de assédio com colegas,confirmando,em parte, o descrito por Leme e Mazzilli (2005). Porém, nesta amostra, a maioria é solidária ao colega,em detrimento ao individualismo, descrito pelos autores.

Apesar dos resultados da questão anterior, na questão 15, dezesseis (16) indivíduos responderam que, de maneira geral, a tendência é que cada um se cale em situações de conflito, conforme os autores citados. Apenas um (1) discordou desta afirmação e três (3) não concordaram nem discordaram.

A maioria dos respondentes percebe que o individualismo é preponderante na empresa em se tratando de defender seus próprios interesses, ou seja, a coletividade não

supera os interesses pessoais. Mesmo assim, admitiram que procuram defender seus colegas quando percebem que estão sendo humilhados,porém até o ponto de não haver comprometimento de sua condição pessoal na empresa,principalmente quando estão diante de uma administração que faz "gerenciamento por ameaça", ainda segundo Leme e Mazzilli (2005). Desta forma, tal cenário faz com que muitos se calem diante das injustiças.

Já na questão 16, segundo a realidade de oito (8) respondentes, a licença saúde por estresse é usada, por seus chefes, como incapacidade de atuar em ambiente competitivo, caracterizando o exposto por Soares (2001), como objetivos do assediador, quais sejam: "minar" as relações sociais da pessoa, tentando isolá-la dos colegas de trabalho e criticar a pessoa enquanto ser humano. Nesta questão, cinco (5) não concordaram e sete (7) não concordaram nem discordaram.

Na questão 17, problemas relativos a relações interpessoais foram apontadas por quinze (15) respondentes que identificaram perceber quando algum colega distorce informações, manipulando para atingir seus propósitos. Do total da amostra, dois (2) não concordaram com a afirmação e três (3) não concordaram nem discordaram.

Este tipo de situação abala o clima organizacional, podendo desencadear situações de conflito. Tal comportamento, onde o indivíduo explora relacionamentos interpessoais é apontado no DSM – IV TR (2002), como indicativo de personalidade narcisista, além de outras características, como: sentimento grandioso acerca da própria importância; preocupação com fantasias de ilimitado sucesso, poder, inteligência, beleza; exigência de admiração excessiva; presunção de obediência automática às suas expectativas; ausência de empatia; sentimento de inveja ou a crença de ser alvo de inveja de outras pessoas e a presença de comportamentos e atitudes arrogantes e insolentes.

Percebe-se, nestas respostas, que por ser um grupo heterogêneo compondo as diversas agências bancárias, a maioria reconhece as situações de conflito, mas declara não compactuar com elas, agindo de forma contrária a tais manifestações.

As questões de 18 a 24 tratam especificamente sobre a identificação de situações de conflito relacionadas com a gestão de sua unidade operacional. Abrange tanto a conduta das chefias na condução do atingimento de metas, como a preocupação das mesmas em zelar pelo bom clima organizacional.

18. Trabalho em ambiente onde as decisões são tomadas de forma participativa.	3	6	4	5	2
19. Quando participo de reuniões de trabalho, meu chefe faz insinuações diretas de intimidação e diminuição, perante meus colegas.	4	7	4	4	1
20. Meu chefe zela pelo bom clima organizacional, preocupando-se com o bem estar coletivo.	1	5	5	5	4
21. Cobrança de metas sempre é caracterizada por situações de assédio moral.	2	9	5	3	1
22. Eu já fui alvo de brincadeiras de mau gosto por algum colega. 22.1 Com que frequência?_____	3	7	3	5	2
23. A conduta autoritária e arrogante de meu chefe causa desestabilização emocional.	4	6	4	4	2
24. Quando um funcionário não cumpre a meta, é humilhado perante os demais colegas, sendo ameaçado de descomissionamento. 24.1 Com que frequência isso ocorre?_____	2	9	6	2	1

Quadro 7 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 18 a 24)
Fonte: dados da pesquisa

Na questão 18, nove (9) funcionários não concordaram que as decisões são tomadas de forma participativa, enquanto que sete (7) concordaram e quatro (4) não concordaram nem discordaram.

Assim, percebe-se que existem realidades próprias em cada agência desta instituição, não havendo uma homogeneidade no que tange ao tipo de gerenciamento de cada dependência.

Já na questão 19, onze (11) respondentes discordaram e quatro (4) não concordaram nem discordaram, porém cinco (5) funcionários concordaram que seu chefe faz insinuações diretas de intimidação e diminuição, perante seus colegas.

Tais atitudes são descritas por Soares (2010), como atos de perseguição consistem em gritos, insultos, humilhações em público ou privadamente, falsas acusações, intromissões e criação de obstáculos no trabalho, que reduzem com sua eficiência e determinação.

Na questão 20, do total da amostra, nove (9) entrevistados concordaram que seu chefe zela pelo bom clima organizacional, preocupando-se com o bem estar coletivo. Enquanto isso, seis (6) não concordaram e cinco (5) não concordaram nem discordaram.

Os resultados das questões 18 e 20 retrataram as diferentes percepções acerca do clima organizacional presente nas dependências entrevistadas. Isto se deve ao fato de haver peculiaridades em cada agência, principalmente, na forma de gerenciamento.

Na questão 21, apenas quatro (4) entrevistados consideraram que cobrança de metas sempre é caracterizada por situações de assédio moral, devido a casos presenciados ao longo da carreira. Já onze (11) respondentes discordaram e cinco (5) não concordaram nem discordaram.

Este resultado demonstra já haver certo grau de distinção entre o que seja um conflito isolado no trabalho, ou assédio moral. Conforme afirma Zabala (2003), a diferença é clara em termos de intensidade e na repetição sistemática da agressão, assim como da discrepância moral que se percebe de imediato em um ato direcionado à destruição psicológica da pessoa.

Já na questão 22, apesar de sete (7) respondentes terem sido alvo de brincadeiras de mau gosto por algum colega, apenas três (3) sentiram-se incomodados pelo fato de serem repetidas semanalmente. Estes são os mesmos que não tem vontade de ir para o trabalho e ficam ansiosos diante de uma conversa reservada com seu chefe/assediador, exatamente como descrito nos estudos por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Nesta questão, dez (10) respondentes não concordaram com a afirmativa e três (3) não concordaram nem discordaram.

Na questão 23, entre os respondentes, dez (10) discordaram, quatro (4) não concordaram, nem discordaram e seis (6) concordaram que a conduta autoritária e arrogante de seu chefe causa desestabilização emocional. Tais situações mostram estar presente o autoritarismo, bem como a ausência de modos ou educação ao tratar seus subordinados, descrito por Zabala (2003). Ainda percebe-se uma das quatro categorias de atitudes hostis, descritas por Hirigoyen (2002), que é a violência verbal.

Já na questão 24, apenas três (3) empregados afirmaram que quando um funcionário não cumpre a meta, é humilhado perante os demais colegas, sendo ameaçado de descomissionamento. Do total de respondentes, onze (11) não concordaram com a assertiva e seis (6) não concordaram nem discordaram.

Nas organizações presenciam-se situações de assédio inerentes ao “gerenciamento pela ameaça” que, segundo Leme e Mazzilli (2005), favorece o silêncio, o sigilo e o individualismo. É nestas circunstâncias que surge o assédio moral.

Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), atos de violência, que expressos em palavras e em meio de exigências e pressão, transformam o ambiente de trabalho em um local de temores e horrores, ferem a dignidade humana. Um dos funcionários que concordaram, declarou que enfrenta a situação de ameaça de descomissionamento em caso de descumprimento das metas, semanalmente.

As questões de 25 a 28 tratam de identificar características específicas presentes em alguns indivíduos que, por sua natureza, os tornam mais sujeitos ao assédio moral.

25. Percebo dificuldades em alguns colegas para acompanhar o ritmo de trabalho cada vez mais acelerado.	0	1	1	10	8
26. Para conquistar a ascensão profissional, não reajo a situações de assédio moral no meu trabalho.	5	8	2	3	2
27. Problemas pessoais entre colegas podem desencadear conflitos, culminando em assédio.	0	0	4	8	8
28. Alguns colegas considerados "diferentes", seja por gênero, opção sexual, personalidade introspectiva, etc. ,estão mais sujeitos ao assédio.	0	3	5	12	0

Quadro 8 - Respostas obtidas no Bloco 2 (questões 25 a 28)
Fonte: dados da pesquisa

Na questão 25, dezoito (18) respondentes concordaram que há colegas com dificuldades de adaptação às novas exigências do mercado, cada vez mais competitivo e acelerado. Apenas um (1) não concordou e um (1) não concordou nem discordou.

Apesar das campanhas a favor da inclusão em todos os aspectos, admitiu-se, pela maioria, que aqueles considerados diferentes estão mais sujeitos ao assédio. Suas características pessoais os tornam alvos para este tipo de abuso, confirmando o exposto por Zabala (2003).

Na questão 26, do total da amostra, treze (13) discordaram e dois (2) não concordaram nem discordaram. Os cinco (5) restantes concordaram que, para conquistar a ascensão profissional, não reagem a situações de assédio moral no seu trabalho.

Desta forma, percebe-se o efeito do que já foi verificado na questão 1, conforme descrito por Freitas, Heloani e Barreto (2008), que descrevem a atual situação de competição acirrada vivida no ambiente organizacional.

Na questão 27, novamente, as relações interpessoais foram apontadas pela maioria dos respondentes – dezesseis (16) - como desencadeadoras de conflitos, podendo culminar em assédio moral. Apenas quatro (4) não concordaram nem discordaram da alternativa.

Neste ponto, complementa-se a questão 17, onde se percebem problemas de relacionamento entre colegas com traços de personalidade distintos, podendo se sobrepor uns aos outros,dando originar casos de assédio moral.

Na questão 28, três (3) funcionários discordaram, três (3) não concordaram nem discordaram e dez (10) concordaram que alguns colegas considerados "diferentes", seja por gênero, opção sexual, personalidade introspectiva, etc. ,estão mais sujeitos ao assédio.

Esta questão complementa a questão 25, indicando possíveis diferenças presentes entre colegas, conforme exposto por Zabala (2003).

O terceiro bloco de respostas apresenta as questões relativas aos objetivos de identificar e sugerir alternativas para evitar/minimizar situações de assédio moral.

As questões de 29 a 33 tratam de identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional.

BLOCO 3 – Este bloco de questões busca identificar e sugerir alternativas para evitar/minimizar situações de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29. Costumo conversar com meus colegas sobre como podemos nos defender de assédio no trabalho.	1	5	5	7	2
30. Sei onde buscar ajuda em caso de assédio moral.	1	8	0	7	4
31. No meu ambiente percebo que "é cada um por si", pouco há de solidariedade grupal.	2	7	1	9	1
32. Em meu ambiente de trabalho, costuma-se discutir aspectos conceituais de assédio moral. 32.1 Com que frequência?_____	3	5	6	5	1
33. Com as novas tecnologias e a organização atual do trabalho, percebo que pouco posso fazer para me defender de situações de assédio.	2	9	0	7	2

Quadro 9 - Respostas obtidas no Bloco 3 (questões 29 a 33)
Fonte: dados da pesquisa

As respostas a estas questões expõem divergências na visão dos respondentes, do que pode ser feito para evitar situações de assédio moral.

Na questão 29, nove (9) respondentes admitiram conversar com seus colegas sobre como defender-se do assédio moral no trabalho. Outros seis (6) discordaram desta afirmação e cinco (5) não concordaram nem discordaram.

Já na questão 30, do total da amostra, onze (11) concordaram que sabem onde buscar ajuda em caso de assédio moral, enquanto que nove (9) discordaram desta afirmação.

Desta forma, as respostas às questões 29 e 30 indicam a necessidade de disseminar a informação e o conhecimento sobre o assunto, confirmando o exposto por Freitas, Heloani e Barreto (2008). Os autores definem que a prevenção implica em uma nova mentalidade no ambiente de trabalho. Diagnosticar as causas é a principal arma contra a sua eliminação, sendo preciso agir para atenuar os efeitos ruins aos trabalhadores.

Na questão 31, exatamente a metade da amostra, ou seja, dez (10) respondentes afirmaram que é cada um por si na hora de resolver conflitos, porém nove (9) não concordaram e admitiram que há solidariedade no grupo de trabalho. Tais divergências estão descritas em Leme e Mazzilli (2005), porém hoje já se vislumbra uma discreta modificação de comportamento, no sentido da defesa do grupo.

Já na questão 32, percebe-se que seis (6) funcionários concordaram que em seu ambiente de trabalho, costuma-se discutir aspectos conceituais de assédio moral. Outros oito (8) discordaram e seis (6) não concordaram nem discordaram.

Cabe salientar que apenas cinco (5) dos respondentes declararam que, esporadicamente, costumam discutir aspectos conceituais sobre assédio moral em seu ambiente de trabalho, em geral, entre colegas quando há um fato novo. Reforça-se aqui o exposto por pesquisadores da OIT[7], onde analisam que o combate ao assédio moral passa por ampla sensibilização de todos no ambiente de trabalho,com relevância ao caráter informativo.

Na questão 33, observa-se que onze (11) respondentes discordaram e nove (9) concordaram que, com as novas tecnologias e a organização atual do trabalho, pouco podem fazer para defenderem-se de situações de assédio. Os indivíduos que discordaram relataram que já estão inseridos no contexto tecnológico atual e que este aspecto não é fator estressante no trabalho.

---

[7] Organização Internacional do Trabalho.

Considerando o perfil dos respondentes, onde treze (13) funcionários têm menos de dez (10) anos de empresa, constata-se que estes já trazem consigo um conhecimento das novas tecnologias, não sendo motivo de discriminação. Porém, o fato de ainda haver funcionários mais antigos em atividade, demonstra a presença deste público como possível alvo em situações de assédio, devido a dificuldades de adaptação.

Esta situação está descrita por Freitas, Heloani e Barreto (2008) onde afirmam que as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI causaram significantes impactos nas sociedades, sendo responsáveis por diversas razões para o desequilíbrio social e humano das sociedades modernas, tais como a tecnologia dominando o indivíduo e o seu enquadramento na sociedade.

As questões de 34 a 40 tratam de sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral.

34. O combate ao assédio moral deve assumir caráter informativo, administrativo, jurídico e psicológico, com o envolvimento de todos.	0	0	0	9	11
35. A erradicação da cultura de impunidade é uma tarefa coletiva; portanto, deve haver denúncia para casos de assédio.	0	0	0	8	12
36. O sindicato atua efetivamente no combate ao assédio.	1	5	12	2	0
37. O diálogo é uma ferramenta para evitar o assédio moral.	1	2	1	10	6
38. O Código de Ética da empresa onde eu trabalho reprova qualquer tipo de assédio e é seguido pelos chefes.	4	8	3	5	0
39. A empresa deve disponibilizar ferramentas para denúncia e divulgação de casos exemplares.	0	0	1	6	13
40. Percebo no meu ambiente de trabalho que há punição para as ocorrências de assédio.	5	7	6	1	1

Quadro 10 - Respostas obtidas no Bloco 3 (questões 34 a 40)
Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 34, a totalidade dos entrevistados reconheceu que o combate ao assédio deve assumir caráter informativo, administrativo, jurídico e psicológico, com o envolvimento de todos. Estes resultados estão de acordo com as conclusões dos pesquisadores da OIT, onde afirmam que o combate ao assédio moral passa por ampla sensibilização de todos no ambiente de trabalho, conforme descrito na questão 32.

Na questão 35, a denúncia foi reconhecida por todos os vinte (20) entrevistados, como instrumento na erradicação da impunidade demonstrando uma visão coletiva de acordo com o exposto por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Já na questão 36, apenas dois (2) funcionários concordaram que o Sindicato dos Bancários atua efetivamente no combate ao assédio. Outros seis (6) discordaram com a afirmativa e doze (12) não concordaram nem discordaram. Apesar das campanhas anuais, conjuntamente à pauta discutida no dissídio da categoria, não se percebe uma efetividade da instituição, nestes casos.

Na questão 37, o diálogo foi apontado por dezesseis (16) indivíduos, como forma de evitar que situações de conflito se agravem, resultando em assédio moral. Outros três (3) discordaram da afirmativa. Pesquisadores da OIT[8] analisam que o combate ao assédio moral passa por ampla sensibilização de todos no ambiente de trabalho, conforme já exposto na questão 34.

Na questão 38, apenas cinco (5) concordaram com a assertiva, doze (12) discordaram e três (3) não concordaram nem discordaram. Fica claro que, apesar de existir um Código de Ética adotado pela empresa, este não é seguido pelas chefias.

Já na questão 39, a disponibilização de ferramentas para denúncia e divulgação de casos exemplares foi admitida por dezenove (19) respondentes, como atitude correta para coibir novos casos de assédio moral. Apenas um (1) funcionário não concordou nem discordou da afirmação. Neste ponto há concordância com as ações indicadas por Freitas, Heloani e Barreto (2008), na prevenção do assédio moral.

Por fim, na questão 40, apenas dois (2) funcionários concordaram que no seu ambiente de trabalho há punição para as ocorrências de assédio. Do total da amostra, doze (12) discordaram da afirmativa e seis (6) não concordaram nem discordaram.

Diante dos resultados apresentados percebe-se o inevitável: que os indivíduos adaptam-se às mudanças impostas pelo mercado, no ambiente organizacional. Há muito que se trabalhar no sentido de disseminar conhecimento entre os trabalhadores para viver estes novos tempos desafiadores, de forma a permitir o crescimento como profissionais e cidadãos.

Com este estudo, pretendeu-se tirar o assédio moral da condição de tabu e colocá-lo na pauta diária dos trabalhadores. Costuma-se buscar informações sobre assuntos

---

[8] Organização Internacional do Trabalho.

agradáveis e que tragam benefícios. Deixa-se de lado o que é tabu, ou não agrega valor à vida. Porém, a sociedade é um somatório de origens, vivências, e experiências, que está em constante mutação. O desafio é ser capaz de progredir, sobreviver e fazer a diferença.

As pesquisas bibliográficas confirmaram-se na pesquisa de campo, demonstrando a presença do problema no cotidiano de uma empresa bancária. A falta de conhecimento do conceito de assédio moral faz com que atitudes de desrespeito e a busca de ascensão a qualquer preço, se perpetuem nas empresas. A disseminação do conhecimento através de discussões coletivas, ainda pode ser apontada como o caminho para coibir abusos. Boa parte desse cenário de tabu também se deve ao medo do desemprego e de retaliações, que poderiam dar lugar a perda de cargos e redução salarial.

Tais motivos são usados por quem pratica o assédio. Utilizando-se de motivação pessoal, o assediador, através de tortura psicológica, joga com a vida da vítima, a ponto da própria tentar justificar suas atitudes. O fato de poucos respondentes terem admitido situações constrangedoras, porém de forma contundente, revelam a face obscura do assédio. Agir com artimanha e evitar ser assistido por outrem, senão o assediado.

Ainda na identificação do problema, fica estampado o individualismo recorrente no ambiente organizacional. Daí é que o aspecto de tabu encontra guarida. Pois, se não acontece “comigo”, então não é problema “meu”. Neste ponto, alguns entrevistados mostraram-se surpresos pelo fato das assertivas do questionário trazerem elementos descritos na literatura. Para a maioria dos trabalhadores, são apenas casos pontuais em que está presente, normalmente, um chefe mais enérgico ou agressivo.

A resposta em relação à postura do sindicato deixa transparecer a distância que há entre o discurso e a atitude. As vítimas de assédio precisam de amparo para recuperar o espaço perdido na equipe e a autoestima deteriorada. Para tanto, devem ter nos seus representantes, a certeza de lutar pelos seus direitos enquanto trabalhadores bancários, que contribuem para somar riquezas a um setor tão promissor no Brasil.

Resulta desta pesquisa de campo, a certeza de ter feito este público refletir, conscientizando-se da necessidade de saber, para poder fazer e reagir de forma individual ou coletiva, frente a um problema que é de todos: o assédio moral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade vive a realidade da competição exacerbada no mercado globalizado. Para atingir os objetivos e ter "sucesso", presenciamos situações desumanas nas relações interpessoais. Com foco no ambiente organizacional, este trabalho buscou trazer o assédio moral à discussão.

O objetivo de verificar o nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto assédio moral foi alcançado, revelando que há uma consciência coletiva de que os novos tempos nas organizações trazem mudanças significativas nas relações de trabalho. Ainda é restrito o número de indivíduos que admitem buscar conhecimento sobre as características conceituais do assédio moral, apesar de perceberem condutas indevidas no ambiente de organizacional. Basicamente, percebe-se uma margem de dúvida quanto ao enquadramento de situações de conflito passíveis de serem relacionadas ao assédio moral.

Quanto ao objetivo de identificar elementos ou situações de conflito potenciais causadores do assédio, que são considerados hoje presentes na organização, fica evidenciado que é possível identificar ocorrências com possibilidade de culminar em assédio moral. Segundo dados coletados na pesquisa, problemas nas relações interpessoais, estabelecimento de metas abusivas, bem como a busca por ascensão profissional a qualquer custo, são fatos geradores para ocorrência de assédio.

O objetivo de identificar se são percebidas formas de evitar condutas assediadoras no ambiente organizacional, revelou que os trabalhadores estão buscando informações sobre o assédio, porém de maneira individualizada, ou até discreta. Na verdade, ainda há descrença da efetividade no combate a tais situações, pelo fato de estar relacionado a mudança de postura,principalmente da administração da empresa.

Já, o objetivo de sugerir ações individuais e coletivas para evitar/minimizar o aumento de situações de assédio moral demonstrou claramente a certeza de que tais ações envolvem disseminação de conhecimento, denúncia e punição dos envolvidos, bem como uma participação mais efetiva do sindicato da categoria.

Com base nos resultados obtidos nos objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral deste trabalho, analisando os elementos do ambiente organizacional que são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral, segundo a percepção dos participantes do estudo.

Sendo assim, responde-se à questão: **Que elementos do ambiente organizacional são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral?**

Segundo o resultado deste estudo, estes elementos são:

- mercado altamente competitivo;
- disputa exacerbada entre colegas;
- medo do desemprego;
- individualismo;
- dificuldades nas relações interpessoais;
- comportamento autoritário inadequado por parte das chefias;
- cobrança de metas abusivas;
- dificuldade de adaptação de alguns indivíduos;
- desinformação sobre o assédio e direitos do funcionário;
- certeza da impunidade.

Diante do exposto, as alternativas que se propõe para avançar no estudo sobre assédio moral são as que direcionam em propostas de educar os funcionários, tanto os assediados quanto os assediadores. As vítimas de assédio talvez estivessem mais preparadas para reagir como é devido, se fossem capazes de reconhecer assédio moral em situações de conflito. Porém, cabe também às organizações, educar seus funcionários em cargo de chefia, como não impetrar conduta assediadora a seus subordinados, enquanto representantes desta empresa.

Os estudos sobre o assédio são recentes, considerando ser um problema enfrentado desde há muito tempo, nas organizações. Portanto, conclui-se que há muito que se fazer para coibir o assédio moral e recompor os danos causados por ele, no ambiente organizacional.

O presente estudo apresenta certo grau de limitação em vista do pequeno número de respondentes e de ter sido realizado “entre colegas”. O estudo ideal deveria ser realizado em agências de várias regiões do país, a fim de obter uma abrangência maior. Neste caso, devido ao porte da instituição, as conclusões seriam mais fiéis à realidade da organização, frente às peculiaridades de cada região do Brasil.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **DSM – IV – TR** - Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CAJAZEIRAS, Francisco. **O valor terapêutico do perdão**. Capivari: Editora Eme, 2005. 128 p.

DALGALARRONDO, Paulo. Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 142 p.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRERO, Margarida. **Assédio moral no trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2008. 124 p.

HELOANI, José Roberto. Assédio moral; FREITAS, Maria Ester de. In: Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES) da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis (Org). **Fóruns empresariais:** sustentabilidade e responsabilidade corporativa: um passo adiante. São Paulo: AMCE, 2007.

LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes, MAZZILLI, Cláudio Pinho. O assédio moral como estratégia de dominação nas organizações. In: **Revista da ABET**. Recife: ABET, v. 5, n. 2, jul./dez. 2005

PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. **Mobbing:** como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Loyola, 2003. 313 p.

SOARES, Ângelo. O assédio moral é uma doença organizacional. Disponível em <http://assediomoral.org/spip.php?rubrique75> . Acesso em 27 abril. 2011.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional:** uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 238 p.: il.

APÊNDICE 1

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO MBA – GESTÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – UFRGS

Caro colega,

Este questionário que lhe apresento fundamenta minha pesquisa para a conclusão do MBA-Gestão em Negócios Financeiros. Suas respostas me auxiliarão a "*analisar os elementos do ambiente organizacional que são percebidos como hoje presentes e que são potenciais causadores do assédio moral, segundo a percepção dos participantes do estudo*".

Saliento que esta pesquisa é exclusivamente de cunho acadêmico, sendo que a sua identidade e a das demais pessoas que responderem será preservada, bem como as informações aqui coletadas não serão utilizadas para outros fins que não o apresentado anteriormente.

Desde já, agradeço a sua participação!

Flávia de Jesus Beckel
3252-2 Ag. Rua Jerônimo Coelho
fbeckel@terra.com.br

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Inicialmente, gostaria de conhecer melhor seu perfil, a fim de auxiliar nas conclusões deste trabalho.

Estado Civil:
__Solteiro
__ Casado
__ Viúvo
__ Divorciado/Separado
__União estável
__Separado não judicialmente

Idade: __ anos.
Obs:. Informe apenas o número.

Tempo de serviço: __ anos. Cargo Atual:_____
Obs.: considere o tempo de admissão/readmissão e estágio.

Gênero: Masculino/Feminino

Escolaridade:
__ Ensino médio
__Superior incompleto
__ Superior completo
__Pós-graduação (especialização)
__ Mestrado
__ Doutorado

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

Esta pesquisa é composta de 40 questões em uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada afirmação e responda, sinceramente, com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta com o número da opção que considera mais adequada, conforme a seguinte escala:

01	**02**	**03**	**04**	**05**
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Ainda, algumas afirmativas possuem um espaço para que você complemente sua resposta. Use-o, inclusive o verso desta folha, caso entenda ser necessário explicar seu ponto de vista.

BLOCO 1–Este bloco de questões procura identificar o seu conhecimento e sua compreensão sobre situações que se enquadram no conceito de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. A competição entre meus colegas no trabalho é extremamente acirrada.					
2. Eu tenho medo de conversar reservadamente com algum colega.					
3. Eu já fui humilhado em conversas reservadas com algum colega. 3.1 Com que freqüência ocorre/ocorreu?_____					
4. As críticas ao meu trabalho são repetitivas e constantes, e geralmente abordam o mesmo ponto. 4.1 Com que freqüência ocorrem/ocorreram?_____					
5. A maneira de cobrar os resultados do meu trabalho me constrange.					
6. Percebo que meus colegas temem pelo emprego e por isso não denunciam situações de assédio.					
7. Retiro-me da sala quando percebo alguma situação de assédio com algum colega.					
8. Entrei em licença saúde por estresse após situações de conflito com algum colega. 8.1 Quantas vezes isso acontece/aconteceu?_____					
9. Quando converso reservadamente com meu chefe, eu costumo chorar durante e/ou após nossa conversa.					
10. Não tenho vontade de trabalhar quando sei que terei contato com colega que está me assediando. 10.1 Com que freqüência isso acontece/aconteceu?_____					
11. Tenho reações físicas como náuseas e aumento de pressão quando meu chefe me chama para conversar reservadamente.					
12. Fico ansioso (a), desmotivado (a) e estressado (a) quando sou advertido (a) por meu chefe.					
13. No meu entendimento, o assédio moral **não** provoca isolamento da vítima.					
BLOCO 2 – Este bloco de questões busca identificar elementos ou situações de conflito causadores de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Quando percebo situações em que meus colegas estão sendo humilhados, procuro defendê-los.					
15. Percebo que, nas situações de conflito, a tendência é a de que cada um se cale.					
16. A licença saúde por estresse é usada, por meu chefe, como incapacidade de atuar em ambiente competitivo.					
17. Percebo quando algum colega distorce informações, manipulando para atingir seus propósitos.					
18. Trabalho em ambiente onde as decisões são tomadas de forma participativa.					

19. Quando participo de reuniões de trabalho, meu chefe faz insinuações diretas de intimidação e diminuição, perante meus colegas.					
20. Meu chefe zela pelo bom clima organizacional, preocupando-se com o bem estar coletivo.					
21. Cobrança de metas sempre é caracterizada por situações de assédio moral.					
22. Eu já fui alvo de brincadeiras de mau gosto por algum colega. 22.1 Com que frequência?_____					
23. A conduta autoritária e arrogante de meu chefe causa desestabilização emocional.					
24. Quando um funcionário não cumpre a meta, é humilhado perante os demais colegas, sendo ameaçado de descomissionamento. 24.1 Com que frequência isso ocorre?_____					
25. Percebo dificuldades em alguns colegas para acompanhar o ritmo de trabalho cada vez mais acelerado.					
26. Para conquistar a ascensão profissional, não reajo a situações de assédio moral no meu trabalho.					
27. Problemas pessoais entre colegas podem desencadear conflitos, culminando em assédio.					
28. Alguns colegas considerados "diferentes estão mais sujeitos ao assédio", seja por gênero, opção sexual, personalidade introspectiva, entre outros aspectos.					
BLOCO 3 – Este bloco de questões busca identificar e sugerir alternativas para evitar/minimizar situações de assédio moral.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29. Costumo conversar com meus colegas sobre como podemos nos defender de assédio no trabalho.					
30. Sei onde buscar ajuda em caso de assédio moral.					
31. No meu ambiente percebo que "é cada um por si", pouco há de solidariedade grupal.					
32. Em meu ambiente de trabalho, costuma-se discutir aspectos conceituais de assédio moral. 32.1 Com que frequência?_____					
33. Com as novas tecnologias e a organização atual do trabalho, percebo que pouco posso fazer para me defender de situações de assédio.					
34. O combate ao assédio moral deve assumir caráter informativo, administrativo, jurídico e psicológico, com o envolvimento de todos.					
35. A erradicação da cultura de impunidade é uma tarefa coletiva; portanto, deve haver denúncia para casos de assédio.					
36. O sindicato atua efetivamente no combate ao assédio.					
37. O diálogo é uma ferramenta para evitar o assédio moral.					
38. O Código de Ética da empresa onde eu trabalho reprova qualquer tipo de assédio e é seguido pelos chefes.					
39. A empresa deve disponibilizar ferramentas para denúncia e divulgação de casos exemplares.					
40. Percebo no meu ambiente de trabalho que há punição para as ocorrências de assédio.					