

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Karen Mila Leandro de Aquino

**ASSÉDIO MORAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DE VIDA DO
TRABALHO DAS PESSOAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.**

**NATAL
2009**

KAREN MILA LEANDRO DE AQUINO

**ASSÉDIO MORAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DE VIDA DO
TRABALHO DAS PESSOAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.**

Monografia do Curso de Especialização MBA
em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento
do Rio Grande do Norte como requisito
obrigatório para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas.

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.

Natal
2009



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Aquino, Karen Mila Leandro de

Assédio Moral e suas influências na qualidade de vida do trabalho das
pessoas: uma pesquisa bibliográfica / Karen Mila Leandro de Aquino. –
Natal: FARN, 2009.
50 f.

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo (Dra.)

Monografia (Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Assédio Moral no Trabalho – Monografia. 2. Qualidade de Vida no
Trabalho – Monografia. 3. Prevenção ao Assédio Moral – Monografia. I.
Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.1

KAREN MILA LEANDRO DE AQUINO

**ASSÉDIO MORAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA QUALIDADE DE VIDA DO
TRABALHO DAS PESSOAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.**

Monografia do Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
Aprovada com a nota: 9,0 () em 07 de 04 de 2009, avaliada pela
banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.
Orientadora

Membro Examinador

Dedico esse trabalho aqui apresentado, aos meus pais: **Luiz Tomaz de Aquino Filho e Isabel Leandro de Aquino**, a quem honro pelo esforço dedicado com o qual mantiveram quatro filhos lindos. Dedico também ao meu tio José Leão Bezerra Leandro que é muito especial para mim e aos professores desta instituição, pela compreensão, apoio e paciência para comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar à vida, por ter me feito saudável e por ter me dado forças para concluir este projeto de estudo.

Agradeço há minha orientadora, Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo, por ter me aceitado como sua orientanda, pela sua sabedoria e dedicação e por me dar, o apoio necessário para que eu seguisse neste projeto.

Agradeço ainda aos amigos e colegas que comigo conviveram, pelo incentivo a busca de novos conhecimentos e por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais e aqueles que contribuíram para esse meu desempenho, assim me estimulando para que eu não desistisse do meu objetivo.

RESUMO

O presente trabalho objetivou desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o assédio moral e suas influências na qualidade de vida do trabalho das pessoas. Nesse sentido o estudo procurou investigar e descrever alguns conceitos de assédio moral, identificando os impactos causados na qualidade de vida do trabalho das pessoas, onde o tema abordado é de bastante relevância para estudos futuros e para a sociedade como um todo. O assédio moral é um fenômeno velho que vêm desde o Brasil colônia, porém a discussão sobre o tema é nova. O assédio moral é tudo aquilo, que de forma abusiva e repetitiva possa constranger o ser humano e que cause dano a sua integridade psíquica e física da pessoa. Por outro lado, a qualidade de vida promove a satisfação e o bem-estar ao trabalhador. A qualidade de vida foi uma expressão que foi utilizada nos Estados Unidos nos anos 70 e hoje está ligada a satisfação e motivação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, proporcionando assim, melhores condições de vida, trazendo ao trabalhador uma melhoria nas condições de trabalho e garantia da saúde, segurança física, mental e social. O ser humano que sofre com o assédio moral pode gerar impactos na sua qualidade de vida, como por exemplo: a sua auto-estima fica baixa, a vítima se sente constrangida e inferiorizada, suas condições físicas e psicológicas são degradadas causando uma depressão que pode levá-lo à morte. O trabalho destaca quatro modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O primeiro modelo de Nadler e Lawler apud CHIAVENATO (2004) fundamenta-se em quatro pilares e enfatiza a melhoria no local de trabalho; O segundo modelo de Hackman e Oldman apud CHIAVENATO (1999) que engloba sete dimensões dos cargos e refletem em aspectos psicológicos do ser humano; O terceiro modelo de Walton apud CHIAVENATO (2004) engloba oito fatores que busca avaliar o grau de satisfação de qualidade de vida no trabalho; O quarto modelo é o de Bateman (1998) que cita oito categorias ou critérios e que busca aumentar o bem-estar e a satisfação do empregado. O estudo procurou mostrar os impactos do assédio moral na qualidade de vida do trabalho das pessoas, onde a qualidade de vida hoje é uma necessidade dentro das condições mínimas necessárias de trabalho do ser humano.

Palavras-chave: Assédio Moral. Qualidade de vida do trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to develop a literature on bullying and its effects on quality of life of working people. In this sense the study sought to investigate and describe some concepts of bullying, identifying the impacts of the quality of life of working people, where the topic is addressed very important for future studies and for society as a whole. The bullying is a phenomenon that they see from the old colonial Brazil, but the discussion on the topic is new. The bullying is everything, and they may constrain abusive and repetitive human beings and causing damage to their mental and physical of the person. Moreover, the quality of life satisfaction and promotes the welfare worker. Quality of life was an expression that was used in the United States in the 70s and today is linked to satisfaction and motivation of staff within the work environment, thus, better living conditions, bringing the worker to an improvement in working conditions and ensuring the health, safety, physical, mental and social. The human being who suffers with bullying can generate impacts on their quality of life, such as your self-esteem is low, the victim feels embarrassed and inferior, their physical and psychological conditions are degraded causing a depression that can take him to death. The study highlights four types of Quality of Life at Work (QVT). The first model of Nadler and Lawler apud CHIAVENATO (2004) is based on four pillars and emphasizes the improvement in the workplace, the second model of Hackman and Oldman apud CHIAVENATO (1999) which comprises seven dimensions of the posts and reflect on the psychological aspects of the human being; The third model CHIAVENATO apud Walton (2004) comprises eight factors which seeks to assess the degree of satisfaction of quality of life at work; The fourth model is that of Bateman (1998) which cites eight categories or criteria and to search increase the welfare and satisfaction of the employee. The study sought to show the impact of bullying on the quality of life of working people, where the quality of life today is a necessity within the minimum conditions necessary for the work of the human being.

Keywords: Bullying. Quality of life of work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo Geral	8
1.1.2 Objetivos Específicos	9
1.2 JUSTIFICATIVA	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 ASSÉDIO MORAL	10
2.1.1 Conceitos e Caracterização do Assédio Moral	10
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	16
2.2.1 Origens e Evolução dos Estudos sobre a Qualidade de vida no Trabalho...	16
2.3 IMPACTOS DO ASSÉDIO MORAL NA QUALIDADE DE VIDA E NOS INDIVÍDUOS	38
2.4 PREVENÇÃO OU ELIMINAÇÃO À OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 TIPO DE PESQUISA	42
3.2 COLETA DE DADOS	43
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	43
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Este projeto foi composto das seguintes partes: uma breve introdução, contexto e colocação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa, revisão da literatura, metodologia, conclusões e ou recomendações e referencias.

O objetivo do estudo é desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o assédio moral e suas influências na qualidade de vida do trabalho das pessoas, tendo em vista que é um tema social e bastante relevante para a sociedade como um todo.

Entende-se por assédio moral ou violência moral como também é conhecida, qualquer constrangimento psicológico ou físico à pessoas e que de forma repetitiva expõe à pessoa há uma situação de humilhação e ofensa (CRUZ, 2007).

No que se refere a qualidade de vida é tudo aquilo que causa uma satisfação pessoal e profissional, ou seja, está ligada a sua expectativa pessoal (ASSÉDIO MORAL, 2008).

O assédio moral é um tema social e que hoje tem se destacado muito na mídia, por ser uma violência psíquica e que traz ao agredido conseqüências muito graves. Tais como: a falta de auto-estima pessoal e profissional, insatisfação no ambiente de trabalho, problemas de saúde, queda na produtividade (CRUZ, 2007).

Diante desse contexto, o presente trabalho tem o intuito de responder o seguinte problema:

- Até que ponto o assédio moral pode influenciar na qualidade de vida do trabalho das pessoas?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o assédio moral e suas influências na qualidade de vida do trabalho das pessoas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os conceitos e a caracterização do assédio moral;
- Identificar motivos e ocorrências do assédio moral;
- Levantar conceitos de qualidade de vida do trabalho;
- Estudar os impactos do assédio moral na qualidade de vida do trabalho;
- Apresentar ações organizacionais para minimizar o assédio moral.

1.2 JUSTIFICATIVA

No escopo do presente estudo, o tema aqui abordado procurou contribuir para investigar os reais motivos e consequências do assédio moral que pode influenciar na qualidade de vida do trabalho das pessoas, havendo dessa forma uma carência de estudos sobre a temática proposta.

A temática abordada para o projeto em pesquisa é de grande relevância para todos que buscam um referencial para o tema destacado. Cabe frisar que outro motivo bastante relevante para o desenvolvimento do projeto em questão é o interesse pelo tema e a afinidade da pesquisadora com a temática, além da disponibilidade de tempo, uma vez que ao final do estudo os resultados gerados poderão servir de baliza para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aponta, a revisão da literatura apresentando a evolução histórica dos conceitos de assédio moral, qualidade de vida e motivação nesses últimos anos e os seus reflexos para a sociedade, como também procura mostrar uma visão ampla dos assuntos abordados com intuito de contribuir para estudos futuros.

2.1 ASSÉDIO MORAL

2.1.1 Conceitos e caracterização do assédio moral

Conforme Freitas; Heloani; Barreto (2008, p. 18)

É importante esclarecer que diferentes autores, em diferentes países, usaram diferentes terminologias para falar sobre a violência psíquica. Consideramos, pois, bastante útil para a compreensão do desenvolvimento histórico e do aprofundamento desses estudos manter a denominação original e a caracterização que cada pesquisador utilizou no seu estudo. Leymann (apud FREITAS 2008, p.18) é considerado o precursor dos estudos sobre o fenômeno que viria a ser conhecido entre nós como assédio moral. Nascido na Alemanha, doutor em psicologia do trabalho, Leymann mudou-se para a Suécia, onde assumiu uma cadeira na Universidade de Estocolmo, dedicando-se à pesquisa sobre ambiente de trabalho e saúde. No início dos anos 1980, ele começou a investigar o sofrimento no trabalho e chegou a resultados inéditos e preocupantes, que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas pesquisas, sendo que estas foram depois estendidas a toda a região escandinava e aos países de língua alemã.

Ainda para Freitas; Heloani; Barreto (2008, p. 19)

o "mobbing" diz respeito a um processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho. Essa perseguição pode vir de um colega, e um subordinado ou de um chefe. Ela é geralmente iniciada por algum desacordo não expresso com a vítima, que passa a ser objeto de preconceito,

classificada como “uma pessoa difícil”, incômoda e com quem é impossível conviver, portanto, sendo necessário livrar-se dela. Uma vez, desencadeado esse processo de terror psicológico, caso não haja intervenção externa, tende a ser reforçado pela omissão e pela convivência de superiores e colegas.

De acordo com Heloani (2004) “o assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann, que, por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais chegou a um processo que qualificou de “psicoterror”.”

Ainda segundo Heloani (2004) A discussão sobre o assédio moral é nova. O fenômeno é velho. Tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem infelizmente. No Brasil colônia, índios e negros foram sistematicamente assediados, ou melhor, humilhados por colonizadores que de certa forma, julgavam-se superiores e aproveitavam-se dessa suposta superioridade militar, cultural e econômica para impingir-lhes sua visão de mundo, sua religião e seus costumes.

Já Freitas (2007) diz que é raro um tema social conseguir em pouco tempo uma cobertura simultânea nos meios acadêmicos, jornalísticos, organizacionais, sindicais, políticos, médicos e jurídicos. Tal é o caso do fenômeno denominado “assédio moral”, cujos primeiros textos publicados no Brasil datam de 2001. Considerando a gravidade do assunto, essa cobertura é, ao mesmo tempo, assustadora e bem vinda. Assustadora, pela frequência com que, sabe-se hoje, ele ocorre no mundo e bem vinda porque somente a partir da nomeação de um fenômeno o seu estudo é viável e possível de ser analisado.

O assédio moral nos últimos anos vem revelando-se um fenômeno social, cuja importância no meio acadêmico e no meio profissional, toma proporções jamais vista antes. Casos divulgados pela mídia no âmbito das organizações, debates entre profissionais da área médica e jurídica, a criação de associações, seminários para a discussão do tema, e enfim, projetos de lei sendo encaminhados por municípios. O assédio moral, uma espécie de dano à pessoa, está presente em todo o mundo, e por essa razão seu conceito e características variam de acordo com a cultura e o contexto de cada país. O fenômeno é conhecido na Itália, Alemanha e países escandinavos como mobbing; na Inglaterra e Estados Unidos como bulling; no Japão como ijime, nos

países de língua espanhola como acoso moral ou acoso psicológico; e simplesmente assédio moral aqui no Brasil (MOLON, 2004).

Hirigoyen (apud ALKIMIN, 2008, p. 38)

conceitua assédio moral como sendo qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atende, 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.

Assédio Moral (2008) é a exposição de um subordinado ou parceiro a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, no exercício de suas funções. O assédio moral geralmente acontece devido a abuso do poder pela autoridade, e pode provocar um cenário de discriminação dentro da organização, eventualmente culminando no fim da relação de trabalho e emprego.

Assédio moral é todo comportamento abusivo (gesto, palavra e atitude) que ameaça, por sua repetição, a integridade física ou psíquica de uma pessoa. São microagressões, pouco graves se tomadas isoladamente, mas que, por serem sistemáticas, tornam-se destrutivas. (CRUZ, 2007).

Assédio moral (2008) é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. São mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e anti-éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.

Por conseguinte, o assédio moral é caracterizado pela reiteração da conduta abusiva, não se devendo confundir, é claro, com uma discussão esporádica no ambiente de trabalho. Os ataques verbais e as humilhações devem ser reiteradas e freqüentes para configurar o assédio moral. As situações constrangedoras e as ofensas que ocorram uma única vez – ato esporádico – e que não tenham a finalidade de excluir a vítima do trabalho, não são capazes de evidenciar a ocorrência do assédio moral.

Porém, nesses casos, os empregadores devem tomar muito cuidado com o intuito do dano moral. (CARDOSO, 2008).

Assim sendo, percebe-se que o assédio moral caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que se exterioriza através do uso de violência psicológica contra a vítima e sua dignidade que, de forma repetitiva e prolongada, a expõe a situações vexatórias, seja em seu ambiente de trabalho, familiar ou educacional. (AKL;AKL, 2007).

No entanto Alkimin (2008, p. 42) diz que: Diante da inexistência de legislação específica sobre assédio moral no âmbito da relação de trabalho, procuraremos identificar seus elementos caracterizadores a partir do conceito no item 2.1.1 do presente capítulo, ou seja, forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, sendo imprescindível a identificação e caracterização do assédio moral, justamente para diferenciar o fenômeno de outros fenômenos ou causas que ocorrem no ambiente de trabalho, porém que não se confundem com assédio moral. Basicamente identificamos os seguintes elementos caracterizadores do assédio moral:

- Sujeitos: sujeito ativo (assediador) empregador ou qualquer superior hierárquico; colega de serviço ou subordinado em relação ao superior hierárquico; sujeito passivo (vítima / assediado) empregado ou superior hierárquico no caso de assédio praticado por subordinado;
- Conduta, comportamento e atos atentatórios aos direitos de personalidade;
- Reiteração e sistematização;
- Consciência do agente.

O Assédio moral (2008) pode ser subdividido nas seguintes fases:

1. É algo normal que nas empresas surjam conflitos devido à diferenças de interesses. Devido a isto surgem problemas que podem solucionar-se de forma positiva através do diálogo ou que, pelo contrário, constituam o início de um problema mais profundo, dando-se isto na seguinte fase. Interessante salientar a grande ocorrência desse tipo de fenômeno na seara trabalhista.
2. Na segunda fase de assédio ou fase de estigmatização, o agressor põe em prática toda estratégia de humilhação de sua vítima, utilizando uma série de

comportamentos perversos cuja finalidade é ridicularizar e isolar socialmente a vítima. Nessa fase, a vítima não é capaz de crer no que está passando, e é freqüente que negue a evidência ante o resto do grupo a que pertence.

3. Esta é a fase de intervenção da empresa, onde o que em princípio era um conflito transcende à direção da empresa.

- Solução positiva: Quando a direção da empresa realiza uma investigação exaustiva do conflito e se decide trocar o trabalhador ou o agressor de posto e se articulam mecanismos necessários para que não voltem a produzir o conflito.
- Solução negativa: Que a direção veja o trabalhador como o problema a combater, reparando em suas características pessoais distorcidas e manipuladas, tornando-se cúmplice do conflito.

4. A quarta fase é chamada a fase de marginalização ou exclusão da vida laboral, e pode desembocar no abandono do trabalho por parte da vítima. Em casos mais extremos os trabalhadores acuados podem chegar ao suicídio.

Assim para Alkimin (2008, p. 61) quanto às espécies, o assédio moral se classifica em: vertical descendente (parte do superior em relação aos subordinados); horizontal simples ou coletivo (parte de um ou mais trabalhadores em relação ao colega de serviço); vertical ascendente (de um ou mais assalariados em relação ao superior hierárquico).

- Assédio Moral Vertical Descendente: Esse tipo de assédio é proveniente do empregador, compreendido na expressão o empregador propriamente dito, bem como qualquer outro superior hierárquico (diretor, gerente, assessor, chefe, supervisor, etc.) que receba a delegação do poder de comando.
- Assédio Moral Horizontal: Trata-se de assédio moral cometido por colega de serviço; manifesta-se através de brincadeiras maldosas, gracejos, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento etc. podendo ser resultante dos seguintes fatores: conflitos interpessoais que provocam dificuldades de convivência por qualquer motivo pessoal (atributos pessoais, profissionais, capacidade, dificuldade de relacionamento, falta de cooperação,

destaque junto à chefia, discriminação sexual etc.); competitividade/rivalidade para alcançar destaque, manter-se no cargo ou disputar cargo, ou para obter promoção.

- **Assédio Moral Vertical Ascendente:** É o típico caso de assédio moral que parte de um ou vários subordinados contra o superior hierárquico. Normalmente, esse tipo de assédio pode ser praticado contra o superior que se excede nos poderes de mando e que adota posturas autoritárias e arrogantes, no intuito de estimular a competitividade e rivalidade, ou até mesmo por cometer atos de ingerência pelo uso abusivo do poder de mando.

Conforme Molon (2004) O assédio moral tem sujeitos que agredem e sujeitos que são vítimas. Tanto a chefia como os subordinados podem ocupar o lugar de vítima como o do agressor, como veremos a seguir. É importante analisar os sujeitos para buscar a identificação e o nível de responsabilização do agressor.

- **Assédio Horizontal:** É freqüente quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. Há também a agravante de que os grupos tendem a nivelar seus indivíduos e tem dificuldade de conviver com diferenças.
- **Assédio Vertical Ascendente:** Acontece raríssimas vezes quando por exemplo um superior recém contratado não alcança um nível de empatia e de adaptação, ou possui métodos que são reprovados por seus subordinados, e também quando não dispense nenhum esforço no sentido de impor-se perante o grupo. Isso pode levar a um nível de descrédito que tende a desencadear o assédio moral.
- **Assédio Vertical Descendente:** Este conflito já é mais comum no contexto atual, e ocorre quando os subordinados são agredidos pelos empregadores ou superiores hierárquicos, e levados a crer de que tem que aceitar tudo o que é imposto se quiserem manter seu emprego.
- **Assédio Misto:** Para este caso também é difícil de acontecer, ocorre quando a vítima é atacada tanto pelos colegas de mesma linha hierárquica, como pelo superior hierárquico ou empregador. Acontece, geralmente, em empregos onde há alta competitividade interna e má gerenciamento de recursos humanos, bem como em locais de trabalho onde impera a gestão por estresse, onde o chefe ou o patrão imprime um nível elevadíssimo de exigência.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.2.1 Origens e Evolução dos Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Rodrigues (2000, p.76) "A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa."

Não podemos desprezar, por exemplo, os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, a 300 anos aC e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a "Lei das Alavancas", de Arquimedes, que, em 287 anos aC, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. Estes são alguns fatos históricos que vieram alterar a forma de execução da tarefa, trazendo intrinsecamente uma melhoria nas condições de trabalho e bem-estar do trabalhador. Como estes, seria possível citar centenas de outros exemplos. Mas o importante é explicitar que já nas primeiras civilizações as preocupações com a forma de execução das tarefas existiam e que vários foram os métodos ou teorias que, aplicados, minimizam o mal-estar ou esforço físico do trabalhador.

Segundo Dejours; Aboloucheli (1994, p.168 apud LIMONGI-FRANÇA 2007, p.168)

a expressão qualidade de vida no trabalho foi utilizada já nos anos 70 nos Estados Unidos, para ações das empresas. Ainda na América do Norte, o Canadá tem forte tradição nesse tema, especialmente nas ações e políticas sociais. Na Europa, a França tem uma das culturas mais críticas e dedicadas nos estudos de condição de trabalho. Os especialistas franceses difundiram conceitos de psicopatologia do trabalho, sofrimento desagregador e sofrimento criativo no trabalho, questões do poder, mitos e inveja nas organizações. Introduziram também métodos de melhorias de condições de trabalho por meio de pesquisa-ação, pesquisa participante e práticas de discussão como o

“espaço coletivo”, para conscientização e mudança organizacional por intermédio de decisões dos trabalhadores e da empresa sobre condições ergonômicas e doenças ocupacionais. Dejours, um dos principais estudiosos e líderes desses pensamentos define condições de trabalho como “ as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. As pressões de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.

Limongi-França (2007, p.168) diz “no trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.”

Ainda segundo Limongi-França; Rodrigues (2002, p.156) Qualidade de Vida no Trabalho “é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.”

Entende-se por qualidade de vida a percepção do indivíduo tanto de sua posição na vida, no contexto da cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere, como em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um amplo conceito de classificação, afetado de modo complexo pela saúde física do indivíduo, pelo seu estado psicológico, por suas relações sociais, por seu nível de independência e pelas suas relações com as características mais relevantes do seu meio ambiente (QUALIDADE DE VIDA, 2008).

Conforme Maximiano (2000, p.498-499) qualidade de vida no trabalho (QVT) “é um conceito, mais amplo do que as teorias tradicionais de motivação. A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano.”



Figura 1 - Qualidade de Vida no Trabalho, uma idéia mais ampla que as teorias tradicionais de motivação.

Fonte: Maximiano (2000, p.499)

Ainda para Maximiano (2007, p.272)

além do enfoque biopsicossocial, o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

A QVT pode ser avaliada sob dois ângulos: a satisfação dos funcionários e as práticas da empresa.

Para Maximiano (2000, p.500)

quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais.

Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Segundo Maximiano (2000, p.318)

satisfação e insatisfação não são pólos opostos do mesmo continuum, mas duas dimensões diferentes. Nas palavras de Herzberg, as conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação.

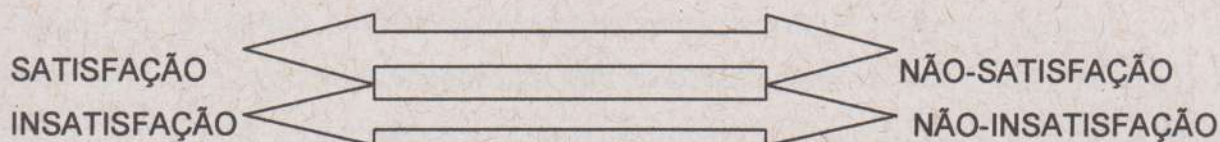


Figura 2 - Satisfação e Insatisfação, de acordo com Herzberg, representam duas dimensões distintas da motivação.

Fonte: Maximiano (2000, p.318)

Para Maximiano (2000, p. 314)

as necessidades humanas "motorizam" o comportamento humano de diferentes maneiras. Em primeiro lugar, a própria manifestação das necessidades, conforme sua intensidade e natureza, impulsiona as pessoas a procurar objetivos como empregos, realização pessoal, satisfação de vaidades ou outros interesses individuais. Em segundo lugar, a incapacidade de satisfazer uma necessidade produz um sentimento de frustração, que também pode nascer da percepção de falta de equidade.

A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano. Uma necessidade insatisfeita, cada vez mais intensa, produz crescente sentimento de frustração e ansiedade. Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoas adote um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento.

Para tanto Maximiano (2000, p. 315)

A agressão compreende ataques físicos ou verbais, associados a sentimentos de ira e hostilidade. A agressão pode ser um palavrão,

chute na parede, ou martelo que o operário “deixa cair por acidente”, no prédio em construção, na cabeça do mestre-de-obras. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles comportamentos que usam a agressão como estratégia. Por exemplo, o jogador de futebol que empurra o adversário com o corpo não agredindo, a menos que o empurrão seja deliberadamente agressivo ou causado por raiva.

De acordo com Alencar (1986, p. 157), “o sentido básico de motivação pode ser conhecido por suas raízes latinas *movere*, que significa mover-se. Desta forma, motivar alguém implica em levá-lo a agir ou a produzir uma resposta”.

Segundo Chiavenato (1992, p. 65), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, já que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral motivo “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”.

Explica Davidoff (1983) que motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante. Os motivos que parecem ser em grande parte estabelecidos por experiências são conhecidos simplesmente como motivos. Os que surgem para satisfazer necessidades fisiológicas básicas (alimento, água) são chamados de impulsos.

De acordo com Maximiano (2000, p. 347), motivação indica “o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Para Robbins (1999, p.109), “é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. É a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

Ainda segundo Robbins (2002, p.342) “é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Portanto o comportamento do ser humano é sempre motivado por alguma razão interna do próprio indivíduo, ou alguma razão externa que é o meio ambiente. Ou seja, a motivação causa entusiasmo ao indivíduo sempre por algum motivo.

Para Chiavenato (1992) o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade que é uma força dinâmica e persistente provocando o comportamento. Sempre que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, ocasionando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio, levando o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Lewin, (apud CHIAVENATO 2000) diz que o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para chegar a alguma forma de satisfação da necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha.

Explica Chiavenato (2000, p. 592) que o ciclo motivacional "é uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno anterior de equilíbrio".

Portanto o ciclo motivacional é um estímulo interno que causa ao indivíduo um estado de desconforto, provocando um comportamento ou uma ação em busca da satisfação. Em geral, obedece as seguintes etapas equilíbrio interno, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento ou ação, satisfação.

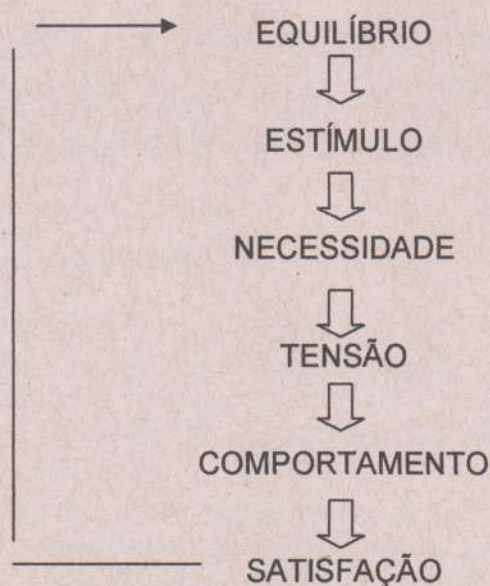


Figura 3: As etapas do ciclo motivacional.
Fonte: Faria (2002, p. 60)

Para Robbins (1999) a década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Durante esse período, foram formuladas algumas teorias. Nas quais podemos destacar: a teoria de hierarquia de necessidades, as teorias x e y e a teoria de motivação – higiene.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 57) “as teorias sobre motivação são importantes porque elas são o resultado de pesquisas intensivas em organização, para descobrir a melhor forma de motivar as pessoas”.

Segundo Bowditch; Anthony (1992, p. 39) “podemos classificar as teorias sobre motivação em teorias do conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano; as teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento”.

Segundo Bowditch; Anthony (1992) uma das principais questões da motivação enfoca as diversas variáveis que emergizam o comportamento humano. Nesse contexto, a teoria do conteúdo estático que efetivamente motiva as pessoas. Embora essa teoria, não prever a motivação ou o comportamento, pode oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos.

Conforme Sobral; Peci (2008, p.209) “as teorias de conteúdo enfocam as necessidades internas dos trabalhadores que motivam seu comportamento. Essas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades.”

Para Robbins (1999, p.109)

a teoria de motivação mais conhecida é a da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, onde formulou a hipótese de que para cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

Fisiológicas: abrigo, fome, sede.

Segurança: segurança e proteção contra mal físico ou emocional.

Sociais: necessidade de afeto e amizade.

Estima: fatores internos (amor próprio, autonomia e realização), fatores externos (status, reconhecimento).

Auto – realização: crescimento profissional

Segundo Robbins (1999) Maslow separou as cinco necessidades em ordens mais altas e mais baixas. Necessidades fisiológicas e de segurança foram descritas como necessidades de ordem baixa, e sociais, de estima e de auto – realização, como necessidades de alta ordem. A diferenciação entre as duas ordens foi feita na pressuposição de que necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente, enquanto as necessidades de baixa ordem são predominantes satisfeitas externamente.

Para Maximiano (2000, p. 310)

Maslow desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos. As necessidades humanas dividem-se em cinco grupos, retratados a baixo.

Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.

Necessidades de segurança. Necessidades de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda do emprego.

Necessidades sociais. Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.

Necessidades de estima. Necessidades de auto-estima e estima por parte de outros.

Necessidades de auto-realização. Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal.

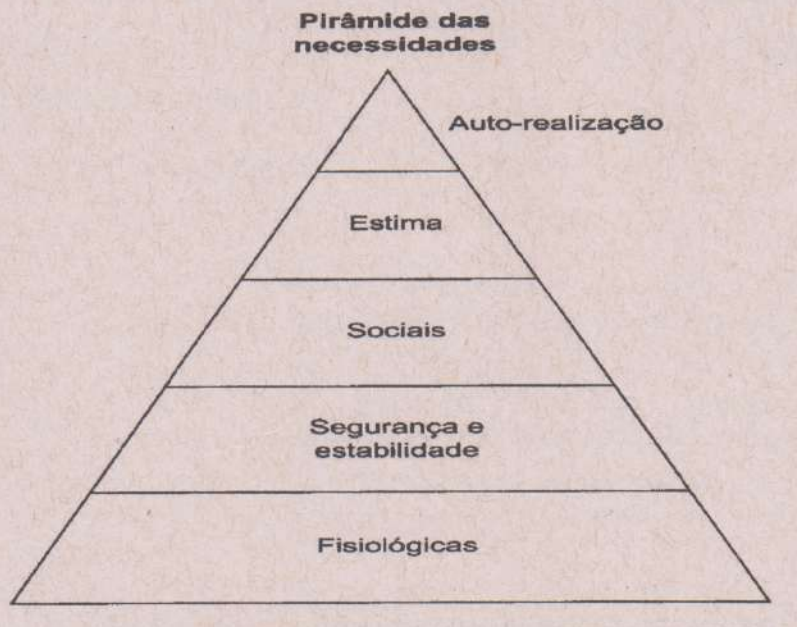


Figura 4 – Pirâmide das necessidades.
Fonte: Sobral; Peci. (2008, p.209)

Ainda para Maximiano (2000, p. 311)

de acordo com a teoria de maslow, são válidas as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que outras sejam satisfatoriamente atendidas.

Portanto, a cada necessidade satisfeita, a seguinte torna – se dominante. Assim, para motivar alguém, de acordo com Maslow, precisa entender em que nível da hierarquia a pessoa se encontra para satisfazer a necessidade daquele nível, para daí passar ao nível seguinte.

Para Maximiano (2007, p.264)

Clayton Alderfer “é o autor de uma versão revista da teoria de Maslow. Sua proposta tem o nome de Teoria ERG. Alderfer entende que há três grupos principais de necessidades (cujas iniciais formam a sigla).

1. Existence, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow.
2. Relatedness, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.
3. Growth, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto-realização.

Alderfer difere de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades não é seqüencial , mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer:

1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo.
2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior.

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à idéia da hierarquia das necessidades ao considerar esses dois princípios.

Segundo Stoner; Freeman (1985, p. 326)

Clayton Alderfer concordava com Maslow, pois dizia que a motivação do trabalhador poderia ser medida com uma hierarquia de necessidades. Portanto a teoria ERG é diferente em dois aspectos. Alderfer dividiu as necessidades em três categorias: necessidades existenciais (as necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como benefícios extras no local de trabalho), necessidades de relacionamento (necessidades de relações interpessoais), e necessidades de crescimento (necessidades de criatividade pessoal ou influencia produtiva). Alderfer enfatizou que quando as necessidades

mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tidas satisfeitas. Para Maslow uma vez satisfeita a necessidade o indivíduo não se motiva mais.

A Teoria ERG é uma hierarquia de necessidades revisada, onde se dividem em três grupos de necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento, por isso chamada teoria ERG porque as primeiras letras formam o nome. A existência esta preocupada em suprir as necessidades básicas, que para Maslow são as necessidades fisiológicas e de segurança. No grupo de relacionamento é a necessidade de relação interpessoal, é o desejo de esta no meio social, na sociedade e de ter status. Este grupo esta ligada à necessidade social de Maslow. No grupo de crescimento é um desejo de crescer, de auto-realização pessoal e que se encaixa na necessidade de estima, de auto-realização na hierarquia das necessidades de Maslow.

Já para Sobral; Peci (2008, p.210)

Clayton Alderfer, modificou ligeiramente a teoria motivacional de Maslow, buscando sua validação empírica. O autor também concordava que as pessoas se motivavam de acordo com uma hierarquia de necessidades e se movimentavam para cima ao longo da hierarquia. Alderfer sofisticou a teoria de Maslow ao enfatizar que, quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente, definindo o princípio de frustração-regressão. Assim, enquanto Maslow visualizava um movimento progressivo e crescente na hierarquia das necessidades, Alderfer via as pessoas subindo e descendo, em um movimento mais complexo de possível regressão. No entanto, a teoria apresenta o mesmo grau de dificuldade de ser implementada em contexto organizacionais.

Teoria de Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

Para Maximiano (2007, p.264)

outra teoria que se baseia na idéia das necessidades foi proposta por David McClelland. Ele identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam. Essas necessidades específicas são as seguintes: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação.

Segundo Robbins (2002, p. 346) McClelland “acreditava que essas necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade – daí o rótulo de teoria das necessidades aprendidas.”

Já Maximiano (2000, p.312)

diz que McClelland identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam. São elas:

- 1.Necessidade de Realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso.
- 2.Necessidade de Poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de um maneira que eles não teriam se comportado de outro modo.
- 3.Necessidade de Afiliação: o desejo de por relações interpessoais amigáveis e próximas.

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO (ACHIEVEMENT)	NAch	Necessidade de sucesso, avaliado Segundo algum padrão internalizado de excelência.
NECESSIDADE DE FILIAÇÃO (AFFILIATION)	NAff	Necessidade de relacionamento e Amizade.
NECESSIDADE DE PODER (POWER)	NPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Quadro 1 - Três necessidades estudadas por McClelland.
Fonte: Maximiano (2007, p.265)

Com isso, podemos dizer que tem pessoas que já nascem com a garra de vencer e de ter sucesso na vida, se esforçam pela necessidade de realização pessoal e profissional, tem o desejo de tudo que fazem dão o melhor de si chamamos de necessidade de realização. Já na necessidade de poder o individuo quer controlar tudo e todos eles se sentem bem dando ordens as pessoas. Quer sempre estar no controle da situação. A necessidade de afiliação, podemos dizer que é o desejo de ser aceito

por outras pessoas, de fazer amizades, é o desejo de se relacionar com outros indivíduos.

De acordo com Robbins (1999, p. 111) Herzberg diz “que os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação no trabalho. Conseqüentemente, gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não, necessariamente, motivação.”

Conforme Chiavenato (1992, p. 71)

Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

1.Fatores higiênicos: referem – se as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são as condições físicas e ambientais de trabalho, tais como: o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influencia sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

2.Fatores motivacionais: referem – se ao conteúdo do cargo, as tarefas, aos deveres relacionados com o cargo em si(delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção). Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Em essência, a teoria dos fatores afirma que:

- ❖ A satisfação no cargo é uma função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo que são chamadas de fatores motivadores.
- ❖ A insatisfação no cargo é uma função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo que são chamados fatores higiênicos.

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação a seu cargo)	Contexto do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação a sua empresa)
1.O trabalho em si 2.Realização 3.Reconhecimento 4.Progresso profissional 5.Responsabilidade	1.As condições de trabalho 2.Administração da empresa 3.Salário 4.Relações com o supervisor 5.Benefícios e serviços sociais

Quadro 2 – Teoria dos dois fatores: Motivacionais e Higiênicos.

Fonte: Chiavenato (1992, p. 72)

Explica Chiavenato (1992, p.72) que Herzberg chegou a conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano e também apresentam importantes diferenças.

Maslow	Herzberg	
Auto-realização	Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Auto-estima (ego)		Realização Reconhecimento Status
Sociais	Higiênicos	Relações Interpessoais Supervisão Colegas e Subordinados
Segurança		Políticas Administrativas e Empresariais Segurança no cargo
Fisiológicas		Condições físicas do trabalho Salário Vida pessoal

Quadro 3 – Uma comparação dos modelos motivacionais de Maslow e de Herzberg.
Fonte: Chiavenato (1992, p.73)

Diante do que foi exposto na Teoria de Herzberg, podemos concluir que a base dessa teoria está no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, onde enfatiza que a relação do indivíduo com o seu trabalho pode levá-lo ao sucesso ou ao fracasso.

Para Maximiano (2000, p.500)

pelo lado da empresa, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas práticas que visam assegurar o bem-estar de seus empregados, considerados como seres humanos integrais, não apenas como executantes de tarefas. Cada tipo de prática da empresa corresponde a uma possibilidade de qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

Por exemplo:

- Alguns executivos têm sérias dificuldades para assimilar a divisão de responsabilidades e autoridade com o sexo oposto.
- O sucesso é uma das maiores preocupações das pessoas nas empresas. Sucesso depende de poder, que é a capacidade de dominar ou influenciar outras pessoas. A busca do poder cria uma situação de competição permanente, e faz as pessoas sentir necessidades de fazer tudo direito e mostrar-se mais espertas que os colegas. Isto acaba minando a qualidade das relações humanas e degrada o ambiente de trabalho.

Para lidar com problemas como esses, algumas empresas oferecem programas de apoio psicológico. Esses programas procuram realizar objetivos como:

- Romper barreiras mentais e eliminar preconceitos.
- Aperfeiçoar relações profissionais, familiares e emocionais.
- Incentivar a competição segundo o mais elevado padrão de comportamento ético.
- Estimular o autoconhecimento.

A satisfação dos funcionários e as práticas das empresas são classificadas em quatro categorias principais: organizacional, social, psicológica e biológica. Cada categoria divide-se em diferentes indicadores específicos. A figura abaixo apresenta uma relação dos principais indicadores que correspondem a práticas das empresas em cada uma dessas categorias.

CATEGORIA DE INDICADORES	INDICADORES ESPECÍFICOS
Organizacional	• Tratamento ético dos funcionários • Planos de carreira igualitários • Clareza das políticas e procedimentos
Social	• Investimento na educação formal dos funcionários • Benefícios familiares • Atividades culturais e esportivas
Psicológica	• Valorização do funcionário • Apoio psicológico • Desafio e outros fatores motivacionais
Biológica	• Ginástica laboral • Controle dos acidentes de trabalho • Conforto físico e eliminação da insalubridade • Alimentação • Controle de doenças

Quadro 4 - Indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Maximiano (2000, p. 501)

Conforme Carvalho (1998, p.164)

os catorze pontos do princípio "Deming" de administração da qualidade são:

1. Estabeleça constância de propósitos para melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para os desafios, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor

para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.

6. Institua treinamento no local de trabalho.

7. Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas a executar um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.

8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.

9. Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exija nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.

11. Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.

12. Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser centrada na qualidade e não, simplesmente, baseado na quantidade.

12b. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. Isto significa a abolição e auto-aprimoramento.

13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo o mundo.

Para Limongi-França; Rodrigues (2002, p.161)

para avaliar o grau de satisfação de qualidade de vida no trabalho, pode ser utilizada a escala de Walton, com base em oito critérios que o autor propõe:

1. Compensação justa e adequada: corresponde à adequação e à honestidade da remuneração recebida. Renda adequada: relativa à remuneração de um trabalho de horário integral com padrões organizacionais predeterminados com base na cultura da empresa e em modelos ideológicos.

2. Condições de trabalho: horários razoáveis com um período normal de trabalho padronizado. Condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos. Critérios para a idade, estrutura físicas e maternidade.

3. Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais: oportunidade de crescimento pessoal adequado às potencialidades e ao desafio pessoal-profissional.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: é o grau de atenção na oportunidade de carreira. A educação formal, o uso do conhecimento, das habilidades expandidas e das recém-adquiridas. Evolução e segurança no desenvolvimento pessoal-profissional. O quanto se cresceu como pessoa no exercício de determinada função.
5. Integração social na organização: ausência de preconceitos de raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. Ausência de estratificação e mobilidade, garantindo senso de comunidade nas organizações.
6. Cidadania: atendimento pela empresa e pelos funcionários dos direitos e deveres legais e de cidadãos, incluindo desde privacidade, direito de posicionamento pessoal, por meio do diálogo livre, e tratamento justo de todos os assuntos.
7. Trabalho e espaço total de vida: os efeitos positivos sobre as outras esferas da vida de cada pessoa, tais como suas relações familiares, de lazer, de interesses específicos comunitários ou religiosos. Reflete-se no equilíbrio entre os esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.
8. Relevância social do trabalho: refere-se à responsabilidade social da organização junto à comunidade. São as ações referentes à preservação do meio ambiente, oportunidade de emprego, atendimento das necessidades sociais de saúde, transporte, comunicação, educação, higiene. Essas ações desdobram-se na imagem da empresa na comunidade.

Segundo Bateman (1998, p.374)

os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) criam um local de trabalho que aumentam o bem-estar e a satisfação do empregado. A meta geral dos programas de QVT é satisfazer à ampla gama de necessidades dos funcionários. A QVT tem oito categorias ou critérios:

1. Compensação adequada e justa.
2. Ambiente saudável e seguro.
3. Cargos que desenvolvem a capacidade humana.
4. Oportunidade para o crescimento pessoal e segurança.
5. Um ambiente social que promova a identidade pessoal, a liberação dos preconceitos, o senso de comunidade e a possibilidade de ascensão.
6. Constitucionalismo, ou os direitos de privacidade pessoal, discordância e tratamento adequado.
7. Uma função de trabalho que perturba o mínimo possível o lazer pessoal e as necessidades familiares.
8. Ações organizacionais socialmente responsáveis.

No que se refere a Walton (1975 apud LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.169) "entre os especialistas que têm discutido o tema, Walton (1975) destaca que Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a "valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

Conforme Fey; Treichel (2007 Apud CHIAVENATO 2004) inserem-se os três principais modelos de QVT. O primeiro modelo, de Nadler e Lawler, fundamenta-se em quatro pilares, que revela a relação da participação e da autonomia com a melhoria nos locais de trabalho:

1. participação dos funcionários,
2. formação de grupos autônomos de trabalho,
3. inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e;
4. melhorias no ambiente quanto a condições físicas e psicológicas e horários de trabalho.

O Segundo modelo de Hackman e Oldman, desenvolve-se sobre as dimensões de cargos, que, segundo os autores, oferecem recompensas que produzem a satisfação e motivação para o trabalho. Resumidamente, as dimensões do cargo são: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, retroação do próprio trabalho, retroação extrínseca e inter-relacionamento.

O último modelo citado por Chiavenato (2004) é o de Walton.

Para este autor, há oito fatores que afetam a QVT:

1. compensação justa e adequada: equilíbrio entre as remunerações internas e do mercado de trabalho;
2. condições de segurança e saúde no trabalho: dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequados à saúde;
3. utilização e desenvolvimento de capacidades: consideração das habilidades e conhecimentos do funcionário;

4. oportunidades de crescimento contínuo e segurança: possibilidades de carreira e desenvolvimento pessoal;
5. integração social na organização: quebra das barreiras hierárquicas e bom relacionamento interpessoal;
6. constitucionalismo: estabelecimento de regras, direitos e deveres e clima democrático na organização;
7. trabalho e espaço total de vida: espaço e cuidado para que o empregado aproveite também seu lazer e sua vida particular;
8. relevância social da vida no trabalho: orgulho pela administração eficiente na busca de boa imagem perante a sociedade.

Para Nascimento, Nadler; Lawer (apud CHIAVENATO, 1999, p. 392)

a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- 1- Participação dos funcionários nas decisões.
- 2- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- 3- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- 4- Melhoria no ambiente de trabalho tanto físico quanto psicológico.

Ainda para Hackman; Oldhan (apud CHIAVENATO, 1999, p.392)

as dimensões dos cargos refletem em aspectos psicológicos que afetam os resultados pessoais e de trabalho, que interferem na QVT. Estas dimensões do cargo são:

- 1- Variedade de habilidades.
- 2- Identidade da tarefa.
- 3- Significado da tarefa.
- 4- Autonomia.
- 5- Retroação do próprio trabalho.
- 6- Retroação extrínseca.
- 7- Inter-relacionamento.

Os referidos autores "utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT". CHIAVENATO (1999, p.392)

O terceiro modelo de QVT é de WALTON, que estabelece oito fatores que afetam a QVT:

- 1- Compensação justa e adequada - remuneração do trabalho adequada.
- 2- Condições de segurança e saúde no trabalho - jornada de trabalho e ambiente físico adequados.
- 3- Utilização e desenvolvimento de capacidades - desenvolver a autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho.
- 4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança - desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.
- 5- Integração social na organização.
- 6- Constitucionalismo - estabelecimento de normas e regras da organização, além de direitos e deveres do trabalhador.
- 7- Trabalho e espaço total de vida - o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador.
- 8- Relevância social da vida no trabalho - o trabalho como uma atividade social que traga orgulho para a pessoa participar da organização. (CHIAVENATO 1999, p.393).

Através destes modelos, pode-se perceber a importância da empresa valorizar os trabalhadores, enfatizando as condições físicas e psicológicas dos mesmos, possibilitando oportunidades para estarem em sintonia com os objetivos da instituição. Assim, ao investir em melhores condições de vida no trabalho e do trabalhador, a empresa estará investindo indiretamente na elaboração de seus produtos, garantindo uma melhor qualidade e produtividade.

2.3 IMPACTOS DO ASSÉDIO MORAL NA QUALIDADE DE VIDA E NOS INDIVÍDUOS

Freitas; Heloani; Barreto (2008, p.47) diz:

Apesar de a violência no trabalho ter sido analisada e denunciada há mais de um século por Karl Marx, somente nas duas últimas décadas tem atraído a atenção de filósofos, cientistas, médicos e demais envolvidos com a área da saúde e do trabalho. Isso se deve, certamente, ao aumento de casos relatados em clínicas, consultórios, aos impactos na saúde mental, assim como os riscos que possam trazer à reprodução do capital.

O impacto negativo que este fenômeno tem sobre os trabalhadores e nas instituições que os empregam, consubstancia-se, entre outros, no fato de haver incentivo descontrolado à competitividade pelo emprego, ocasionando a ocorrência de condutas não adequadas e éticas, caracterizando o assédio moral. Há que se mencionar o quadro atual de grave desemprego também é fator determinante para que as referidas situações ocorram, posto que, por muitas vezes, o empregado acaba por admitir comportamentos não adequados advindos de superiores hierárquicos ou colegas, sob pena de ter seu vínculo empregatício quebrado, seja por sua iniciativa ou do empregador, posto que há diversos outros potenciais empregados dispostos a suportar esse tipo de comportamento, acabando por prevalecer o direito do mais forte (AKL;AKL, 2008).

A prática do assédio moral traz implícitas situações em que a vítima sente-se ofendida, menosprezada, rebaixada, inferiorizada, constrangida, ultrajada ou de qualquer forma tenha a auto-estima rebaixada por outra. Esse estado de ânimo traz

consequências funestas para as vítimas, daí a necessidade de se conhecer bem o quadro e tratá-lo juridicamente, defendendo assim aqueles que são vítimas de pessoas opressoras, as quais de alguma forma tem o poder de coagi-las no seu local de trabalho ou no exercício de suas funções. O assédio moral instala-se sorrateiramente, sem que a vítima perceba, num processo gradativo de envenenamento psíquico e afetivo que, aos poucos, reflete-se em seu corpo, podendo levar até a morte. O assédio moral degrada o indivíduo, minando a sua auto-estima e condições físicas e psicológicas para o trabalho. A vítima escolhida é estigmatizada pelo seu agressor que age para que ela passe a ser vista como culpada pelos seus "erros", incapacidade, incompetência, falta de sociabilidade, depressão, alterações de ânimo e outros comportamentos até que fique desacreditada e isolada dos demais. Nesse momento seu agressor de satisfazer e escolhe outra vítima (CRUZ, 2007).

2.4 PREVENÇÃO OU ELIMINAÇÃO A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO

De acordo com Freitas (2007) é possível prevenir ou eliminar a ocorrência de assédio? No entanto, são necessárias a coragem e a vontade política das chefias (inclusive no primeiro escalão) em reconhecer a possibilidade de ocorrência, ou seja, admitir que essas coisas podem acontecer não apenas com os vizinhos e concorrentes. Reconhecida a possibilidade, a organização deve mostrar disposição em apurar, coibir, punir os responsáveis sem exceções, o que implica criar instrumentos de controle e assumir explicitamente que não existem pessoas intocáveis quando se trata de melhorar o comportamento organizacional e as condições do ambiente de trabalho. Ora, quando uma organização enuncia em alto e bom-tom a sua posição sobre este tema e age com coerência, mostra que as pessoas podem confiar que serão tratadas igualitariamente, como seres humanos e que merecem, independentemente do cargo que ocupem.

O assédio moral dissemina-se tanto mais, quanto mais desorganizada e desestruturada for a empresa, ou ainda, quando o empregador finge não vê-lo, tolera-o ou mesmo o encoraja. Esse tipo de assédio instala-se, também, quando o diálogo é

impossível e a palavra daquele que é agredido não é ouvida. Daí, a importância da instituição de um programa de prevenção por parte da empresa, com a criação de canais de comunicação. Nesse caso, faz-se necessária uma reflexão da empresa, sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal. A política de recursos humanos da empresa deve pôr em prática a conscientização dos empregados, num trabalho que deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, conscientizando-os também sobre a existência do problema, sua considerável frequência e a possibilidade dessa prática ser evitada. Ainda como política de recursos humanos, recomenda-se a composição de uma equipe multidisciplinar da empresa, Comitê Interno de Previsão de Acidentes (Cipa), médico do trabalho, psicólogo, assistente social, advogado trabalhista, representante do sindicato e acompanhamento da Delegacia Regional do Trabalho (DRT), para avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas admitir a existência desses problemas; definir a violência moral; informar e sensibilizar o conjunto dos funcionários acerca dos danos e agravos à saúde em consequência do assédio moral; informando ao empregador dos custos para a empresa; elaborar políticas de relações humanas e éticas em atos; difundir o resultado das práticas preventivas para o conjunto dos trabalhadores. Para informar e conscientizar os trabalhadores, é recomendável a realização de eventos, tais como seminários, palestras, dinâmicas de grupo, etc., em que haja troca de experiências e a discussão aberta do problema em todos os seus aspectos, inclusive as formas como ele se exterioriza, as responsabilidades envolvidas e os riscos que dele derivam para a saúde, sem esquecer a importância de postura solidária dos colegas, em relação ao assediado. Faz-se também necessária a adoção de um código de ética, que vise ao combate de todas as formas de discriminação e de assédio moral e sexual. Outra medida é a difusão do respeito à dignidade e à cidadania, inserida na política de recursos humanos, que se exige dos empregados. Ressalte-se, entretanto, que de nada adiantam a conscientização dos trabalhadores ou o estabelecimento de regras éticas ou disciplinares, se não forem criados, na empresa, espaços de confiança, para que as vítimas possam dar vazão às suas queixas (ASSÉDIO MORAL, 2005).

O reconhecimento do assédio moral faz-se a partir da análise da vítima no ambiente da organização. É importante frisar que o assédio moral é sempre uma

conduta imoral, repetida e freqüente que um sujeito perverso aplica à pessoa a quem ele quer vitimar. A luz dos direitos e garantias fundamentais elencados na Constituição Federal, há como atacar o assédio moral por força de seus princípios. Sendo um direito do trabalhador o princípio à saúde e a dignidade, devemos ampliar essa conotação para confortar aí os que sofrem por esse dano. Conjunto a isso, um remédio legislativo específico para tais casos seria bastante capaz, senão para liquidar, mas para frear a incidência do dano. Haja vista já existir cidades que aprovaram leis específicas nesse sentido. Vejamos ainda no Estado Democrático de Direito imposto pela Constituição e suas garantias fundamentais alicerce para socorrer os que sofrem por tal fenômeno (MOLON, 2004).

A ocorrência do assédio moral verifica-se de variadas maneiras, por palavras ou pela prática de atos, atingindo o empregado em seu patrimônio moral, estético, profissional ou de qualquer aspecto pessoal que atinja sua dignidade. Eis porque pode o empregador vir a ser responsabilizado e condenado a indenizar o empregado quando constatada a hipótese de assédio moral com ofensa à dignidade do empregado, configurando dano moral, que dá direito à indenização, à luz do artigo 5º, inciso V da Constituição Federal. Outra questão importante a considerar diz respeito ao direito à indenização e sua fixação, que se rege pelo artigo 944 do Código Civil, devendo a mesma ser proporcional ao dano causado, observando-se a situação tanto do ofensor quanto do ofendido, a fim de que se cumpra igualmente a função pedagógica da condenação, quando for a hipótese (CRUZ, 2007).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado os diversos elementos da metodologia científica utilizada no presente trabalho. Serão descritos o tipo de pesquisa, os procedimentos no processo de coleta de dados e o tratamento dados.

3.1 O TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende investigar os motivos e consequências do assédio moral que pode influenciar na qualidade de vida do trabalho das pessoas. Desta forma caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, no formato de um estudo exploratório e descritivo. Para Vergara (1998, p.46), pesquisa bibliográfica:

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Conforme declara Vergara (1998, p.45), "A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

Ainda para o mesmo, pesquisa descritiva, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

3.2 COLETA DE DADOS

Como o trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, os dados coletados serão por meio de fonte secundária, basicamente, serão as pesquisas bibliográficas em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, dissertações com dados pertinentes ao assunto.

Para Vieira; Hossne (2001, p.123) dados secundários "são aqueles que já existem, pois foram produzidos ou coletados com outra finalidade que não a pesquisa que se tem em mente."

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados a serem coletados, serão tratados de uma forma qualitativa.

De acordo com Oliveira (1998, p. 116)

método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho apresentado buscou apontar as várias visões dos autores sobre o tema relacionado na pesquisa bibliográfica de assédio moral e suas influências na qualidade de vida do trabalho das pessoas.

É preciso ressaltar que não devemos, deixar que o assédio moral seja ele qual for, na escola, no local de trabalho ou em qualquer lugar que seja, fique impune. É necessário que, não deixemos lugar para a impunidade e que denunciemos os constrangimentos sofridos e ou humilhações causadas. É preciso denunciar ao órgão competente. Faz-se necessário que os órgãos competentes procurem através da mídia e das empresas esclarecer o que é o assédio moral, as causas e os efeitos para o ser humano, como começa o assédio, os problemas que causa a nossa saúde física e psicológica e o que podemos fazer para nos prevenir de tal constrangimento. Com isso, podemos ter uma noção do que é o assédio moral e assim poder ter uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Baseando-se na primeira análise dos módulos conceituais de qualidade de vida no trabalho de Bateman (1998, p.374) os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) criam um local de trabalho que aumentam o bem-estar e a satisfação do empregado. A meta geral dos programas de QVT é satisfazer à ampla gama de necessidades dos funcionários. O trabalho destaca quatro modelos de QVT: o primeiro modelo, de Nadler e Lawler apud CHIAVENATO (2004); o segundo modelo de Hackman e Oldman apud CHIAVENATO (1999); o terceiro modelo é o de Walton apud CHIAVENATO (2004); e o quarto modelo é o de Bateman (1998). O primeiro modelo de Nadler e Lawler apud CHIAVENATO (2004), fundamenta-se em quatro pilares e que em um deles há grande influência do assédio moral na qualidade de vida no trabalho das pessoas que a relação da participação e da autonomia com a melhoria nos locais de trabalho, onde o pilar que sofre maior influência do assédio moral é: melhorias no ambiente quanto as condições físicas e psicológicas. O segundo modelo de Hackman e Oldman citado por CHIAVENATO (1999) engloba sete dimensões dos cargos e refletem em aspectos psicológicos que afetam os resultados pessoais e de trabalho e que interferem na QVT, onde em três deles o assédio moral sofre maior influência que são:

variedade de habilidades, retroação do próprio trabalho e inter-relacionamento. O terceiro modelo é o de Walton apud CHIAVENATO (2004) e engloba oito fatores, com isso, podemos perceber que em três fatores há, maior influência do assédio moral na QVT, que são: condições de segurança e saúde no trabalho: dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequados à saúde; integração social na organização: quebra das barreiras hierárquicas e bom relacionamento interpessoal; constitucionalismo: estabelecimento de regras, direitos e deveres e clima democrático na organização. O quarto modelo é o de Bateman (1998) que tem oito categorias ou critérios, e que desses oito critérios, três deles recebem influências do assédio moral na qualidade de vida que são: Ambiente seguro e saudável; Um ambiente social que promova a identidade pessoal, a liberação dos preconceitos, o senso de comunidade e a possibilidade de ascensão; Constitucionalismo, ou os direitos de privacidade pessoal, discordância e tratamento adequado. Verifica-se que há existência de dimensões que recebem diretamente a influência do conceito de Hirigoyen apud ALKIMIN (2008), uma vez que para a autora o assédio moral pode ser "qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atende, 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.

Com isso, pode-se concluir que tais modelos são de extrema importância para as empresas, pois mostra como devemos valorizar o nosso trabalhador proporcionando-lhes as melhores condições físicas e psicológicas e, conseqüentemente gerando uma melhor qualidade de vida dentro e fora das empresas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M.L. Soriano de. **Psicologia**: introdução aos princípios básicos do comportamento. 7. ed. Petrópolis, Vozes. 1986.

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

AKL, Riad Semi; AKL, Fabiola Alessandra Berton. **O Assédio moral no ambiente de trabalho**: conceito e características. Disponível em:
< <http://www.boletimjuridico.com.br/curtas/materia.asp?conteudo=118>> Acesso em: 16 out.2008.

ASSÉDIO moral. **Jus navigandi**. Brasília,2005. Disponível em: <<http://www22.sede.embrapa.br/ouvidoria/assediomoral.doc>>. Acesso em : 16 nov.2008.

ASSÉDIO moral: é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de... Disponível em : < [http:// pt.wikipedia.org/wiki/ass%C3%A9dio_moral](http://pt.wikipedia.org/wiki/ass%C3%A9dio_moral) >Acesso em: 17 out.2008.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWDITCH, James L; ANTHONY, F. Buono. **Elementos de comportamento**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARDOSO, Fábio Henrique de Almeida. **O assédio moral no ambiente de trabalho**. Espaço Vital, 2008. Disponível em : <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/115746/0-assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 30 out.2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: campus, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. ed.compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CRUZ, Cíntia da. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. Guarulhos, 25.10.2007. Disponível em : < <http://buenoecostanze.adv.br> >. Acesso em: 17 out.2008.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. Tradução Auriphebo Berrance Simões, Maria da Graça Lustosa. São Paulo: Mc Grow-Hill do Brasil, 1983.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FEY, Michele Bauer; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida nas organizações: uma estratégia na gestão de pessoas**. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. v.3, n.10,jun. 2007. Disponível em:
<www.icpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa.chave=27f8108fa3f5f062c1b8>.
Acesso em: 08 nov 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Pensata**: Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? São Paulo. v.6, n.1, art.5, Jan./Jun. 2007. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/eletronica> > acesso em 15 set. 2008.

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

HELOANI, Roberto. **Assédio moral**: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE electron.**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=&nrm=iso>. Acesso em: 06 nov 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, Johnw. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil**: empregado e empregador. Caxias do Sul (RS), 2004. Disponível em: < [http:// jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6173](http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6173)>. Acesso em 16 out.2008.

NASCIMENTO, Regina Helena. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <www.hospvirt.org.br/enfermagem/port/qvt.html-15k>. Acesso em: 02 fev. 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

QUALIDADE de vida. Disponível em : < [http:// pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade_de_vida](http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade_de_vida).> Acesso em: 17 out.2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____ **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de janeiro: Vozes, 2000.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. São Paulo: PHB, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Sônia; HOSSNE, William Saad. **Metodologia científica para área de saúde**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.