

A GESTÃO DE PESSOAS E O SEU PAPEL DIANTE DO ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE EMPREGO

Ceci Gomes Almeida da Silva¹

Marcelo Mauricio da Silva²

RESUMO

Este artigo teve o propósito de analisar as questões que envolvem o assédio moral nas relações de emprego e o papel da gestão de pessoas neste contexto. Sendo assim, especificamente, foram realizadas coletas de informações a respeito do processo evolutivo das violências interpessoais nas relações de trabalho, buscando-se identificar os aspectos conceituais e jurídicos relacionados ao assédio moral, bem como a verificação do papel da gestão de pessoas diante de uma situação envolvendo o assédio moral. Para a elaboração deste estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada na bibliografia e na legislação, buscando-se nas publicações existentes conhecimentos sobre o tema apresentado. A busca de informações ficou limitada a textos contidos em livros e periódicos que abordassem a questão do assédio moral, bem como os aspectos conceituais e jurídicos, e também sobre o papel da gestão de pessoas. A análise dos dados coletados foi realizada considerando-se as informações relevantes à temática estudada, que estivessem coerentes com o foco principal do trabalho e que viessem a favorecer o entendimento do tema abordado. Ao término do estudo, constatou-se que o assédio moral implica em violação ao interesse juridicamente tutelado, uma vez que vai de encontro à dignidade psíquica do ser humano, e, partindo da análise da conduta humana, a gestão de pessoas encontra nos líderes a possibilidade de identificar e combater o assédio, cumprindo o seu papel dentro da organização, agindo de forma ética e justa no combate a este tipo de agressão humana.

Palavras-chave: Assédio Moral. Relações de Emprego. Gestão de Pessoas.

PEOPLE MANAGEMENT AND ITS ROLE AGAINST THE BULLYING IN THE EMPLOYMENT RELATIONS

ABSTRACT

This article aimed to analyze the issues around moral harassment in employment relations and the role of people management in this context. Thus, specifically, some information about the evolutionary process of interpersonal violence in labor relations were collected, seeking to identify the conceptual and legal aspects related to moral harassment, as well as verification of the role of people management on a situation

¹ Acadêmica do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E- mail: cecialmeida-rn@hotmail.com

² Professor Orientador do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E- mail: marcelomauricio@unirn.edu.br

involving moral harassment. To prepare this study, a qualitative research based on literature and legislation was performed, researching for publications in existing knowledge on the topic presented. The research was limited to informations in books and periodicals that addressed the issue of bullying, as well as the conceptual and legal aspects, and also about the role of people management. The data analysis was performed considering the relevant information to the subject studied, which were consistent with the primary focus of the work and come to favor the understanding of the subject. In conclusion, it was found that since the beginning bullying were currently present, and this practice implies violation of the legally subordinate interest, because it goes against the psychological human dignity. Based on an analysis of human behavior, people management find in their leaders the possibility to identify and combat this type of bullying, fulfilling its role within the organization, acting in an ethical and fair way to combat this type of human aggression.

Keywords: Moral Harassment. Employment Relations. People Management.

1 INTRODUÇÃO

As violências interpessoais estiveram presentes por toda história humana passando pela escravidão, servidão, era industrial e modernidade. Ao longo do tempo muitas condutas foram extirpadas e outras apenas minimizadas, exemplos como as agressões físicas aos escravos, a própria escravidão e a exploração da mão-de-obra infantil. Porém, todas elas foram ou são condutas explícitas, ao passo que o assédio moral é uma conduta velada, muitas vezes ignoradas pelos que estão a volta, tornando-a extremamente perigosa e difícil de ser combatida.

O assédio moral trata-se de uma sociopatia em que agressor com condutas perversas repetidas diariamente e por longos períodos, traz doenças psicossociais à vítima, levando até ao suicídio, e como tal não condiz com empresas socialmente éticas, devendo ser eficazmente combatida e inibida pela gestão de pessoas e por leis específicas.

Os novos padrões de gestão de pessoas demonstram os esforços para alcançarem a globalização, os avanços tecnológicos, a competitividade, a qualidade, enfim, sua sobrevivência em mercado exigente e imprevisível. Se por um lado as mudanças exigem competência para se manter economicamente viável, por outro, a sociedade consumidora torna-se cada vez mais exigente quanto à qualidade nos produtos e condutas mais éticas das empresas. Daí a importância em se primar pela ética nos meios de produção e nas relações com os colaboradores.

Sendo assim, a proposta central deste estudo consistiu em responder a seguinte questão: Qual o papel do gestor de pessoas diante de uma situação de assédio moral nas relações de trabalho?

Diante desse questionamento, o objetivo geral deste estudo foi analisar as questões que envolvem o assédio moral nas relações de trabalho e o papel da gestão de pessoas. Para tanto, especificamente, foram realizadas ações com a finalidade de coletar informações a respeito do processo evolutivo das violências interpessoais nas relações de trabalho; identificar os aspectos conceituais e jurídicos relacionados ao assédio moral, bem como a verificação do papel da gestão de pessoas quanto ao assédio moral.

A importância da realização deste trabalho justifica-se pelo fato de que proporcionará uma análise da evolução da relação de emprego, apresentando a forma de pensar da sociedade que construiu teorias administrativas que contribuíram para uma cultura permissiva às violências interpessoais em nome do lucro, chegando à atual gestão de pessoas e sua relação com a criação de políticas de combate ao assédio moral, conduta que atenta contra a dignidade da pessoa humana do trabalhador, inclusive com posturas de cobrança ao Estado para a criação do instituto penal ou trabalhista para coibir o assédio moral.

Além disso, o trabalho se tornou oportuno, pois possibilitou a reflexão sobre a problemática do assédio moral nas relações profissionais diárias, bem como o acesso sobre sua conceituação e melhoria no comportamento dessas relações, evitando a configuração desse instituto dentro do ambiente de trabalho, corroborando, desta forma, para um avanço positivo na teia de relacionamentos organização X gestor X colaborador.

Para a sua elaboração, o trabalho envolveu um tipo de pesquisa qualitativa baseada na bibliografia e na legislação, que conforme o entendimento de Alexandre (2003, p. 76) “o método qualitativo significa a utilização de dispositivos por meio dos quais o pesquisador pode obter o discernimento e o significado de que necessita sobre o seu objeto de pesquisa”. A finalidade consistiu em selecionar o material que foi utilizado no desenvolvimento do trabalho, buscando-se a compreensão da realidade estudada e posterior elaboração das considerações finais do estudo.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material

cartográfico, etc. até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. A finalidade dessa pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, avaliando-se a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante, sobre uma determinada temática. Sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

A área de abrangência envolvida na elaboração deste trabalho ficou limitada a textos contidos em livros e periódicos que abordassem a questão do assédio moral, bem como os aspectos conceituais e jurídicos, bem como sobre o papel da gestão de pessoas. Além disso, também foram realizados acessos a sites da Internet que possam auxiliar no esclarecimento das colocações feitas.

A análise dos dados coletados foi realizada considerando-se as informações relevantes à temática estudada, que estivessem coerentes com o foco principal do trabalho e que viessem a favorecer o entendimento do tema abordado. Em suas colocações, Gil (2006), descreve que os instrumentos de coleta de dados para uma pesquisa de campo são: questionários, formulários, entrevistas e observação. No entanto, quando se trata de uma pesquisa bibliográfica, que é o caso deste trabalho, a coleta é feita em literaturas que, direta ou indiretamente, tratem do tema, tais como: livros, artigos, bases eletrônicas etc.

2 LITERATURA ACERCA DO ASSÉDIO MORAL

Neste item apresenta-se o embasamento teórico e, conseqüentemente, todo o suporte necessário para que se pudesse responder ao questionamento levantado e que serviu de proposta central para a elaboração deste estudo. Sendo assim, a seguir são mostradas algumas abordagens sobre: o histórico do assédio moral nas relações de trabalho; os aspectos conceituais e jurídicos relacionados ao assédio moral; e, por fim, sobre o assédio moral e a gestão de pessoas.

2.1 SOCIOLOGIA DO TRABALHO

Em algum momento de sua vida o homem percebe a importância da força do trabalho e, desde os primórdios, na Antiguidade, ao invés de utilizar a força física e

mental desempenhada em suas atividades para o bem estar coletivo, a partir da convivência social, deixa-se guiar pela ganância. Ao final dos conflitos, o mais forte ao vencer, fazia dos perdedores prisioneiros e escravos, impondo aos adversários subjugados a toda sorte de maus tratos. Para muitos povos da Antiguidade, como os gregos, os egípcios e os romanos, consideravam o trabalho braçal exaustivo e desonroso. Este tipo de labor, não intelectual, ficava a cargo dos escravos, que só alcançavam liberdade por morte do seu proprietário (Senhor) ou por gratidão, e muitos deles, ao se tornarem livres, passavam a viver em regime de servidão, em que recebiam salários, mas sofriam severas restrições, sendo obrigados a pagarem impostos altíssimos aos senhores feudais. Os servos foram os primeiros trabalhadores assalariados (RUFINO, 2007).

Ainda conforme Rufino (2007), os servos praticavam a servidão por meio de trabalho generalizado, em que o indivíduo não possuía liberdade, fazendo parte da terra possuída pelos senhores, sendo o trabalho braçal a única forma de busca da subsistência, não dispondo, com efeito, de quaisquer direitos. Na servidão era clara a relação entre o Senhor Feudal e o trabalhador de sua terra, este era um bem integrante do feudo. E no decorrer da história humana o homem descobre o excedente, desenvolve o comércio, acumula capital e passa a procurar novas formas de gerar mais riquezas, mas continua a explorar a força de trabalho e a tratar o ser humano nos mesmos modos de humilhação, muitas vezes com requintes de perversão.

Em um novo salto decorrente das transformações sociais, quando a História relata a Revolução Industrial, a dignidade humana permanece relevada a último plano, posto que o substituto do senhor feudal, o patronato, continua a ser conduzido apenas pelo desejo de acumular riquezas. De acordo com Bejarano *et al* (2005, p. 04):

A revolução industrial, iniciada na Europa no século XVIII, pode ser definida como 'um período de intensas mudanças, principalmente sociais e econômicas, associadas ao uso de máquinas no processo produtivo. A Inglaterra foi o país precursor destas mudanças, devido principalmente à acumulação de capital pela burguesia comerciante e à abertura de novos mercados proporcionada pela expansão marítima, trazendo maior demanda de produtos e de mercadorias. Visando suprir essa demanda com melhores lucros e menores custos, a burguesia buscou alternativas para aumentar, melhorar e acelerar a produção: gradualmente, o modelo artesanal de produção artesanato deu lugar à produção em oficinas, e estas à produção mecanizada nas fábricas'.

No início da Revolução Industrial as fábricas apresentavam condições precárias para o trabalhador, com ambientes insalubres, sombrios, sem ventilação e sem qualquer higiene. Além das más condições ambientais os trabalhadores tinham jornadas exaustivas de 16 horas diárias para homens e mulheres, inclusive exploração da mão-de-obra infantil. Os níveis de maus tratos chegaram a patamares desumanos e desencadearam reações dos pensadores humanistas da época, que passaram a chamar a atenção da sociedade para necessidade de melhorias. Por outro lado os trabalhadores diante dos sofrimentos passaram a se organizar e a exigir a intervenção do Estado junto ao patronato para garantir tratamentos mais dignos. Esta mobilização do operariado resultou em algumas mudanças nas melhorias das condições de trabalho, mas foram impostas timidamente pelo ordenamento jurídico da época, que de certa forma demonstrava uma preocupação, mesmo que ínfima com dignidade humana (BEJARANO *et al*, 2005).

Somente a partir no final dos anos 60 e por toda década 70 devido às grandes transformações tecnológicas, econômicas, sociais e da mobilização da massa trabalhadora, em vários países, os trabalhadores criaram suas próprias organizações de lutas e iniciaram processos de autogestão da produção dos bairros etc., através de seus sindicatos, que o trabalhador passa a ser visto como ser humano complexo, ou seja, psicossocial, com inteligência capaz de agregar valor às organizações. As novas teorias construídas, a partir de então, apontam para o surgimento da informatização, das grandes organizações, do processo da globalização e da dimensão humana como o diferencial que possibilitaria as organizações a acompanharem tantas mudanças (CHIAVENATO, 2000).

Os novos paradigmas abrem espaço para consolidação da Administração de Recursos Humanos, depois Gestão de Pessoas e em seguida Gestão com Pessoas. Os seres humanos não são meros recursos, mas parceiros e colaboradores. Os trabalhadores, conforme Chiavenato (2000), no contexto contemporâneo, são vistos em três aspectos fundamentais: (1) As pessoas como seres humanos profundamente diferentes entre si, dotados de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; (2) As pessoas, não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas, sobretudo como elementos impulsionadores da organização, são capazes de constante renovação e competitividade em um mundo pleno de

mudanças e desafios, e (3) As pessoas, como parceiros da organização, são capazes de conduzi-la excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento etc. –, na expectativa de colherem retornos desses investimentos como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc.

Essa visão, agora norteadora da era do conhecimento, exige cada vez mais que o operário interaja em equipe, que o gestor tenha como excelência a administração de conflitos, que todos busquem qualidade, demonstrem competência, trabalhe suas habilidades, aflore seus talentos. Se no velho modelo de administração científica o homem e máquina se confundiam e não havia espaço para comunicação aberta, na atualidade o diálogo é estimulado e toda interação.

2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O ASSÉDIO MORAL

Os estudos iniciais sobre hostilidade no ambiente do trabalho, sob a ótica organizacional, são atribuídos a Heinz Leymann, pesquisador de origem alemã e com publicações na Suécia, responsável pela introdução do termo *mobbing* no universo trabalhista na década de 80 do século passado (HIRIGOYEN, 2002).

De acordo com Barreto (2003), as violências interpessoais nas organizações recebem várias denominações mundo afora, dependendo do contexto e de cada cultura de cada local. No caso do assédio moral, assim denominado no Brasil, nos outros países recebe as seguintes nomeações *Comobbing* (Suécia, Inglaterra); *Moral Harassment* (EUA); *Harassment* (EUA), *Psicoterror ou Acoso Moral* (Espanha); *Harcèlement moral* (França); *Ijime* (Japão).

Para Hirigoyen (2002, p. 66):

Em um grupo é normal que os conflitos se manifestem. Um comentário ferino em um momento de irritação ou mau humor não é significativo, sobretudo se vier acompanhado de um pedido de desculpas. É a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de abrandá-las, que torna o fenômeno destruidor.

Sendo assim, Hirigoyen (2002, p. 65) entende como assédio moral:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

O assédio moral, para Hirigoyen (2002), não passa apenas pela insistência impertinente e pela perseguição em relação a alguém, mas, necessariamente, pela repetição ou sistematização. O trabalho desenvolvido por ele em 1998 é visto como um marco em chamar a atenção para este fenômeno manipulador e perverso. Outros trabalhos merecem igual atenção, como o de Barreto (2000), que assim define o Assédio Moral:

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, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas 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, forçando-o a desistir do emprego.

Rufino (2007) expõe que o assédio moral se trata de uma prática em que se envolvem condutas, palavras, comportamentos de natureza vexatória, constrangedora, de forma sucessiva e prolongada, objetivando o agressor humilhar a vítima, de forma perseguidora e aleatória, ultrapassando exacerbadamente os limites do respeito das relações interpessoais, que infringe os direitos fundamentais.

Diante das abordagens apresentadas, pode-se constatar que em todas as definições, esse tipo de violência interpessoal, somente, é considerado assédio, pela insistência na conduta de forma prolongada e que causa sofrimento e dor emocional na vítima.

2.3 ASPECTOS JURÍDICOS RELACIONADOS AO ASSÉDIO MORAL

A legislação estadual disciplina a questão do assédio moral junto aos servidores públicos com penalidades que vão desde multas a suspensão do trabalho. No Estado do Rio de Janeiro a Lei nº 3.921/2002, de 23 de agosto de 2002, veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou

entidades da administração centralizada, ou autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidades ou interesse públicos. O artigo 2º desta Lei Estadual (RIO DE JANEIRO, 2002) define assédio moral da seguinte forma:

Artigo 2º - Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata a presente Lei, a exposição do funcionário, servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.

Da mesma forma o Estado do Rio Grande do Sul através da Lei Complementar nº 12.561, de 12 de julho de 2006, que proíbe a prática do assédio moral no âmbito da administração pública estadual, tipifica o assédio moral no artigo 2º (RIO GRANDE DO SUL, 2006), que abaixo se transcreve:

Art. 2º Considera-se assédio moral, para os fins do disposto nesta Lei Complementar, toda ação, gesto ou palavra que, praticados de forma repetitiva por servidor público, no exercício de suas funções, vise a atingir a autoestima e a integridade psicofísica de outro servidor, com prejuízo de sua competência funcional.

Parágrafo único – Evidencia-se o assédio moral a servidor público quando:

- I. Forem-lhe impostas atribuições e atividades incompatíveis com o cargo que ocupa ou em condições e prazos inexecutáveis;
- II. For ele designado para exercer funções triviais, em detrimento de sua formação técnica;
- III. Forem-lhe tomadas, por outrem, propostas, ideias ou projetos de sua autoria;
- IV. Forem-lhe sonegadas informações que sejam necessárias ao desempenho de suas funções;
- V. Forem contra ele praticadas ações, gestos ou palavras que denunciem desprezo ou humilhação, isolando-o de contatos com seus superiores hierárquicos e com outros servidores; e
- VI. Forem-lhe dirigidos comentários maliciosos, críticas reiteradas sem fundamento, ou houver a subestimação de esforços que atinjam a sua dignidade.

Outros Estados como Mato Grosso, São Paulo possuem legislação aprovadas. Outros, ainda estão com projetos de lei tramitando, procurando formas de reprimir na administração pública esta conduta que tantos prejuízos trazem para sociedade. No Rio Grande do Norte, a Lei do Município de Natal/RN, Lei nº 189/02, de 23 de fevereiro de 2002, disciplina o assédio moral e estabelece como penalidades multas, suspensão e até exoneração (NATAL/RN, 2002). Uma penalidade interessante é a participação do assediador em curso de comportamento profissional, como se mostra a seguir:

Artigo 1º - Ficam os servidores públicos municipais de Natal, de qualquer dos poderes constituídos, nomeados para cargos de confiança, sujeitos às seguintes penalidades administrativas, pela prática de assédio moral nas dependências dos locais do trabalho, e no desenvolvimento das atividades profissionais:

I. Advertência escrita:

II. Suspensão, cumulativamente com:

a. Obrigatoriedade de participação em curso de comportamento profissional;

b. Multa.

III. Exoneração.

Artigo 2º - Para fins das disposições desta Lei, fica considerado como assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra, que atinja a autoestima, a segurança, a dignidade e moral de um servidor ou funcionário, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, causando-lhe constrangimento ou vergonha, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional, à estabilidade ou equilíbrio do vínculo empregatício e à saúde física ou mental do servidor ou funcionário.

Parágrafo único – Para efeito desta Lei, considera-se assédio moral, dentre outros, os seguintes comportamentos: marcar tarefas com prazos impossíveis; transferir alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um servidor ou funcionário de ações e atividades pertinentes à sua função específica, só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma contínua sem motivação justa; espalhar rumores maliciosos de ordem profissional ou pessoal; criticar com persistência causa justificável; subestimar esforços no desenvolvimento de suas atividades; sonegar-lhe trabalho; restringir ou suprimir liberdades ou ações permitidas aos demais de mesmo nível hierárquico funcional; outras ações que produzam os efeitos retro mencionados.

Ao nível federal e para os trabalhadores da iniciativa privada encontram-se inúmeras iniciativas que tramitam no Congresso Nacional desde o ano de 2001. Esta demora em aprovar uma lei tão importante aos trabalhadores não se justifica. De qualquer forma as propostas conceituam e trazem penalidades que terão um papel

inibidor e socioeducativo para sociedade como se vislumbra a seguir. O projeto de reforma do Código Penal, sobre assédio moral de iniciativa de Marcos de Jesus, deputado federal pelo PL – PE, introduz artigo 146-A, no Código Penal Brasileiro – Decreto-lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940, dispondo sobre o crime de assédio moral no trabalho.

O Art. 1º e o Art. 5º (destacando-se os incisos I, II e III) da Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988) estabelecem sobre a dignidade da pessoa humana e a igualdade, intimidade e modo de vida, *in verbis*:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania;

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante.

Pode-se caracterizar o assédio moral numa situação em que ocorre a degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem as ações e condutas negativas dos chefes em relação aos seus subordinados, constituindo-se em uma experiência subjetiva que causa prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e, conseqüentemente, para a empresa, resultando em um isolamento da vítima escolhida sem explicações por parte do grupo em que está inserida, passando a ser hostilizada, chacoteada e até mesmo desacreditada diante dos colegas de trabalho. Resumidamente, Barreto (2000) discorre que um ato isolado de humilhação não consiste em assédio moral. Este pressupõe cinco aspectos, ou seja, (1) Repetição sistemática; (2) Intencionalidade (forçar o outro a abrir mão do emprego); (3) Direcionalidade (uma pessoa do grupo é escolhida como bode

expiatório); (4) Temporalidade (durante a jornada, por dias e meses); e (5) Degradação deliberada das condições de trabalho. Entretanto, quer seja um ato ou a repetição deste ato deve-se combater firmemente por constituir uma violência psicológica, causando danos à saúde física e mental, não somente daquele que é excluído, mas de todo o coletivo que testemunha estes atos.

Conforme Aguiar (2006), muitas vezes as condutas de violência interpessoal podem vir disfarçadas, ou seja, a empresa afirma ter uma cultura empreendedora que impõem como valores a autonomia e espírito de iniciativa de seus empregados. Mas, como bem observa Hirigoyen (2002), as empresas são complacentes em relação aos abusos de certos indivíduos desde que isso possa gerar lucro e não dar motivo a um excesso de revolta. Em vez de permitir que as pessoas progridam, essas empresas muitas vezes não fazem mais que quebrá-las.

Responsável pelo adoecimento do colaborador, o assédio moral deve ser bem identificado para ser exterminado e combatido. Em uma cartilha publicada pela Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho e Previdência Social (FENASPS), alguns comportamentos que caracterizam esta violência interpessoal no ambiente organizacional são elencados, tais como: dar instruções confusas ao trabalhador; bloquear o andamento do trabalho alheio; atribuir erros imaginários ao trabalhador; pedir-lhe, sem necessidade, trabalhos urgentes ou sobrecarregá-los com tarefas; ignorar o trabalhador na frente dos outros e/ou não cumprimentá-lo ou não lhe dirigir a palavra; fazer críticas ao trabalhador em público ou, ainda, fazer brincadeiras de mau gosto; impor-lhe horários injustificados; fazer circular comentários maldosos e caluniadores sobre o trabalhador e/ou insinuar que ele tem problemas mentais ou familiares; forçar a demissão do trabalhador ou transferi-lo do local só para isolá-lo; pedir-lhe a execução de tarefas sem interesse e/ou não lhe atribuir tarefas; retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa etc.); agredir o assediado, de preferência quando não tem ninguém por perto; e, proibir os colegas de falar e almoçar com o trabalhador.

No ambiente de trabalho proporcionado pelas organizações, o fenômeno da violência interpessoal, conhecido como assédio moral que acima se conceituou, exige como sujeitos a figura do agressor e da vítima. Em ambos os polos podem existir apenas um agente ou mais de um. Segundo Hirigoyen (2002), um agressor pode ser um chefe em relação a um de seus subordinados ou os demais que estejam sobre seu comando. Da mesma forma no polo do papel de assediado pode

estar todo um grupo em relação a um colega ou mais colegas. O importante é saber que o assediador só se arriscará se sentir senhor absoluto da situação em que estiver presente. No papel das vítimas podem estar toda a equipe ou, apenas, um dos integrantes. Poderá, ainda, o assédio moral dar-se do subordinado ou da equipe como agressores em relação ao superior, ou mesmo, entre os próprios colegas. Bastando apenas que o perverso tenha a certeza de alguma forma de poder sobre a vítima. O assédio por grupo é justificado o comportamento da equipe não é a soma dos comportamentos dos indivíduos que o compõem: o grupo é uma entidade nova, que tem comportamentos próprios. Freud admite a dissolução das individualidades na multidão e nela vê uma dupla identificação.

Ainda de acordo com Hirigoyen (2002), o perverso ao adentrar em um grupo é sedutor, procura reunir em torno de si as pessoas de comportamento passivo e doce. Porém, se encontrar resistência de algum componente, este é rejeitado pelo grupo e passa a ser escolhido como bode expiatório. Estabelece-se, assim, uma identidade social entre os membros do grupo, formada pelas críticas à pessoa isolada por meio de maledicências e ironias. O grupo fica, então, sob total domínio do perverso e o imita em seu cinismo e falta de respeito. Cada indivíduo não perde com isso todo o seu senso moral, mas, tornando-se dependente de um indivíduo sem escrúpulos, perde todo o senso crítico.

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. Pelo contrário, frequentemente o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que leva a tornar-se um alvo (HIRIGOYEN, 2002). O assédio torna-se possível porque vem precedido de uma desvalorização da vítima pelo perverso, que é aceita e até caucionada posteriormente pelo grupo.

Essa depreciação dá uma justificativa *a posteriore* à crueldade exercida contra ela e leva a pensar que ela realmente merece o que lhe está acontecendo. Normalmente, conforme a Cartilha da FENASPS (s.d.), elas possuem os seguintes perfis: trabalhadores com mais de 35 anos; os que atingem salários muito altos, não se curvam ao autoritarismo nem se deixam subjugar e são mais competentes que o agressor; saudáveis, escrupulosos e honestos, perfeccionistas, não hesitam em trabalhar nos finais de semana, ficam até mais tarde e não faltam, ao trabalho

mesmo quando doentes; pessoas que tem senso de culpa muito desenvolvido e aqueles que vivem sós; pessoas que estão perdendo a cada dia a resistência física e psicológica para suportar humilhações; portadores de algum tipo de deficiência ou problemas de saúde; os que têm crenças religiosas ou orientações sexuais diferentes daqueles que assediam; os que têm limitação de oportunidades por serem especialistas; e, homens em um grupo de mulheres e mulheres em um grupo de homens.

Com relação às mulheres a Cartilha da FENASPS (200-?), acrescenta, ainda, as casadas, as grávidas ou as que têm filhos pequenos. Além dos trabalhadores acima citados, pode-se ainda destacar o “assédio moral” vivenciado pelos egressos do sistema prisional.

No fenômeno do assédio moral, tem-se que o protagonista é um indivíduo (ou um grupo manipulado por um perverso de caráter), que, ao contrário do imaginário geral, não possui qualquer distúrbio psíquico, mas é detentor de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos. Este indivíduo é o que se denomina perverso narcisista (HIRIGOYEN, 2002).

Segundo Hirigoyen (2002, p. 141), o psicanalista P-C. Racamier foi um dos primeiros a elaborar o conceito de perversão narcisista. Outros autores, entre os quais Albert Eiguer, tentou, posteriormente, uma definição mais concreta:

Perversos narcisistas são considerados psicóticos sem sintomas, que encontram seu equilíbrio descarregado em um outro a dor que não sentem e as contradições internas que se recusam a perceber. Eles “não fazem de propósito” o mal que fazem, eles fazem mal porque não sabem agir de outro modo para existir. Foram eles próprios feridos em sua infância e tentam assim manter-se vivos. A transferência da dor lhes permite valorizar-se às custas do outro.

Sobre assédio moral no trabalho, Freitas *et al* (2008), apresenta o perfil do assediador, baseado em observações de trabalhadores. Nesta apresentação o gestor é quem assume o papel de agressor e sua conduta perversa é de forma tão repetitiva e entranhada, tida como parte integrante do seu caráter, que termina por servir como caricatura de sua personalidade.

Segundo Hirigoyen (2002, p. 142), a personalidade narcisista é descrita como se segue (ou apresenta, pelo menos, cinco das seguintes manifestações):

1. O sujeito tem um senso grandioso da própria importância;
2. É absorvido por fantasias de sucesso ilimitado, de poder;
3. Acredita ser “especial” e singular;
4. Tem excessiva necessidade de ser admirado;
5. Pensa que tudo lhe é devido;
6. Explora o outro nas relações interpessoais;
7. Não tem a menor empatia;
8. Inveja muitas e muitas vezes os outros;
9. Dá provas de atitudes e comportamentos arrogantes.

O alimentador do perverso é a inveja, o objeto é a apropriação do outro. O invejoso lamenta ver o outro possuir bens materiais ou morais, mas seu desejo de destruí-los é maior que o desejo de obtê-los (HIRIGOYEN, 2002).

Conforme Arantes e Oliveira (2005), o assédio moral pode, inclusive, ter uma origem sexual, pois apesar do assediador, por muitas vezes, não ter coragem de expressar o assédio sexual à sua vítima, por diversos fatores, até mesmo por vergonha de sua opção sexual, não cerca a vítima com a clara intenção de prática de atos libidinosos. Entretanto, a cerca com condutas moralmente perversas, para humilhá-la e constrange-la, já que, nestes casos, frequentemente, não possui a mesma opção sexual que o ofensor.

De acordo com Nascimento (2011), algumas diferenças são básicas entre as duas condutas. No assédio sexual o apelo é libidinoso e a vítima é subordinada hierarquicamente ao assediador, no assédio moral o objetivo é desestabilizar psicologicamente a vítima, com condutas perversas, e não existe a necessidade de subordinação da vítima.

3 O ASSÉDIO MORAL E A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas consiste na função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais. A rigor, trata-se de uma evolução das áreas designadas no passado como: Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (ARH). Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais com Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2006).

A mudança de nome ARH vem ao alcance das intensas transformações socioeconômicas das décadas de 70 e 80, como observa Martiningo Filho (2007), discorrendo que a partir da década de 70 emerge uma nova crise capitalista internacional, novamente o mundo do trabalho é alvo de grandes transformações tecnológicas e organizacionais. O capitalismo passa a vivenciar um momento inédito em sua história. A hegemonia do capital financeiro descola o capital da ordem produtiva, a competição e a concorrência por novos mercados se acirram e as novas tecnologias e formas de organização do trabalho vêm permitir que as empresas ofereçam produtos cada vez mais semelhantes.

A agilidade da inovação e a criatividade passam a ser decisivas para a sobrevivência das empresas. Após investir na anulação das capacidades cognitivas dos trabalhadores, dificultando terrivelmente o desenvolvimento de cada um, o capital chega a um outro momento em que necessita de um trabalhador não apenas qualificado, mas competente, inteligente, questionador, crítico, inovador, que possa criar alternativas que mantenham a empresa competitiva (MAXIMINIANO, 2005).

Dentro desse contexto surge a era da informática, a era do conhecimento e nova abordagem de ARH, a Gestão de Pessoas, que visa demonstrar o caminho apontado para os novos paradigmas que delineiam a Ciência da Administração. No início, os pilares eram constituídos, somente, da Administração Científica de Taylor, Fayol e Ford, que permearam as organizações até o final da década de 70 e início dos anos 80. Nestas teorias mecanicistas as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais, conduzindo as consequências desfavoráveis no campo do gerenciamento de pessoal. As questões complexas que envolvem o ser humano eram colocadas em último plano ou mesmo inexistiam. Todas as melhorias neste campo foram alcançadas pelas lutas sindicais e imposições do Estado através de leis (GIL, 2006).

Ainda conforme Gil (2006), nos novos princípios administrativos a integração e interação são palavras chaves, o ser humano enxergou em todas as suas dimensões fisiológicas, psicológicas e sociais. Os empregados passam a ser tratados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Porém, as mudanças não se dão de forma universal. As grandes empresas necessitavam de novos mecanismos para combater a concorrência e se firmarem com produtos tão bons ou melhores, sob pena de não sobreviverem e, assim,

passaram a utilizar dos novos paradigmas que lhe fossem convenientes. Presas a modelos velhos e tentando criar estruturas velhas as empresas não conseguem romper com a ordem estabelecida e com os modelos clássicos. As velhas práticas de desvalorização do ser humano continuam e serve muitas vezes como suporte para condutas que ferem a dignidade humana, como o assédio moral. Martinengo Filho (2007) aponta como desencadeadores a deficiência no clima organizacional, pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção, sistemas de recompensas baseados em metas individuais, deficiente organização de trabalho, disfunções estrutura organizacional, deficiente comunicação e disfunções na cultura organizacional.

É nesse pensamento em que a ARH, encontra um de seus grandes desafios, quiçá o mais importante, para que possa ser identificada no estágio da gestão de pessoas, o desafio individual, ou seja, estruturar seus quadros com gestores dotados de ética, responsabilidade social e habilidades para conseguir alcançar à excelência dos indivíduos sob liderança nos aspectos da produtividade, da inovação, da integração da nova inteligência humana, dos meios criativos de utilização das tecnologias, da satisfação dos clientes, dos fornecedores, dos acionistas, dos trabalhadores e do desenvolvimento socioeconômico da sociedade, aliados a políticas claras de valorização psicossocial dos seus colaboradores (GIL, 2006).

Para que os desafios sejam superados os profissionais de Gestão de Pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Dentre as apontadas por GIL (2006), compreende-se que as habilidades que enxergam as pessoas com essências ao sucesso socioeconômico, valorizando a vida humana são as que alavancam a excelência dos indivíduos dentro da organização e são capazes de criarem um clima organizacional que não toleram violências interpessoais, dentre eles o assédio moral.

Dentre as medidas das políticas de prevenção, Rufino (2007) destaca alguns postos-chave de políticas de intervenção ao assédio moral no trabalho: decidir quando introduzir uma política contra a violência no trabalho em geral ou uma política especializada relacionada ao assédio moral; identificar claramente os comportamentos que serão aceitos pela empresa e aqueles que não serão tolerados; assegurar ampla representação e envolvimento de todos os setores da organização; e, facilitar a ampla disseminação da política e acompanhar os

procedimentos para assegurar o conhecimento e o entendimento da política por parte de todos.

Traçadas as metas e executadas, em um segundo momento será preciso avaliar sua efetividade. Martiningo Filho (2007) sugere que os seguintes fatores sejam observados para visualizar o alcance das medidas tomadas. São eles: as taxas de saídas da organização e as razões, que poderão ser avaliadas por meio de entrevistas realizadas quando da saída do funcionário; taxas de absenteísmo; queixas e reclamações formais e informais; pesquisas com o pessoal sobre a existência de assédio moral na organização; e, monitoração da efetividade da política.

4 MEDIDAS SANEADORAS RELACIONADAS AO ASSÉDIO MORAL

Pelo que já foi estudado até o momento pode-se considerar que o assédio moral no ambiente de trabalho protagoniza situações tão desagradáveis, tornando-se necessárias que algumas medidas sejam praticadas para que se combata ou evite esta prática. De acordo com Arantes e Oliveira (2005) existe a possibilidade de se aplicar medidas de prevenção contra o assédio moral nas empresas ou quaisquer outros locais de trabalho. Para que isto aconteça “a fundamentação jurídica composta pela análise dos princípios constitucionais – garantidores da dignidade da pessoa humana – e da legislação, incluindo tanto leis já aprovadas como projetos de lei em votação” (ARANTES; OLIVEIRA, 2005, p. 95).

As autoras acima acrescentam, ainda, que as leis brasileiras envolvendo o assédio moral são apenas no âmbito municipal e versam sobre a sua coibição somente para o setor público. Entretanto, a falta de uma lei específica não impedirá o reconhecimento e a punição. Se por ventura for concretizado o assédio moral, o empregado deverá procurar o sindicato ou entidades como o Ministério Público do Trabalho, a Justiça do Trabalho, a Comissão de Direitos Humanos e o Conselho Regional de medicina ou então recorrer ao Centro de Referência em Saúde do Trabalho. Para tanto, o apoio e o depoimento dos colegas que testemunharam o acontecido ou também já passaram pela mesma situação serão muito úteis, como também a contribuição familiar.

Hirigoyen (2002) discorre que antes de tomar qualquer decisão torna-se importante observar bem a situação do processo de assédio e, se for possível, analisá-lo. No momento em que se tem a sensação de ameaça à dignidade humana

ou a própria integridade psíquica em decorrência da atitude hostil de uma ou várias pessoas, e houver uma constante frequência por longo período, pode-se considerar que se trata efetivamente de um assédio moral. A autora orienta que:

O ideal é reagir o mais cedo possível, antes de ser mergulhado em uma situação em que não haja mais outra solução a não ser sair do emprego. A partir daí é importante atentar para qualquer forma de provocação, ou a toda e qualquer agressão. Como no caso do assédio psicológico familiar, a dificuldade de defender-se reside no fato de que raramente há provas evidentes. A vítima deverá, então, acumular os dados, os indícios, registrar as injúrias, fazer fotocópia de tudo que poderá, em um momento ou outro, constituir sua defesa.

De acordo com Nascimento (2011), existem algumas formas de se encarar a situação do assédio moral dentro do ambiente de trabalho. Duas delas são as formas iniciais, sendo a mais eficaz a preventiva. No caso de já ter acontecido, ou seja, as medidas paliativas não foram suficientes para combater, devem ser adotadas as medidas repressoras ou remediadoras.

Ainda conforme Nascimento (2011), o estabelecimento de condutas preventivas precisa contar com a participação de profissionais de recursos humanos, principalmente aqueles especialistas em psicologia social ou do trabalho. Uma das técnicas que pode ser utilizada por estes profissionais é a Prevenção de Riscos Laborais baseada na conduta, a partir do princípio de que o assédio moral trata-se de um problema diretamente relacionado à saúde e segurança ocupacionais.

Segundo Freitas *et al.* (2008), uma política de prevenção e de combate ao assédio moral precisa se amplo e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico, sendo fundamental que os diversos grupos organizacionais sejam envolvidos na definição e na criação de ferramentas apropriadas para lidar ocorrências, sua apuração e avaliação.

Considerando essa situação, Freitas *et al.* (2008) expõem ainda que os gestores são os responsáveis pela intervenção na organização do trabalho, podendo modificá-la, tornando-a menos propensa à violência e mais geradora de processos colaborativos. Se as medidas de prevenção iniciais forem praticadas de maneira eficaz, dificilmente vai se chegar a situações extremas, como, por exemplo, a depressão maior ou até mesmo o suicídio. É preciso ter claro que os códigos de conduta e de ética não desobrigam a empresa de suas responsabilidades em casos

de acontecimentos envolvendo o assédio moral, principalmente quando outras providências não são tomadas e/ou a empresa for conivente ou negligente.

Dentro desse contexto, conforme Arantes e Oliveira (2005, p. 98):

O empregador é obrigado manter seu empregado em condições para o mercado de trabalho, com a mesma saúde física e mental que possuía antes da demissão, caso contrário, será obrigado a ressarcir-lo. Para confirmar o nexo causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalho, de acordo com a Resolução do Conselho Federal de Medicina, há a necessidade de exames físicos e mentais da vítima. Os sindicatos também são úteis na medida em que impõem, nos acordos coletivos, cláusulas versando sobre o combate ao assédio moral ou sobre a criação de planos preventivos nas empresas.

Hirigoyen (2002) expõe que devido ao seu poder de nocividade dificilmente se consegue conter o assédio moral. Daí a necessidade de se buscar soluções para que se estabeleçam os limites da civilidade e do respeito mútuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As violências interpessoais estiveram presentes por toda história humana passando pela escravidão, servidão, era industrial e modernidade. Ao longo do tempo muitas condutas foram extirpadas e outras apenas minimizadas, exemplos como as agressões físicas aos escravos, a própria escravidão e a exploração da mão-de-obra infantil. Porém, todas elas foram ou são condutas explícitas, ao passo que o assédio moral é uma conduta velada, muitas vezes ignoradas pelos que estão a volta, tornando-a perigosa e difícil de ser combatida.

Dentro desse contexto, a proposta central deste estudo consistiu em responder qual o papel do gestor de pessoas diante de uma situação de assédio moral nas relações de trabalho, e, diante disso, foram analisadas as questões que envolvem o assédio moral nas relações de trabalho e o papel da gestão de pessoas. Para tanto, coletaram-se informações a respeito do processo evolutivo das violências interpessoais nas relações de trabalho; identificaram-se os aspectos jurídicos relacionados ao assédio moral, bem como verificado o papel da gestão de pessoas quanto ao assédio moral.

O assédio moral trata-se de uma sociopatia em que o agressor, com condutas perversas repetidas diariamente e por longos períodos, traz doenças psicossociais à

vítima, levando até ao suicídio, e como tal, não condiz com empresas socialmente éticas, devendo ser eficazmente combatida e inibida pela gestão de pessoas e por leis específicas.

Os novos padrões de gestão de pessoas demonstram os esforços para alcançarem a globalização, os avanços tecnológicos, a competitividade, a qualidade, enfim, sua sobrevivência em um mercado exigente e imprevisível. Se de um lado as mudanças exigem competência para se manter economicamente viável, de outro, a sociedade consumidora torna-se cada vez mais exigente quanto à qualidade nos produtos e condutas mais éticas das empresas.

As empresas que primam pela ética nos meios de produção e nas relações com seus colaboradores conseguem agregar valores aos seus produtos. Exemplos são veiculados diariamente pelos meios de comunicação. Com políticas voltadas para inibir as violências cotidianas, implantando comunicação aberta e esclarecedora, preparando seus funcionários para combater e enfrentar os assediadores perversos; criam ambientes seguros, propícios à segurança e maior compromisso com o trabalho em todos os níveis.

Permitir que em seu ambiente organizacional, continuem a imperar as velhas práticas, base de violências interpessoais, é fazer vistas grossas aos conflitos que estragam o ambiente de trabalho e afetam diretamente a satisfação do colaborador. Este por sua vez passa a produzir menos e sem o mesmo interesse no resultado final. A gestão do conflito pode demandar tempo, perda em qualidade e absenteísmo.

As organizações têm importante papel no combate às violências no ambiente de trabalho, sejam quais forem. Mas, por outro lado, também é preciso uma sociedade conscientizada e a uma classe trabalhadora mobilizada, para que as conquistas tenham a possibilidade de serem alcançadas. Historicamente todos os avanços têm seu início em cobranças organizadas da classe trabalhadora e da sociedade ao Estado.

Apesar de denotar de uma violência interpessoal presente nas relações laborais desde os primórdios, atualmente, a prática do assédio moral implica em violação ao interesse juridicamente tutelado, posto que atenta contra a dignidade psíquica do indivíduo, objetivando excluí-lo da posição de empregado ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada laborativa e no exercício de suas funções.

Partindo da análise da conduta humana, a gestão de pessoas encontra nos líderes a possibilidade de identificar e combater o assédio moral, tanto sobre os

colaboradores que estão sobre sua competência, quanto os existentes entre a equipe que lidera. Agindo desta forma cumpre com seu papel dentro da organização.

Isso porque esse tipo de conflito traz inúmeros prejuízos à vítima, à empresa e sociedade. Para o assediado porque influencia diretamente em sua motivação e produtividade, traz prejuízos psíquicos e sociais, podendo levá-lo ao suicídio. Para o empregador porque perde tempo em administrar o conflito, perde produtividade, tem obrigação moral e ética de encontrar solução para impedir e excluir o assédio moral, além de, poder vir a ser responsabilizada civilmente, e ressarcir os danos ocorridos e ter prejuízos a sua imagem diante do mercado consumidor. Para a sociedade aponta-se o comprometimento das relações familiares pela desestabilização psicológica do assediado, aumento na utilização e dependência dos serviços de saúde e da assistência social públicos, falência de empresas pelos constantes ressarcimentos por danos morais e desempregos.

O assédio moral depõe contra as organizações, e a satisfação no trabalho, impede o desenvolvimento de potencialidades, destrói a autoconfiança, a criatividade, enfim a dignidade humana. Não perceber que está no colaborador respeitado e motivado a saída e a resposta para se alavancar com produtividade e qualidade é ditar o seu fim em um mercado cada vez mais exigente quanto aos produtos, o compromisso social e a responsabilidade ambiental.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTR, 2005.

ALEXANDRE, Mário Jesiel de Oliveira. **A construção do trabalho científico: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ARANTES, Janini Rodrigues; OLIVEIRA, Renata Cristina. Assédio moral no trabalho e o princípio da dignidade da pessoa humana. **Revista Disputationes**, Apucarana, v. 3, n. 1, p. 57-102, dez. 2005.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

BEJARANO, Viviane Carvalho *et al.* **A evolução das teorias administrativas à luz da sociologia de Norbert Elias**. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa_debates/art29.pdf>. Acesso em: 25 out. 2013.

BRASIL. Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. **Lei nº 3921**, de 23 de agosto de 2002. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/01017f90ba503d61032564fe0066ea5b/3dcfc02b06be53903256c2800537184?OpenDocument>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS SINDICATOS DOS TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Cartilha assédio moral: violência contra o trabalhador**. Disponível em: <<http://www.codesa.gov.br/Site/LinkClick.aspx?fileticket=TFPhKNhhBs8%3D&tabid=686&mid=1631&language=pt-BR>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002b.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTININGO FILHO, Antônio. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e papel da área de gestão de pessoal**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2359/1/2007_AntonioMartiningoFilho.PDF>. Acesso em: 25 out. 2013.

MAXIMIANO, Antônio César. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

NASCIMENTO, Sônia Mascaró. **Assédio moral**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NATAL. **Lei nº 189/02**. Disponível em:
<<http://www.assediomoral.org/spip.php?article59>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 3.921/2002**. Disponível em:
<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/01017f90ba503d61032564fe0066ea5b/3dcfc02b06be53903256c2800537184?OpenDocument>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei complementar nº 12.561/2006**. Disponível em:
<<http://www.assediomoral.org/spip.php?article256>>. Acesso em: 09 nov. 2013.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007.