

Autores | Authors

EDUARDO GOMES DA SILVA*
eduardogomes472@gmail.com

ANGELA F. DE LIMA PIZZAIA**
angela.pizzaia@unicesumar.edu.br

GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**MANAGEMENT OF PEOPLE AND MORAL HARASSMENT IN ORGANIZATIONS**

Resumo: O assédio moral consiste em ataques constantes contra uma pessoa ou um grupo de pessoas, ferindo sua imagem ou moral, e pode causar problemas em sua autoestima e saúde mental, gerando problemas ainda maiores, como o isolamento e o afastamento do colaborador de suas atividades na organização. O objetivo do presente estudo é realizar análise teórica sobre o assédio moral a partir de um levantamento bibliográfico. Para o alcance desse objetivo, a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico. Os resultados indicam que, segundo a OIT, o índice de assédio moral atinge 42% dos trabalhadores brasileiros. Conforme a BBC Brasil, 52% dos brasileiros já sofreram algum tipo de assédio moral. Esse índice é real e significativo, levando a doenças que comprometem a saúde mental. Com isso, é de extrema importância avançar nesse tema, considerando sua importância social. Como medidas de prevenção, existem os treinamentos de gestores e colaboradores dentro da organização, pelos quais se mostram os riscos que o assédio moral pode ocasionar no colaborador e a importância de entendê-lo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Assédio Moral; Organizações.

Abstract: *Bullying consists of constant attacks against a person or a group of people, hurting their image or morals, which can cause problems in their self-esteem and mental health, generating even greater problems, such as isolation and withdrawal of the employee from their activities in the organization. The objective of the present study is to perform theoretical analysis on moral harassment from a bibliographic survey. In order to reach this objective, the methodology applied was the exploratory research, and the data was collected through bibliographic survey. The results indicate that, according to the International Labour Organization (ILO), the moral harassment rate reaches 42% of Brazilian workers, and, according to BBC, 52% of Brazilians have suffered some type of moral harassment. This rate is real and significant, and it leads to diseases that compromise mental health. For this reason and considering its social importance, it is extremely important to advance in this theme. As preventive measures, there are trainings of managers and employees within the organization; they show the risks that bullying can cause in the employee and the importance of knowing it.*

Keywords: *People Management; Moral Harassment; Organizations.*

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas cresceu e ganhou importância diante de um complexo mundo das organizações, num contexto permeado por problemas enfrentados no período da Revolução Industrial e, logo depois, com os efeitos gerados pelo crescimento da economia, pela competitividade no mundo dos negócios, pelas inovações tecnológicas e pelas mudanças no ambiente interno e externo, marcadas pela rapidez das mudanças ocorridas dentro das organizações. A competitividade tão característica do novo modelo de negócios vem gerando alguns problemas, como o assédio moral por parte de gestores que cobram metas abusivas de seus colaboradores, o que vem resultando em problemas de relacionamento e conflitos, culminando no isolamento de muitos em relação ao seu ambiente de trabalho e em relação à execução de atividades, comportamento comumente relacionado a distúrbios de saúde mental.

Diante desse contexto, tem-se como objetivo geral deste estudo realizar análise teórica sobre o assédio moral a partir de um levantamento bibliográfico. A escolha do tema justifica-se por refletir a importância de se discutir o assédio moral nas organizações, entender conceitos teóricos sobre a gestão de recursos humanos, como ocorre o assédio moral e como suas consequências afetam os colaboradores. Além disso, o tema é atual, e a sua abordagem é necessária dentro de uma organização, considerando as grandes mudanças que vêm acontecendo dentro e fora das empresas, muitas vezes resultando em assédio moral.

O presente estudo delimita-se a pesquisar dados teóricos sobre a gestão de pessoas, com relação ao assédio moral nas organizações. Tal coleta de dados possibilitou cumprir o objetivo deste trabalho, uma vez que a metodologia utilizada limitou-se a uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado referentes ao assunto proposto.

O CONTEXTO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

A história mostra que, a partir da Revolução Industrial, a administração começou a ganhar um lugar de destaque nas empresas, momento em que as grandes fábricas absorveram os pequenos produtores (SILVA; JOSEPETTI; PIZZAIA, 2017).

Conforme registram os autores Silva, Josepetti e Pizzaia (2017), foi um contexto em que os funcionários trabalhavam 16 horas diárias, e a preferência era por homens adultos, uma vez que poderiam resistir mais ao trabalho exaustivo. É importante destacar que, nesse

cenário tão retrógrado, o ambiente de trabalho era compreendido por grandes prédios úmidos, sujos e escuros, e não havia uma preocupação em melhorar isso, considerando que o fator mais importante era a interrupção das máquinas. A figura humana representava apenas mais uma peça das “fabulosas” máquinas.

De acordo com Tonelli et al. (2002), no final do século XIX e nas duas primeiras décadas do século XX, houve um enorme crescimento e desenvolvimento econômico nas nações industrializadas do Hemisfério Norte, juntamente com o desenvolvimento da tecnologia produtiva, com o surgimento da máquina a vapor atrelada a diversos tipos de manufatura, da siderurgia à tecelagem. Tais mudanças possibilitaram o aumento da sofisticação do trabalho, exigindo-se habilidades variáveis dos trabalhadores.

Mesmo com tais mudanças, a escolha da mão de obra ainda não se baseava em nenhum critério, pois se formavam filas em frente as fábricas até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para aquele dia (TONELLI et al., 2002). Os autores continuam a abordagem indicando que a seleção desse pessoal acontecia de forma improvisada e personalista, pois o trabalho era mecanizado, e a seleção, oportunista e subjetiva. Nesse início da era da industrialização, o setor de recursos humanos apenas media a produção de cada empregado e a convertia em pagamento (SILVA; JOSEPETTI; PIZZAIA, 2017; TONELLI et al., 2002).

Ao longo do tempo, os proprietários das fábricas perceberam que a motivação e um ambiente adequado levavam à maior produtividade. Esse é um novo momento, pois o setor de RH (Recursos Humanos) começa a tentar “administrar” as pessoas; no entanto, a única função do empregado ainda é executar sem pensar (SILVA; JOSEPETTI; PIZZAIA, 2017).

Com o passar do tempo, a sofisticação industrial passou, então, a elevar o custo da rotatividade pessoal, e o recrutamento passou a ser mais seletivo. Inicia-se, assim, a preocupação em reter os trabalhadores, que eram cuidadosamente selecionados e treinados para desenvolver as atividades (TONELLI et al., 2002). Tratar bem o colaborador passou a ser um fator de necessidade e eficiência (TONELLI et al., 2002).

As organizações da atualidade estão buscando valorizar os colaboradores de acordo com o trabalho, de forma que o respeito e a autoestima estejam diretamente ligados ao desempenho e à produtividade dentro do ambiente organizacional. Lima e Urbina (2002) indicam, continuando essa abordagem, que os objetivos dentro da organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do colaborador, através do reconhecimento.

Para Miranda (2009), a Gestão de Pessoas atualmente tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, além de procurar desenvolver e aumentar a identificação dos funcionários para com a empresa, ação chamada por alguns autores de sensação de pertença (FALKHEIMER, 2014; GENELOT, 2011; PIZZAIA, 2017), no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e às rápidas mudanças na sociedade, a utilização dessa ferramenta ou conceito passou a ser indispensável na busca e na manutenção de talentos para as organizações.

GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010, p. 9), a Gestão de Pessoas é definido como:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. [...] Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade". (CHIAVENATO, 2000, p. 9).

Conforme Bohlander (2015, p. 4), "a gestão de pessoas envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos, de forma que a estratégia organizacional seja implantada". Confere-se, assim, a este departamento ou função, um papel mais holístico, o que propõe um caminhar em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa, considerando todos os aspectos envolvidos.

Ao longo de um extenso período na história, a Gestão de RH apresentou-se de forma positivista no que tange à execução de sua função dentro de uma esfera restrita voltada ao mecânico. Entretanto, isso sofreu transformações, como nos mostra Ribeiro (2006, p 27): "o que era controlado, conservado e restrito passou a ser proposto, garantido e significado, definindo uma nova linha de pensamento da função dos Recursos Humanos".

Para Pereira (2014, p.14), na atualidade, "para a gestão de pessoas ou gestão de RH, o foco está nos processos e tarefas realizados para atrair pessoas no mercado: recrutar, selecionar ou treinar as pessoas que estão trabalhando para desenvolver melhor suas atividades". Considerando esse conceito, as pessoas precisam desse apoio da gestão do RH para desenvolver

seu trabalho e suas atividades de maneira eficaz, e as organizações precisam dessas pessoas para desenvolver as atividades necessárias para o crescimento da organização (FIDELIS; BANOVA, 2006).

A contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar limites relacionados à implantação e à adaptação de recursos estratégicos que não considerem o capital intelectual existente. A gestão de pessoas deverá desenvolver capacidades e competências que serão importantes para o sucesso do trabalho, criando organizações mais flexíveis e inteligentes frente a outras empresas (BOXALL, 1996).

De acordo com Bolgar (2002), a gestão de pessoas deve encontrar um ponto de equilíbrio adequado, de forma que os seus principais papéis dentro de uma organização funcionem adequadamente.

Bolgar (2002), diz que a gestão de pessoas deve ter tempo, foco na estratégia a longo prazo e no operacional a curto prazo, tudo isso simultaneamente, englobando a administração de processos e a de pessoas tradicionais.

Robbins indica que "a organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum" (ROBBINS, 2002, p. 31). Partindo desse entendimento e indo além dele, dentro das organizações de hoje, os funcionários passaram a ser responsáveis por grandes transformações na empresa, onde o esforço na execução das tarefas diárias contribui para o seu próprio crescimento.

Por fim, Lacombe e Heilborn (2011, p. 47), "dizem que a gestão de pessoas é forma de aplicar os princípios básicos da administração nas pessoas, pois são elas que definem e conduzem a existência de qualquer organização".

Para Lacombe (2006, p. 14):

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

Na atualidade, "organizações e pessoas estão lado a lado, num processo contínuo de troca de competências, em que a empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as" (DUTRA, 2009, p. 85). Entretanto, segundo o mesmo autor, "o modelo burocrático que formata a estrutura da organização torna-se rígido e vagaroso e não acompanha as mudanças e transformações do ambiente" (DUTRA, 2009, p. 85).

No mundo atual, gerir pessoas de forma acertada em uma organização se tornou crucial para as empresas alcançarem um diferencial competitivo frente a outras organizações. Nessas empresas, a gestão de recursos humanos administra o potencial criativo e produtivo de cada colaborador nas relações de trabalho, o que resulta em fortalecimento da função na organização. Segundo Gramigna (2007, p. 40), “a corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para resultados e, nesse processo, as pessoas encontram-se em alta para poder crescer”.

Diante dessa nova concepção, “a posição interna da função de Recursos Humanos cresceu em *status* organizacional, e as empresas passaram a aplicar cada vez mais recursos na gestão de Recursos Humanos” (LONGO, 2007, p. 184).

Bons gerentes de RH alinham o planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico. O planejamento de recursos humanos na organização relaciona-se ao planejamento estratégico de vários modos, mas, em um nível fundamental, há duas questões: a formulação da estratégia e a sua implementação (PEREIRA, 2014). Para Bohlander (2015, p. 41), “o planejamento estratégico de recursos humanos envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões relacionadas aos objetivos e as estratégias organizadas de longo prazo”.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 76), “um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é o alinhamento da função com a estratégia organizacional”. Ao se pensar a função, ou seja, o papel específico desenvolvido pelo colaborador diretamente relacionado à estratégia da organização, evidencia-se a importância desse indivíduo para o desenvolvimento, a inovação e a competitividade, o que leva a uma consideração reflexiva sobre a que ambiente e situações cotidianas esse colaborador está submetido.

Para Marras (2010, p. 135), “é preciso que a Gestão Estratégica de Pessoas consiga elaborar uma política de desenvolvimento que permita perceber determinada igualdade de condições na trajetória das partes da empresa e do empregado”. Além disso, a estratégia organizacional possui seus desdobramentos, refletindo de que maneira a empresa procura maximizar as suas forças reais e potenciais e minimizar as suas fraquezas diante do desenvolvimento da organização. Guitierrez (1996) amplia essa noção ao ressaltar a fundamental importância da elaboração de estratégias bem organizadas e coesas na criação de um projeto no qual culminem os interesses dos principais atores envolvidos. Dentro desse contexto, faz-se necessário conhecer quais são as necessidades dos colaboradores e como deverão estar alinhadas

ao estabelecimento dos objetivos e estratégias da organização.

Kotler (2006, p. 42) diz que “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Nos dias atuais, deve haver um pleno reconhecimento das capacidades e das potencialidades envolvendo o colaborador e o ambiente organizacional. Ansoff (1993) corrobora dizendo que o grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização.

É preciso que as organizações percebam que os seres humanos, em suas funções, não são apenas pessoas movimentando ativos dentro da empresa, mas que são os ativos que devem ser valorizados pelo seu trabalho, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação, seja qual for o setor. Os trabalhadores são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado e reconhecido, e não ativos inertes que perdem o valor com o passar dos anos (SANTOS, 2007).

Segundo Filho e Siqueira (2009, p. 17), “nos últimos anos, a área de gestão de pessoas vive a constante tensão entre incentivar a individualização que faz com que o funcionário dedique-se ao extremo à organização e a busca de sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe”. Hoje em dia, nas organizações, os colaboradores são obrigados a trabalhar sob pressão para atingir metas. O resultado dessa cobrança é que muitos acabam competindo entre si para se destacar mais rápido frente aos gestores, e outros acabam se isolando, culminando em reflexos de transtornos psicológicos que podem causar sérios danos à organização e à saúde do colaborador, principalmente.

Freitas (1999) cita que, quando a organização exige que o colaborador trabalhe mais para atingir seus objetivos, ela usa técnicas para não promover ou beneficiar o colaborador quando ele não atinge os objetivos definidos ou metas elencadas. Essa prática acaba gerando uma competitividade entre todos os colaboradores da organização. Considerando esse contexto, Hirigoyen (2001, p. 98) indica que “os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento”. Ainda segundo o mesmo autor, “somado a esses fatos, tem-se ainda, a competição existente entre os próprios empregados, a hierarquização e a horizontalização do processo produtivo, que têm por finalidade o aumento da competitividade”.

Com esse perfil dentro da organização, os funcionários ficam mais agressivos, dispersos, e acabam prejudicando o andamento das atividades do trabalho, po-

dendo gerar conflitos internos, sendo esses comportamentos resultados do assédio moral existente na busca, por parte dos gestores da organização, de metas e altas performances fora da realidade possível dos colaboradores.

Dentro das organizações, devido a novas políticas internas, vêm ocorrendo grandes mudanças e, com isso, a demanda por colaboradores qualificados e com grande visão de inovação e tecnologia vem crescendo cada dia mais. Além disso, a competitividade entre eles tem aumentado muito. Muitos colaboradores querem se destacar mais que outros para ganhar promoções e cargos maiores, ocasionando problemas e conflitos internos entre os colaboradores, além de assédio moral por parte da pressão exercida pelos gestores.

O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo da história, o entendimento sobre o assédio moral decorre de estudos dentro da Psicologia e da Medicina, pelos quais foram analisadas situações ocorridas e seus efeitos sobre a saúde dentro das organizações. Hoel et al. (2003) citam que as primeiras evidências de problemas relacionados ao assédio moral dentro da organização foram identificadas na Escandinávia e nos países de língua alemã, e os primeiros casos foram citados na Suécia, Noruega e Finlândia.

Somente na última década do século XX foram usados os termos *bullying* (ADAMS, 1992) e *mobbing* (LEYMANN, 1990) para descrever o fenômeno da agressão de forma repetitiva no ambiente de trabalho. O termo *bullying* é muito utilizado no Reino Unido e na Austrália. Na Escandinávia e nos países de língua alemã, o fenômeno é tratado pelo termo *mobbing*. Nos Estados Unidos, são utilizados os termos *workplace harassment* (BASSMAN, 1992) ou *mistreatment* (PRICE SPRATLEN, 1995) e, mais recentemente, *emotional abuse* (KEASHLY, 1998).

Em 1996, surgiu o primeiro estudo relacionado ao assédio moral, realizado pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. De acordo com Leymann, trata-se de um conceito que se desenvolve em situação comunicativa hostil: um ou mais indivíduos coagem o funcionário de tal modo que este é levado à posição de fraqueza psicológica (FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Não é somente o sofrimento que ocorre dentro da organização, ou problemas de relacionamento entre os colaboradores. É relatado ainda um sofrimento mais pesado, sofrido por qualquer pessoa de uma organização, que se compara com o sofrimento de pessoas que passaram por trauma de guerra – consequências mais

graves chegam ao suicídio (LEYMANN; GUSTAFSSON, 1996).

Barreto (2003) define assédio moral como violência moral no trabalho, com a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de suas funções dentro da organização, de forma repetitiva. O autor caracteriza essa atitude nas relações de trabalho como desumana, violenta e antiética. Freitas (2001, p. 9) colabora dizendo que “o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação da pessoa”.

Leymann (1990, p. 120) define o assédio moral como “uma comunicação hostil e antiética que é dirigida de uma maneira sistemática por uma pessoa ou um grupo de pessoas em direção a um indivíduo”.

Leymann (1996) acrescenta que o assédio ocorre quase sempre diariamente e por períodos de muitos meses, e que, além de colocar a pessoa em uma posição indefesa, pode, potencialmente, levá-la à expulsão da empresa.

Freitas et al. (2008, p. 37) reforçam o aspecto da periodicidade das práticas, ao afirmarem que é uma “conduta abusiva, intencional, frequente e repetida que diminui, humilha, constrange e desqualifica, e visa a demolir psicologicamente o indivíduo”.

No que tange às vítimas, o assédio moral pode trazer consequências drásticas que afetam sua vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, ocasionando diversos problemas à sua saúde (FREITAS, 2007).

Nesse sentido, Freitas (2001) já considerava que a prática do assédio moral leva à fragilização e à neutralização do indivíduo no ambiente de trabalho.

Leymann (1996) chama esse evento de terror psicológico, tanto pelas práticas engendradas pelo assediador quanto pelas consequências desse ato, que pode gerar sérios problemas para o colaborador assediado.

Dentro das organizações, nos dias atuais, é muito comum perceber cobranças por um trabalho mais eficaz e cobranças para a geração de lucro para a organização. Essa cobrança, quando não ocorre de forma equilibrada, pode ser entendida como violência moral ou como desequilíbrio, de forma que os gestores partem para atitudes agressivas, gerando algo mais grave. Segundo Informa Salvador (2002, p. 1), “tal fenômeno, por um período, foi tratado e confundido com outros problemas do mundo do trabalho, como estresse ou conflito natural entre colegas, ato que sempre prejudicou a caracterização e prevenção do problema”.

Para Alkimin (2007), o assédio moral representa um sintoma de problemas estruturais decorrentes da falta de cuidado com a gestão de pessoas, que ocorre

devido à ação deliberada ou omissão por parte dos gestores da organização.

São comportamentos que visam humilhar e desqualificar a vítima dentro do ambiente de trabalho, tendo como uma das principais características a frequência com que ocorrem (HELOANI, 2004).

Esses comportamentos sempre têm a intenção de excluir, inferiorizar, diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente o indivíduo, de forma que suas condições de trabalho são degradadas a tal ponto que sua integridade física e sua saúde mental se põem em riscos iminentes (FREITAS, 2008).

Paroski (2006) diz que a conduta que causa o assédio moral não precisa ser explícita, manifestando-se de forma velada através de gestos sutis e palavras equívocas, justamente para dificultar sua identificação.

Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), o assédio moral no ambiente de trabalho é um comportamento irracional, repetido, em relação a um determinado empregado, ou a um grupo de empregados, criando um risco para a saúde e para a segurança. “O assédio costuma ser um mau uso ou abuso de autoridade, situação na qual as vítimas podem ter dificuldades para se defender” (OMS, 2004, p. 12).

O assédio moral, na atualidade, pode ser identificado em atitudes existentes dentro das organizações, geralmente praticadas por gestores que cobram dos colaboradores resultados e metas abusivas, e também realizam tais cobranças fora do ambiente corporativo, como, por exemplo, dentro de casa, nas redes sociais, nos grupos de celular. Com isso, são gerados transtornos psicológicos nas pessoas “subjugadas”, resultando muitas vezes em isolamento, ocasionando a diminuição da produtividade por parte do colaborador e até mesmo a desistência do trabalho.

Conforme Parreira (2007, p. 22):

A exteriorização do assédio moral também pode ocorrer somente sob a forma de manobras veladas, classificadas como técnicas de infernização: gestos, sorrisos, suspiros, erguer de ombros, olhar de desprezo, silêncio, críticas indiretas, subentendidos malévolos, indiferença à presença e/ou existência do agente passivo, silêncio forçado, menear da cabeça em sinal de discordância ou desaprovação, até murmurar “tsc, tsc, tsc” rapidamente durante a aproximação e o afastamento da vítima. Com a repetição desses momentos de zombaria, de gestos e olhares, pode-se afetar profundamente a paz de espírito que os trabalhadores precisam no seu dia a dia.

Dentro da organização, o crescimento da produtividade é um fator que está relacionado com o trabalho do colaborador, o que pode gerar aumento da sua jor-

nada de trabalho, e da competição, o que invariavelmente ocasiona riscos para a saúde, levando a doenças relacionadas ao trabalho, entre outras formas de adoecimento e sofrimento por parte do colaborador (CARAN et al., 2010).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2014), o assédio moral é um tipo de comportamento que tem como objetivo desqualificar, humilhar e rebaixar, através de meios vingativos, cruéis, maliciosos e de críticas repetitivas e desqualificações, uma pessoa ou um grupo de trabalhadores (SOBOLL, 2006).

Para Keashly (1998), o assédio moral é caracterizado por comportamentos agressivos e antissociais no ambiente de trabalho. Com esses comportamentos, muitos colaboradores acabam se isolando, perdem o ritmo do trabalho e não dizem que são assediados dentro da organização pelos agressores. Ainda segundo Hermerito (2006, p. 10), “a pessoa tomada como alvo percebe a má intenção de que é objeto, sendo ferida em sua autoestima, sentindo-se atingida em sua dignidade com uma perda súbita da autoconfiança, levando-a a ter necessidade de tratamento médico ou mesmo internação em clínica de saúde psicológica”.

Freitas (2007), diz que o assédio moral deixa as suas marcas em todos os âmbitos que atinge, sendo considerado um fenômeno que diz respeito à esfera individual, organizacional e social.

Segundo a OIT (Organizações Internacionais do Trabalho), o assédio moral já atinge 42% dos trabalhadores Brasileiros, tornando-se um problema grave para a saúde pública, já que pode provocar danos muitas vezes irreversíveis à saúde mental e física dos funcionários (OIT, 2014).

De acordo com a BBC Brasil, 52% dos brasileiros já sofreram algum tipo de assédio moral no trabalho. Este número foi divulgado após uma pesquisa do *site* Vagas, que preservou a identidade dos 4.975 profissionais entrevistados. Em 2014, 42% dos brasileiros afirmaram já ter sofrido assédio moral. Em 2015, esse número cresceu para 47,3%. Outro dado alarmante mostrou que apenas 12,5% das pessoas que sofreram os assédios denunciaram o agressor, sendo que os principais motivos para não denunciar são o medo de perder o emprego, de sofrer represália, vergonha e medo e de achar que a culpa era da própria vítima (BBC BRASIL, 2015).

Para o MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), a violência moral no ambiente de trabalho não é considerada um fenômeno novo e, por isso, há necessidade de conscientizar a vítima e de punir o agressor, permitindo a identificação de atitudes e dos riscos invisíveis que degradam o ambiente de trabalho, podendo levar a problemas mais graves futuramente (MTE, 2015).

Para que ocorra a prevenção do assédio moral nas organizações, são necessários treinamentos, mudanças no ambiente de trabalho e, principalmente, punições mais severas para os agressores.

Segundo Guedes (2006), mudanças no ambiente de trabalho e na direção da empresa, melhorias no comportamento do indivíduo, e padrão de modalidade do ambiente onde o colaborador trabalha contribuem de forma significativa para que ocorra um melhor andamento na organização, possibilitando, dessa forma, condutas éticas dos empregados, prevenindo que ocorram atitudes como o assédio moral. Ainda segundo o mesmo autor, “como métodos de prevenção adicionais, estudos sugerem treinamentos para gerentes, com incorporação de habilidades para reconhecer conflitos e tratá-los de forma mais produtiva” (GUEDES, 2006, p. 163).

Essa visão é compartilhada por Barreto (2004), que recomenda que as organizações criem espaços de apoio às vítimas, nos quais as denúncias possam ser feitas sem prejuízos aos envolvidos, garantindo o sigilo daquilo que foi confidenciado.

O assédio moral nos dias atuais tem aumentado nas organizações, mas as ações preventivas, como os treinamentos, e o desenvolvimento dos gestores e dos colaboradores, mostrando os riscos que podem levar o assédio, são formas de reverter esse quadro dentro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse contexto, este estudo tinha o objetivo geral de analisar dados teóricos sobre a gestão de pessoas e o assédio moral nas organizações por meio de levantamento bibliográfico.

Os resultados encontrados por meio de pesquisa bibliográfica indicam que os assuntos estudados neste trabalho são de extrema importância para a gestão de pessoas e para o fortalecimento e crescimento dessa área, e também para o controle e a prevenção do assédio moral dentro da organização.

Portanto, pode-se inferir, após a conclusão da pesquisa, que há grande importância no estudo e aprofundamento da pesquisa no que tange à gestão de pessoas e ao assédio moral nas organizações, em virtude de esse problema estar crescendo a cada dia nas organizações sem aparentemente ser reconhecido como problema grave para a sociedade.

As intervenções acima descritas devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Os resultados não são conclusivos, visto que a gestão de pessoas e o assédio moral são questões dinâmicas e estão em constante transformação.

O propósito do presente artigo foi fomentar novas discussões sobre o tema, considerando as definições e as abordagens já elaboradas por diversos autores da literatura vigente e o contexto atual das organizações, que sofrem constantes transformações.

Percebeu-se que há possibilidade de aprofundar o tema, pois trata-se de um assunto amplo e muito discutido nos dias atuais, em que grandes organizações passam por problemas semelhantes de assédio moral por parte de gestores. A partir dessa discussão, pode-se propor, para estudos futuros, a realização de outras pesquisas relativas ao tema, a fim de explorar bem a temática sobre o assédio moral, e propor também novos treinamentos para gestores e funcionários nas organizações, mostrando a importância e os riscos que o assédio moral pode causar no ser humano. As novas tratativas poderiam evitar que problemas semelhantes acontecessem dentro da organização, resultando assim em um ambiente mais saudável e amigável para trabalhar e desenvolver habilidades dentro de cada função.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, A. **Bullying at work: how to confront and overcome it**. London: Virago, 1992.
- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BBC BRASIL. **Metade dos brasileiros já sofreu algum tipo de assédio no ambiente de trabalho**. Disponível em: <<http://ww2.soc.com.br/2015/06/metade-dos-brasileiros-ja-sofreu-algum-tipo-de-assedio-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 05 dez. 2017.
- BARRETO, M. Assédio moral no trabalho: uma odisséia de sofrimento e incertezas. In: NUNES SOBRINHO, F. de P.; NASSARALLA, I. (Org.). **Pedagogia institucional: fatores humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Zit, 2004. p. 237-249.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho** – uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.
- BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2005.
- BASSMAN, E. **Abuse in the workplace**. Westport. CT: Quorum Books, 1992.
- BOHLANDER et al. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

- BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Artigo, n. 3.374, set. 2002.
- BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARAN, V. C. S. et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 6, n. 23, p. 737-744, 2010.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FALKHEIMER, Jesper. The power of strategic communication in organizational development. **International Journal of Quality and Service Sciences**, vol. 6, issue 2/3, p. 124-133, 2014.
- FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2006.
- FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E. A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho. In: CARRIÉRI, A. A.; SARAIVA, A. A. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. M. S. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GENELOT, D. **Manager Dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. 4. ed. Paris: Insep Consulting, 2011.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.
- GUTIERREZ, L. H. S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 31, p. 97-103, 1996.
- HELOANI, R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV Executivo**, v. 10, n. 1, jan./jun. 2011.
- HEMETÉRIO, R. A. Assédio moral no trabalho. **Revista IOB**, v. 17, n. 208, Outubro, 2006.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.
- HOEL, H; SALIN, D. Organizational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S; HOEL, H; ZAPT, D; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and emotional abuse at work**. International perspectives in research and practice. London: Taylor and Francis, 2003.
- KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. **Journal of Emotional Abuse**, New York, n. 1, p. 85-117, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Violence and Victims. Seattle, n. 5, p. 119-126, 1990.
- _____. **The content and development of mobbing at work**. European Journal of Work and Organisational Psychology, 5(2), 165-184, 1996. <<http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414853>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- LIMA, C. S; URBINA, L. M. S. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002 5 páginas. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0828.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.
- LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. 1. ed, São Paulo: Fundap, 2007.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: 11 out. 2017.

OIT. Disponível em: <<http://ww2.soc.com.br/2014/06/oit-aponta-que-42-dos-brasileiros-ja-sofreram-assedio-moral/>> Acesso em: 05 dez. 2017.

OMS. **Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo**. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores, n. 4. Ginebra, 2004.

PAROSKI, M. V. Assédio moral no trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1.196, 10 out. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/9021>>. Acesso em: 8 jul. 2018.

PARREIRA, A. **Assédio Moral: um manual de sobrevivência**. Campinas: Russell, 2007.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial – Gestão estratégica de pessoas e competências**. 1. ed, São Paulo: Saraiva, 2014.

PIZZAIA, A. F. L. A comunicação no compartilhamento de informações no âmbito da educação à distância em uma instituição de ensino superior. 2017. Dissertação. (Mestrado em Gestão do conhecimento nas organizações) – Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2017.

PRICE, S. L. Interpersonal conflict witch includes mistreatment in a university workplace. **Violence and Victims**, v. 1, n. 10, p. 285-297, 1995.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

SALVADOR, L. Assédio moral: doença profissional que pode levar à incapacidade permanente e até à morte. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 6, n. 59, out. 2002.

SANTOS, J. A. **O capital intelectual nas organizações**. Monografia apresentada no curso de administração de empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intectual_organizacoes.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

SILVA, R.G.; JOSEPETTI, D. M.; PIZZAIA, A. F. L. **Gestão de pessoal da Administração pública**. Unicesumar: Maringá-PR, 2017.

SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CURRÍCULOS

* tem experiência na área de Administração e Gestão de Pessoas.

** Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Pós-graduação em Gestão em Marketing e RH, Pós-graduação em Docência no Ensino Superior, Pós-graduação em Ensino a Distância e Novas Tecnologias. Possui graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (2001). Atuou como tutor a distância da Universidade Estadual de Maringá no curso de Especialização em Gestão em Saúde e atualmente atua como professor mediador na Universidade Unicesumar. Tem experiência na área de Educação e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração, *Marketing*, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.