

## **Assédio Moral: Reflexões sobre seus Impactos nas Organizações, no Papel e na Responsabilidade dos Profissionais de Recursos Humanos.**

**Autoria:** Cacilda Nacur Lorentz, Luiz Cláudio de Lima, Antônio Del Maestro Filho

### **Resumo**

O assédio moral despertou o interesse de pesquisadores acadêmicos a pouco mais de uma década. Mostra-se como um tema complexo, multidisciplinar e que tem sido analisado por abordagens distintas. O assédio moral relaciona-se à violência direta e indireta, e é caracterizado como um movimento perverso, onde um indivíduo na busca de poder e auto estima desconsidera o outro e a sua condição humana. No contexto das organizações, o assédio moral pode ser definido como qualquer conduta abusiva seja por meio de comportamento, palavras, atos, gestos ou comunicações formais que fragilizam o indivíduo, pois afeta sua dignidade e integridade física ou psíquica, suscitando a perda do emprego, além da degradar seu convívio no ambiente de trabalho. Nota-se que diversos segmentos da sociedade (empregados, gestores e sindicatos e juristas) gradativamente vêm ampliando sua preocupação com este tema, inclusive sendo perceptível o avanço da legislação. Todavia, o assédio moral gera alguns questionamentos como: O que fazer para banir estas práticas do contexto de trabalho? Por que a área de Recursos Humanos, que deveria prevenir e intervir em problemas deste tipo, é pouco citada nos artigos e pesquisas acadêmicas, e quando aparecem são consideradas omissas, coniventes ou negligentes? Qual o posicionamento esperado e desejado dos profissionais de RH para lidar com este problema? Visando contribuir para o melhor entendimento deste tema, foi realizada uma revisão da literatura buscando as abordagens de diversos autores e entre eles destacam-se Hirigoyen (2002, 2008); Heloani (2003, 2004); Maciel *et al.* (2007); Freitas (2007; Guedes (2008); Freitas, Heloani e Barreto (2008), entre outros. Este ensaio teórico se propõe a discutir o assédio moral nas organizações, procurando compreender este problema em termos conceituais, os fatores que o favorecem, contextualizando-o no sistema macro econômico e social vigente, além de fazer uma análise deste à luz das políticas e processos da área de Recursos Humanos nas organizações. Ressalta a importância da área de Recursos Humanos nas organizações, mas critica práticas de gestão quando se apresentam permeadas de constrangimentos e inadequações. Além disto, discute as responsabilidades e os papéis dos profissionais desta área, que podem e devem se tornar um aliado no propósito de eliminar o assédio moral do contexto de trabalho. Entre as conclusões, destaca-se que o assédio moral no trabalho é oriundo de causas múltiplas, e mostra-se um problema grave que exige soluções múltiplas e integradas: de ações preventivas a corretivas. Requer reflexões e intervenções dos distintos níveis de responsabilidades envolvidos, seja no âmbito individual, da organização e da sociedade. Finalmente, pode-se dizer que nas organizações, o envolvimento dos profissionais de RH, que carecem de maior e melhor capacitação e conscientização para lidar de forma adequada com o problema do assédio moral, tornou-se fator preponderante para o sucesso das pessoas e das equipes de trabalho, na medida em que se nota uma premência no resgate de valores éticos e no estabelecimento de relacionamentos interpessoais, baseados no respeito pelo ser humano.

## Introdução

Discutir questões relativas ao assédio moral se mostra relevante e necessário, principalmente por se tratar de tema pouco explorado em estudos acadêmicos e ainda considerado recente, pois este fenômeno só foi identificado e denominado com esta nomenclatura no final dos anos 90, tendo-se popularizado com a publicação do livro de Hirigoyen (1998) intitulado “*Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*”, publicado na França. A partir daí, nota-se um crescente número de artigos e pesquisas sobre este tema, oriundos da diversidade de abordagens existentes, que não apresentam consenso em seus aspectos conceituais, determinantes, de intervenções ou mesmo no que se refere à busca de soluções. Trata-se, portanto, de um tema multidisciplinar que demanda diferentes olhares, sejam de cunho psicológico, sociológico, médico, jurídico, e principalmente administrativo, com foco na gestão, pois é nas organizações que este fenômeno se faz presente de forma mais freqüente. Estes diversos enfoques revelam a complementaridade necessária para uma ampla e profunda compreensão do assédio moral no contexto de trabalho.

Contudo, o esclarecimento e a maior conscientização sobre o assédio moral e suas conseqüências vêm gradativamente alcançando diversos segmentos da sociedade, em especial os empregados, gestores, sindicatos e juristas, que passaram a tratar o tema com atenção e preocupação. Nota-se, também, que em vários países a legislação sobre o assunto avançou, inclusive no Brasil, que apesar de ainda ser incipiente, pode-se dizer que obteve significativas conquistas nos últimos anos. A despeito ou por conta destes progressos observa-se, também, o crescimento no número de denúncias de tais práticas.

Diante deste contexto, pode-se efetuar alguns questionamentos: O que fazer para banir estas práticas do contexto de trabalho? Por que a área de Recursos Humanos, que deveria prevenir e intervir em problemas deste tipo, é pouco citada nos artigos e pesquisas acadêmicas, e quando aparecem são consideradas omissas, coniventes ou negligentes? Qual o posicionamento esperado e desejado dos profissionais de RH para lidar com este problema?

Dessa forma, este ensaio pretende apresentar e analisar o assédio moral nas organizações de trabalho, a partir de uma revisão bibliográfica e, especificamente, visa compreender este fenômeno na perspectiva da gestão de Recursos Humanos.

Além desta introdução, este trabalho está estruturado de forma a abranger os seguintes aspectos: 1- Compreensão conceitual do assédio moral em distintas abordagens; 2 - discussão das questões referentes ao contexto de trabalho e sua relação com o assédio moral; 3 - contextualização da gestão de Recursos Humanos, seu papel, práticas e inadequações; 4 - diferenciação do assédio moral de outras práticas; e finalmente, são apresentadas algumas reflexões, recomendações e considerações finais.

## Compreendendo o assédio moral

Não há uma definição ou delimitação precisa e consensual sobre o tema assédio moral. Também conhecido como violência moral, mobbing, bullying, acoso moral, psicoterrorismo ou terror psicológico no trabalho, o assédio moral é interpretado sob abordagens distintas, o que ocasiona múltiplas compreensões deste fenômeno. Além disto, a escassez de conhecimento e a pouca

clareza faz com que o termo venha a ser utilizado inadequadamente com certa frequência, seja para designar outros processos relacionais ou atitudinais, ou de forma banalizada, como referência a questões corriqueiras. Cabe dizer que, além das divergências conceituais sobre o tema, notam-se questionamentos e posições contraditórias sobre a validação e adequação das metodologias empregadas nas pesquisas e seus métodos e instrumentos aplicados para coleta de dados. Portanto, pode-se dizer que se trata de tema amplo, complexo e que merece aprofundamento de estudos. (MACIEL *et al*, 2007; SINA, 2007, FIORELLI *et al*, 2007; GUEDES, 2008, NASCIMENTO, 2009)

Hirigoyen (2008), uma das pioneiras no estudo do tema, afirma que casos de violência moral acontecem em situações cotidianas, sendo comum tanto no contexto familiar, como, por exemplo, nos relacionamentos entre casais e também no contexto empresarial. Destaca a referida autora, que o assédio moral está relacionado à violência direta e indireta e trata-se de um movimento perverso, no qual um indivíduo, na sua busca constante por poder e auto-estima, desconsidera ao outro sua condição humana. Assim, o perverso tenta utilizar, descartar e destruir o outro, para atingir seus objetivos pessoais e não demonstra nenhum sentimento de culpa. Nas empresas, o assédio moral é definido como “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamento, 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” (HIRIGOYEN, 2008, p. 65)

Observa-se, ainda, que na primeira abordagem sobre o tema, Hirigoyen (2008) enfoca questões de cunho psicológico e individual, ressaltando o caráter perverso do assediador e as consequências para o assediado. Na sua segunda publicação, Hirigoyen (2002, p. 18), ao redefinir o assédio moral, confere a este uma abordagem mais ampla, na medida em que incorpora, ao conceito inicial, a importância do contexto macro econômico, além de aspectos específicos da cultura organizacional como fomentadores de tais práticas, afirmando que “o estilo específico de agressão é variável de acordo com os meios culturais e setores profissionais”.

O assédio moral é associado por Guedes (2008) a um conjunto de práticas de violência psicológica que visam o isolamento, o prejuízo da reputação e a depreciação do trabalho da vítima, o que atinge, de forma reiterada, várias esferas da sua vida. Tal como Hirigoyen (2008), esta autora enfatiza que o assédio moral no trabalho é uma violência marcada pela manipulação perversa, insidiosa e sub-reptícia.

Complementando os pontos de vista dos autores anteriormente citados, Heloani (2004) adota uma abordagem macro social e econômica para compreender o assédio moral. Percebe o indivíduo como resultado de uma construção sócio-histórica, portanto, produtor e ao mesmo tempo sujeito das inter-relações que estabelece na sociedade e suas respectivas relações de poder. Destaca que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade deliberada e constante de desqualificação do outro, o que acarreta sua conseqüente fragilização. No assédio, observa-se o intuito de imobilizar o outro e retirar-lhe o poder. Ressalta ainda, que a atual economia neoliberal e seu modelo econômico favorecem o surgimento desta forma de violência.

Considerando a importância das questões sócio-culturais na compreensão do assédio moral, mas apresentando uma abordagem e ênfase distinta, Fiorelli *et. al* (2007) ressaltam que se a percepção do assediado e as consequências ocasionadas para este indivíduo marcam a existência ou não do

assédio. Destaca também, que para a compreensão do assédio moral é preciso verificá-lo em sua totalidade, intensidade, e através da forma como é interpretado na realidade psíquica do indivíduo por ele afetado. A humilhação é um sentimento subjetivo, via de regra, provocada por uma conduta abusiva. Entretanto, apesar de ser um fenômeno psíquico, deve ser analisado nas suas conseqüências objetivas, ou seja, pode ser identificado no plano comportamental. Além da visibilidade, diferente da conceituação de Hirigoyen (2008), Fiorelli *et. al* (2007) desconsideram a intenção do assediador, justamente porque esta não é tangível. Assim, este enfoque conceitual recai sobre a estrutura psíquica e perceptiva do assediado. Prosseguem os autores:

“(…) O assédio moral, assinala-se, constitui um fenômeno essencialmente relacionado, com as percepções dos envolvidos, portanto, um fenômeno psíquico, antes de mais nada, e que pode, manifestar-se no concreto. A maneira mais prudente de encará-lo é como algo *individual*. Cada assédio possui seu colorido; aquilo que humilha ou agride um indivíduo, eventualmente passará despercebido por outros e pode até ser agradavelmente desafiador para um terceiro”. (FIORELLI *et al* , 2007, p. 22)

Em síntese, tanto Fiorelli *et al* (2007) quanto Hirigoyen (2002), destacam a importância da subjetividade do assediado, pois cada indivíduo percebe e sente de uma determinada maneira, questões que consideram ofensivas e ainda diferem ao analisarem o quão intenso ele é. Esta é uma entre outras dificuldades encontradas na delimitação do assédio moral, pois “o sentido do assédio moral é subjetivo, ou seja, o que a situação desperta nos indivíduos e em qual intensidade de sentimentos é diferente em cada ser humano”. (HIRIGOYEN 2002, p. 216)

Segundo Freitas (2007, p. 2) “o assédio moral se trata de uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida que visa, além de diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, chegando mesmo a atingir sua dignidade, além de comprometer sua integridade pessoal e profissional”

Já Sina (2007, p. 18) ressalta que, na concepção jurídica, “o assédio moral pode ser considerado um abuso emocional, com finalidade de afastar o empregado das relações profissionais, por meio de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento”. As formas como pode acontecer são distintas, desde ações que humilham e degradam abertamente, até ações mais dissimuladas, surgindo e configurando de maneira subliminar, tais como boatos ou comentários disseminados nos corredores da organização.

Também na perspectiva jurídica, Nascimento (2009, p. 41) destaca que no assédio moral há ofensa à honra e à dignidade do trabalhador, e a sua conduta abusiva se configura como “de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica do indivíduo, de forma reiterada, possui quatro elementos, a saber: a) Conduta abusiva; b) Natureza psicológica do atentado à psíquica do indivíduo; c) Reiteração da conduta; d) Finalidade de exclusão”.

Pode-se afirmar que existem diferentes formas de sofrimento no trabalho, entre elas o assédio moral, porém, nem sempre fazer uma distinção, trata-se de uma tarefa fácil. A perspectiva jurídica tenta delimitar cada uma das formas com isenção da subjetividade. Existem, ainda, as falsas declarações de assédio moral e as queixas abusivas que apelam para o uso do termo. Hirigoyen (2002) refere-se a estes casos como sendo a utilização perversa de alguns mecanismos com intuito de desmoralizar o outro profissional ou uma determinada empresa.

A dificuldade de se identificar o assédio moral, no contexto organizacional, ocorre em função de causas múltiplas. Comumente ele é confundido com outros tipos de agressão. Podem, nesses casos, vigorar percepções de que se trata de um fato normal, principalmente frente à competitividade do mundo do trabalho. Seu início geralmente ocorre por meio de pequenos atos muitas vezes considerados normais, até mesmo insignificantes ou por meio de brincadeiras, quando analisados de forma isolada. Entretanto, numa perspectiva mais ampla, essas atitudes, muitas vezes marcadas pela repetição e unilateralidade, geram um processo que desestrutura e fragiliza o outro.

Ainda neste sentido, Hirigoyen (2008) destaca que, aparentemente inofensivo, o assédio moral costuma se propagar insidiosamente; representa, portanto, um fenômeno invisível e silencioso, que aniquila o outro sem alarde. Neste contexto, Guedes (2008) explica que na sua fase inicial é difícil de ser visualizado, pois, muitas vezes, o comportamento do perverso é mascarado por uma pseudo amistosidade do agressor.

O assédio moral, no contexto de trabalho, pode se configurar de várias maneiras e envolver distintos indivíduos. Fiorelli *et al* (2007) descrevem a possibilidade da existência do assédio moral entre indivíduos de organizações diversas como, por exemplo, nas relações entre clientes e fornecedores.

Na perspectiva de abordagem de autores como Hirigoyen (2002) Heloani (2003, 2004), Maciel (2007), Nascimento (2008), Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral envolve indivíduos que atuam na mesma organização. Nesta vertente, considerando a posição hierárquica ocupada pelos indivíduos envolvidos, o assédio moral pode ser classificado em dois tipos: o assédio vertical, nas suas formas ascendente e descendente; e o horizontal, que ocorre entre colegas ou pares. Também podem ser observadas combinações de assédios de distintas direções, gerando os tipos mistos.

O tipo de assédio mais frequentemente detectado nas organizações é o assédio descendente, ou seja, um chefe assediando um subordinado. É neste clássico tipo de assédio que se observa mais explicitamente o abuso de poder e violência ao subjugar e submeter o subordinado a este domínio. Esta relação pode ser dual (assediador e assediado) ou envolver mais de dois indivíduos representados por agressores ou assediadores sobre um indivíduo; ou um agressor assediando mais de um indivíduo; ou mesmo, envolvendo agressores e assediados múltiplos. Nota-se que, em alguns casos, o agressor pode conquistar adeptos no que antes era considerada uma relação dual. Ressalta-se que o fenômeno do assédio moral implica, necessariamente, numa diretividade pré-determinada, mesmo quando engloba um maior número de assediados.

Neste trabalho, compreende-se o assédio moral no trabalho como um problema relacionado a diversos fatores, tanto de cunho individual, relacional, organizacional e também macroeconômico. Entre as características que perpassam as relações de assédio moral no trabalho, destaca-se sua relação com os jogos de poder e mecanismos disciplinadores, a perversão moral do agressor e também do sistema social, a existência de intencionalidade da violência que ocorre por meio de humilhações, constrangimentos e ameaças muitas vezes veladas, localizadas em um espaço temporal marcados pela constância, frequência predeterminada e intensidade com que ocorrem.

Cabe ressaltar que se há divergência quando a conceituação e delimitação do assédio moral, o mesmo não ocorre ao analisar os resultados que gera. Pode-se dizer que há consenso entre os vários autores aqui citados sobre os prejuízos que o assédio moral provoca. Mostra-se como um sofrimento para a vítima com sérias conseqüências, na medida em que atinge sua saúde física e emocional. Fragiliza e abala sua auto-estima, aumenta os índices de estresse, provocam surgimento de doenças psicossomáticas tais como cefaléias, gastrites, úlceras, e até quadros de depressão. O assediado fica inseguro, ansioso e desatento no trabalho, além de provocar a perda do seu emprego. As conseqüências para este indivíduo não se restringem ao seu contexto de trabalho, mas se estendem a vida familiar e seus relacionamentos sociais.

### **O assédio moral e a organização de trabalho**

Práticas que causam humilhação e constrangimentos ao trabalhador não são características apenas da atual sociedade. Todavia, o modo de produção vigente, também conhecido como sistema capitalista, impregnado de valores como competitividade, individualismo e utilitarismo, e ao mesmo tempo carente de valores humanísticos, solidários e éticos, cria condições férteis para o surgimento do assédio moral.

Constata-se, por intermédio de estudos e registros, que a forma de organização do trabalho vem se alterando ao longo dos tempos. Entretanto, no nosso país, foi a partir da década de 90 que se observou uma intensificação das mudanças, seja em seu ritmo e dinamismo, como também no surgimento de novos modelos de produção. A globalização e os avanços da tecnologia repercutem no processo produtivo, alterando e provocando elevação da produtividade, mas também, em contra partida, eliminando empregos e alterando os vínculos no contexto de trabalho.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que as transformações ocorridas na última década são diversas e intensas e englobam questões econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. No cerne destas mudanças, nota-se uma valorização dos aspectos econômicos em detrimento de valores coletivos da sociedade. A ampliação e valorização do papel das organizações no contexto social contribuíram para gerar uma certa crise de identidade, seja pela insignificância dos indivíduos neste processo ou na desestruturação do coletivo. Para estes autores, a violência tem sua origem no enfraquecimento dos valores coletivos e exacerbação da competitividade e individualismo vigentes. Na visão dos referidos autores,

“A competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento, o que parece uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se apresenta em um nível de profundidade diferente daquela que é própria do recalçamento das pulsões. A década de 1990 daria acabamento ao movimento de valorização das empresas, que doravante seriam consideradas as responsáveis pela riqueza das nações, pelo aprofundamento do desenvolvimento tecnológico, pela conquista de mercados nos confins do planeta e pela elevação seguida de índices de produtividade, o que justificaria antecipadamente as reestruturações a serem feitas e servira de alibi aos efeitos colaterais, que dela resultariam”. (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p.5)

Dessa forma, observa-se uma crescente desregulamentação dos direitos do trabalho, que estão sofrendo restrições em quase todas as partes do mundo, onde há produção industrial e de

serviços. Pode-se dizer que o emprego estável, com perspectiva de permanência e construção de uma longa carreira na mesma organização, vem desaparecendo ao longo do tempo. Os vínculos da organização com os indivíduos e vice-versa, tendem a serem estabelecidos em novas bases, seja por intermédio de terceirizações, trabalhos temporários, parceiras, prestações de serviços, ou outras formas. Como conseqüências deste fenômeno, percebem-se o aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora, levando a uma precarização das relações de trabalho.

A tecnologia, muitas vezes desenvolvida para alavancar a produção e facilitar o trabalho, tende a cumprir o seu primeiro papel, mas ao romper com o paradigma tradicional de tempo e espaço, altera períodos e locais antes com firmes delimitações do campo específico da atuação profissional, tornando tênue a divisão entre família, lazer e trabalho. Desta forma, o sistema produtivo leva à incorporação de uma carga horária adicional de trabalho ao indivíduo, que, muitas vezes, extrapola as conquistas anteriores e determinações legais sobre a jornada de trabalho, além de aprimorar (tornar mais eficientes e sutis) os mecanismos de controle organizacionais.

Simultaneamente, ocorre uma maior expectativa de qualificação dos trabalhadores, bem como surge uma necessidade de atualização constante e de desenvolvimento de habilidades comportamentais, além das habilidades técnicas. Assim, as organizações passam a procurar o trabalhador que tenha um perfil polivalente e flexível e que seja capaz de executar funções e tarefas antes distribuídas para um maior número de indivíduos.

Nesta mesma linha de abordagem, Heloani (2004) ressalta que o assédio moral está enraizado no nosso sistema macroeconômico, onde impera a racionalidade instrumental, submetendo uns indivíduos ao controle de outros, como uma forma disciplinar. Este autor questiona se não seria a própria hiper competitividade presente no contexto atual, uma forma de violência, pois atropela a ética e justifica os meios utilizados para se atingir um determinado objetivo. O referido autor afirma, também, que a ideologia neoliberal extrai e minimiza os benefícios e direitos conquistados dos trabalhadores, modificando a relação capital e trabalho. Além disso, sustenta que o assédio moral é oriundo da lógica macroeconômica, na qual “a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada como sendo um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo, a violência passa a ser a perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema” (HELOANI, 2004, p.3).

Seguindo esta linha de raciocínio, Sina (2007, p.17) também relaciona o processo de globalização e a flexibilização das relações de trabalhistas, que marcam as atuais relações de trabalho, aos problemas da violência moral no trabalho. Destaca que as pressões por competitividade, que afligem as organizações, são transferidas aos funcionários, estimulados a competirem entre si por uma posição diferenciada no interior da empresa.

Assim, inseridos no contexto macroeconômico, há ambientes corporativos que por si só podem ser considerados nocivos à saúde e fazem com que o ambiente de trabalho seja um martírio. Ressaltado por Tavares (2004) e Vieira (2008) o trabalho além de ocupar grande parte da vida dos indivíduos, é importante na construção de sua identidade, afeta sua auto-estima, socialização, e adaptação na sociedade.

Outros estudiosos, como Peli e Teixeira (2006) destacam a importância do local de trabalho, e afirmam que é onde se permanece a maior parte do tempo, além de ser fonte de sustento, representa o depositário de expectativas, aspirações e busca de realizações. Os conflitos e dificuldades vivenciados no contexto de trabalho invadem outros campos da vida do indivíduo, sendo parte de sua história e inferido sobre qualidade de vida de forma geral. Há interseção e confluência entre os aspectos da vida pessoal e profissional, portanto, um sofrimento gerado no trabalho estende-se, interfere e ocupa espaços nas demais esferas da vida de uma pessoa.

Voltando aos estudos de Heloani (2004, 2005) e Sina (2007) verifica-se que esses autores ressaltam o fato de que modelos de gestão autoritários antes comuns, hoje são vistos como anacrônicos. Todavia, ainda há ambientes organizacionais que valorizam a agressividade e estilo autoritário das chefias, e alguns profissionais ainda se orgulham deste tipo de comportamento. Na busca de produtividade e competitividade, certos modelos de gestão valorizam estilos mais agressivos ou, até mesmo, fomentam o aumento nos índices de conflito para estimular a concorrência interna e externa. Entretanto, este tipo de gestão nem sempre se mostra eficaz e pode ser prejudicial, tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois descartam colaboração e fragmentam equipes.

Também evidenciando as implicações das organizações, para Hirigoyen (2008, p.93) o assédio moral, como um comportamento de abuso de poder (mais perceptível no tipo descendente, chefe assediando subordinados) encontra respaldo em alguns ambientes empresariais. “Se a empresa é assim condescendente, a perversão gera a emulação entre indivíduos, que não são propriamente perversos, mas perdem suas referências e se deixam persuadir”. Desta maneira, a questão do assédio moral torna-se banal, os indivíduos habitam-se a fatos deste tipo, pois para algumas empresas os fins justificam os meios, e instaura-se aí um estímulo a perpetuação de métodos perversos. Hirigoyen (2002) prossegue analisando as regras de gestão e ressalta que em algumas organizações pode ser constatada a presença de toxidade e perversidade nas suas relações internas. Por exemplo, quando a hierarquia impõe metas intangíveis ou difíceis de serem alcançadas pelo grupo, este pode ficar tentado a excluir os indivíduos menos produtivos. Cabe destacar que há situações da ambiência organizacional, que favorecem a emergência e permanência do assédio moral, tais como acentuado índices de estresse, sobrecarga de trabalho, desaparecimento dos diálogos, falta de reconhecimento, ambientes mais permissivos, processos de comunicações ambíguos e a pouca clareza de limites, fomentam comportamentos de violência seja na impunidade daqueles que a praticam, como também no “convite” a convivência e passividade dos demais. Neste sentido, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 39 e 40), destacam situações abusivas e degradantes consideradas normais em algumas organizações:

“Rituais degradantes e ofensivos podem ser desenvolvidos e justificados para punir os profissionais que não atingem suas metas ou aqueles que têm a sua admissão ou permanência protegida legalmente (portadores de necessidades especiais, gestantes, acidentados em reinserção, estrangeiros, etc.). A criatividade mórbida e repetitiva sugere que essas organizações são sádicas, estimulando rituais que podem assumir diferentes formas: o funcionário “pagar” com exercícios de flexões de braço enquanto é xingado pelos colegas, ser obrigado a vestir-se e a maquiarse de mulher, usar camisetas com dizeres ofensivos, fazer coreografias vexatórias e com gestos obscenos, aceitar ser chicoteado ou ganhar chicotes de presente do chefe, ser açoitado enquanto escuta mensagens ofensivas e cruéis, etc”.



Considerando o ambiente macro social e organizacional como fomentadores da violência moral no trabalho, Freitas, Heloani e Barreto (2008) recebem a isenção de responsabilidades pessoais. Tal qual Hirigoyem (2002), acreditam que é preciso identificar e punir indivíduos e respectivas empresas. Entretanto, uma pergunta pode ser efetuada nesta situação: o que faz com que um indivíduo permaneça em tal situação penosa? Em períodos de precariedade e escassez de trabalhos com vínculo empregatício, aqueles que os têm sentem-se “privilegiados” e procuram resistir, o quanto podem, para se manter no emprego.

Sina (2007) e Freitas, Heloani e Barreto (2008) ressaltam que as pessoas se submetem a situações degradantes e tratamentos desrespeitosos, por medo de perder o emprego. Hirigoyem (2008) acrescenta que além do componente do medo da perda do emprego, é preciso entender que muitas vezes é difícil o assediado se conscientizar que está sofrendo assédio moral, pois o processo da perversão utiliza métodos que confunde, impede e até imobiliza as vítimas de reagir.

A existência de assédio moral no trabalho está intimamente arraigada ao ambiente da organização e, portanto, deve ser considerado um problema e uma questão do âmbito da responsabilidade organizacional. Ao surgir naquele contexto, não significa que resultou da vontade dos dirigentes, mas, no mínimo, apontam comportamentos inadequados, negligentes ou omissos destes. (HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008).

#### **A área de Recursos Humanos e o problema do assédio moral: Adequações e inadequações**

Analisando a posição e o papel da área de recursos humanos, observa-se que esta se encontra em uma difícil posição, e é desafiada constantemente no sentido de mediar interesses antagônicos: de um lado os empresários e do outro os empregados.

Tendo sua origem ligada à administração científica, à racionalização de processos, à busca de maior produtividade e aos métodos de controle e otimização da mão de obra, surgindo como mais um entre outros componentes da estrutura organizacional, ao longo da sua trajetória, a área de Recursos Humanos foi alterando e ampliando gradativamente sua visão e sua forma de atuar.

Desde os anos 90, na considerada era da informação, constatou-se a presença de reflexões sobre o papel da área de Recursos Humanos (RH). As conseqüências das mudanças no ambiente empresarial também impactaram a atuação da área de RH, que precisou mudar e se adequar as exigências do novo contexto. Autores como Ulrich (2002), Gil (2001), Ribeiro (2005), Mascarenhas (2008) entre outros, destacam que a globalização, os avanços tecnológicos, os novos vínculos de trabalho, exigências de novas competências, a busca pela competitividade e a necessidade de contribuir efetivamente para o sucesso da organização, constituem, entre outros, novos desafios impostos aos profissionais da área de Recursos Humanos, modificando seus papéis, funções e responsabilidades.

Ulrich (2002) afirma que é necessário promover mudanças na forma de estruturação do órgão de RH, para que este seja capaz de acompanhar a competitividade e novas demandas das empresas. Ressalta, ainda, a importância de este órgão incorporar, simultaneamente, quatro novos papéis e funções: Estratégico, administrador de processos, agente de mudanças e também administrador da contribuição dos funcionários. Assim, para atuar estrategicamente, deve se posicionar de forma alinhada com os negócios e com a estratégia organizacional, para desenvolver melhor seu

trabalho e gerar contribuições organizacionais. Quanto ao papel de administrador de processos, pode-se dizer que deve atuar aprimorando e desenvolvendo processos eficientes e eficazes para contratar, reter, capacitar, avaliar, monitorar e gerir os funcionários. Como agente de mudanças, os profissionais de Recursos Humanos devem ser os catalizadores culturais, ajudando a identificar e implementar as transformações necessárias. Para descrever o quarto papel, o autor utiliza a metáfora “defensores dos funcionários”, referindo-se justamente a função de aproximação e envolvimento com os funcionários, identificando, compreendendo e ajudando a resolver seus problemas e preocupações, além de receber suas sugestões e contribuições, pois entende que o capital “humano” é fundamental para o sucesso organizacional.

Seguindo esta linha de raciocínio, Mascarenhas (2008) também defende a necessidade de mudanças na área de Recursos Humanos, tal qual Ulrich (2002) propôs, a partir de uma reestruturação e incorporação de múltiplos papéis.

Observando importância dos profissionais de Recursos Humanos, Ribeiro (2005, p. 3) destaca que além a formação adequada e conhecimentos técnicos, estes precisam ter competências comportamentais que possibilitem uma boa atuação na área. “É essencial que o profissional tenha não só formação humanística, mas, também principalmente, que seja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas, seja com os executivos da empresa, seja com os trabalhadores de chão de fábrica”. Entre outras questões, ressalta como parte da função de RH assegurar um bom ambiente de trabalho e de forma alinhada aos negócios da organização, atuar como consultores internos, orientando os líderes na gestão das pessoas.

É importante destacar que há uma forte relação entre as políticas de RH os valores das principais lideranças da organização. Pode-se dizer que a área de RH reflete a cultura da organização, servindo-se, inclusive, de suas práticas para reforçar e manter os valores organizacionais vigentes. Assim, a existência de assédio moral, principalmente quando ocorre freqüentemente em uma dada organização, deve ser compreendida como desvirtuamento de valores, que precisam ser alterados e revertidos por intermédio de uma intervenção e atuação conjunta dos respectivos dirigentes e dos profissionais do RH. Portanto, entende-se aqui, que se trata de um problema diretamente relacionado às funções e responsabilidades do órgão de Recursos Humanos.

Com relação a este problema, os autores Peli e Teixeira (2006, p.199) afirmam que

“Todo trabalhador da Empresa que sofra ou conheça dos ilícitos definidos como Assédio Moral e/ou Assédio Sexual, conforme definido pela doutrina jurídica e/ou por este regulamento, tem o direito e o dever de denunciá-los, por escrito, aos órgãos indicados. Na ausência destes, procure a área de Recursos Humanos, a qual estará obrigada a tratar o assunto com a confidencialidade exigida, encaminhando a solução do problema”.

A área de RH tem, portanto, o dever e a responsabilidade de investigar com autonomia e imparcialidade as denúncias de assédio moral, respeitando aspectos de confidencialidade e comunicando os resultados àqueles de direito, cabendo sugerir medidas, tanto de caráter preventivo, quanto acautelatórias, de forma a preservar um ambiente de trabalho adequado até a conclusão da investigação. (PELI; TEIXERA, 2006).

Entretanto, com frequência, a área de Recursos Humanos ainda tende a ignorar questões referentes a situações de assédio moral no contexto de trabalho. A este respeito, Heloani (2005) ressalta que, diante do assédio moral, é comum que a vítima sinta medo de denunciar e sofrer represálias, optando por permanecer em silêncio. Contudo, algumas vítimas conseguem investir esforços na procura de apoio e solução. Os dados da pesquisa realizada por Hirigoyen (2002, p. 289) na França, revelaram que, quando os funcionários precisaram e buscaram ajuda para lidar com este problema, não encontraram o devido auxílio no âmbito organização. Os resultados da pesquisa mostraram, ainda, que apenas 19% das vítimas buscaram a área de Recursos Humanos, sendo que somente 1% deles obteve ajuda dos profissionais da área.

Para Hirigoyen (2002), a área de RH, quando ciente do problema de assédio reage com comportamentos de negação, banalização ou perplexidade. Freitas (2007) critica a atuação e postura desta área, quando reage com sua “dolosa política de avestruz”, que preocupada com a própria sobrevivência, tende a se omitir. Este fato retrata a situação do preocupante quadro da imagem e credibilidade da área de Recursos Humanos, além do despreparo para lidar com questões de assédio moral. Ao contrário desta postura, esta deveria ser a área com melhor preparo para lidar com estes problemas, e seus profissionais deveriam possuir neutralidade e competência para intervir, pois representam o elo entre dirigentes e funcionários.

Além deste despreparo e ausência de intervenções adequadas, existem outros agravantes que comprometem o desempenho da gestão do RH. Infelizmente, não é raro encontrar práticas de constrangimentos nos processos relativos à própria área de Recursos Humanos. São situações incoerentes e mesmo paradoxais, quando se entende que esta deveria ser uma área composta por profissionais com uma visão mais humanista e que estão preocupados com a preservação de um bom ambiente e um clima de trabalho respeitoso e ético. Trata-se, portanto, de uma área que atua de forma contingencial e cujos processos são diretamente impactados pelo movimento e contexto do mercado de trabalho e que estabelece com este uma relação espelhada: quando existem muitos profissionais disponíveis e interessados em conseguir um trabalho, em relação a uma menor oferta de vagas, percebe-se maior rigor nos processos seletivos. Esta situação revela-se favorável às organizações, pois estas escolhem entre os candidatos, aqueles mais qualificados e com melhores condições de ter um bom desempenho e adaptação na empresa. Este é um procedimento típico da seleção de pessoal. Todavia, nota-se que alguns processos seletivos têm exagerado na definição das exigências e requisitos dos candidatos, chegando a pecar pelo excesso. Muitas vezes, as exigências aos candidatos excedem as características das funções previstas, o que geralmente causa frustrações futuras, comprometendo, inclusive, a eficácia de tal seleção. Além disto, e o mais grave, é o fato de que algumas empresas extrapolam o rigor e exigências e ingressam no campo do constrangimento, ao impor aos candidatos atividades desnecessárias, inadequadas ou mesmo desrespeitosas.

Não raramente encontram-se seleções que utilizam técnicas de ética questionável, que expõem aspectos da vida íntima dos candidatos, por meio de perguntas invasivas ou de cunho discriminatório. Nas situações coletivas, estimulam os candidatos a se comportarem como “gladiadores” para permanecer no processo, incentivando a agressividade e desrespeito, e, tentando justificar o injustificável, alguns selecionadores alegam que este procedimento é necessário para verificar como os candidatos reagem em situações de maior pressão ou estresse.

Já há algum tempo, os processos seletivos vêm sendo alvo de críticas de candidatos que vivenciaram experiências desagradáveis e infelizes, e que muitas vezes ficam aguardando em vão pelo prometido retorno sobre o processo do qual participaram.

Além da seleção de pessoal, outros processos próprios da função de Recursos Humanos nas organizações, mostram-se repletos de inadequações. Práticas de integração de novatos, modismos nos campos de treinamentos comportamentais, alguns programas de desenvolvimento que incluem de dinâmicas de grupos impostas e inoportunas, já foram objeto de críticas por parte de vários autores, como Hirigoyen (2002; 2008); Heloani (2004); Sina (2007); Freitas, Heloani e Barreto (2008); e Guedes (2008). Outras práticas de Gestão de Recursos Humanos que também foram criticadas por parte destes autores, são a ausência de gestão de funcionários terceirizados, avaliações de desempenho mal conduzidas, processos demissionais desrespeitosos, entre outras que, muitas vezes, são investidas de uma pseudo cientificidade.

Também é preciso destacar os exageros que alguns Programas de Trainees cometem, seja na seleção dos candidatos, ou na integração e socialização dos aprovados e contratados. Justificados pela intensa concorrência e competição dos jovens com desejo e esperança de ingressar em uma grande corporação, observam-se abusos e exposições exacerbadas e desnecessárias. Estes jovens profissionais, ainda com pouca maturidade e experiência, ficam vulneráveis a este tipo de violência. Alguns se sentem incomodados, constrangidos, envergonhados, enquanto outros procuram incorporar aquelas situações como normais, já demonstrando indícios do mimetismo e atuação futura de um profissional, que está sendo iniciado na “escola” organizacional para a qual tanto se esforçou para conseguir ingressar. Sobre estes programas de trainees, Freitas, Heloani e Barreto (p. 41, 2008), afirmam que se trata de “um verdadeiro crime contra o futuro perpetrado por organizações em que se cultivam a indiferença, a insensibilidade e o desrespeito ao outro”. Ainda sobre essas práticas, Guedes (2008, p.96), por um lado, enfatiza que

“(…) da simples e conhecida violação da intimidade, colhida nos processos de seleção, avançamos para uma nova face do abuso moral. Grandes empresas multinacionais vêm, de modo repetido e deliberado, fazendo uso de práticas perversas e submetendo jovens candidatos a estágios e trainees, com pseudojustificação de estarem estimulando o atual ambiente de stress, no qual todos devem acostumar-se a dar respostas rápidas e não entrar em pânico. Perguntas imorais, insinuações sexuais e ofensivas à dignidade individual são utilizadas sem maiores pudores em nome de um empirismo perverso que pretende verificar a capacidade de o candidato manter sangue frio e a passividade, diante do estupro moral provocado por esses avaliadores”.

Por outro lado, Sina (2007) destaca as inadequações de alguns processos de avaliação de desempenho usadas pelos gestores como instrumento de controle e finalidade exclusiva para punir uns e beneficiar outros e que geram insatisfação e receio nos funcionários. Nota-se que aqui a crítica não se refere aos processos de avaliação de desempenho, percebidos como instrumentos de oportunidade de aprimoramento da *performance* tanto dos indivíduos quanto das organizações. A crítica procede quando se analisa o uso inadequado destes, vistos e utilizados como instrumentos de poder para manipular e justificar promoções, demissões e outras decisões gerenciais, a partir de critérios nem sempre claros e de cunho subjetivo. Nestes casos há, portanto, uma inversão de valores, e o que deveria ser utilizado para melhorar os processos - sair-se bem nas avaliações de desempenho - de meio, transforma-se em um fim.

Da mesma forma, a postura crítica que se faz presente neste trabalho, não é relativa à área de Recursos Humanos e seus processos, em si, que são considerados importantes e necessários ao contexto organizacional, mas sim, aos equívocos que se cometem nestas práticas, por meio ou omissão dos seus profissionais.

Uma questão final, neste item, pode ser apresentada como reflexão: tais práticas podem ser consideradas assédio moral?

### **Assédio Moral, delimitações e diferenciações de outras práticas**

Na perspectiva jurídica, Vieira e Scalco (2010) afirmam que uma agressão pontual não se configura como assédio moral. Nesta mesma linha de raciocínio, Hirigoyen (2002) complementa o pensamento dos autores anteriores e afirmar que conflitos, desentendimentos e erros de gestão específicos, quando inexistente a má intenção, geram mal estar e sofrimento, mas constituem-se de forma diferente do assédio. Este último causa conseqüências destruidoras e de aniquilamento do outro. Quando as condições de trabalho em geral mostram-se inadequadas, tais como sobrecarga de atividades, estresse acentuado, dificuldade de relacionamentos interpessoais, rígidas hierarquias, mas não há intencionalidade e diretividade, embora prejudique a saúde dos trabalhadores, por si só não se configuram como assédio moral. Entretanto, não raro, o que antes eram questões isoladas e específicas, com a frequência e constância, podem se tornar habituais e adquirir contornos típicos de assédio moral. Nota-se, assim, um limiar tênue e mutável entre o que é ou não assédio moral.

Nascimento (2009) destaca que, nas organizações, existem várias práticas direcionadas ao trabalhador que podem ser consideradas espécies distintas de comportamentos que causam constrangimentos no trabalho, tais como assédio moral, sexual, lesão à imagem ou lesão à intimidade ou à honra. Apesar das semelhanças (causar danos e incentivar a demissão), configuram-se como práticas diversas, cada uma delas implicando em determinados padrões comportamentais, por parte daquele que infringe o ato constrangedor no contexto de trabalho.

Também Peli e Teixeira (2006) registram a diferença entre assédio moral e assédio sexual, este último já contando com previsão legal no ordenamento jurídico brasileiro (Art. 216 – A do Código Penal Brasileiro). Constata-se, também uma diferença entre o que se configura como assédio e ações de discriminação. No assédio moral, independentemente das características pessoais da vítima, o objetivo é a sua humilhação. “Já a discriminação se dá pela retirada ou restrição a um direito, como por exemplo, na questão racial, na qual por vezes tenta-se impedir o direito de ir e vir ou, ainda, em relação às pessoas portadoras de necessidades especiais” (PELI; TEIXEIRA, 2006, p.31).

Esses autores afirmam que, no Brasil, foram observados avanços na legislação da administração pública de alguns estados e municípios, mas ainda não há uma legislação nacional que defina e tipifica o assédio moral. Entretanto, entendem o assédio moral como um tipo de dano moral e, de forma subsidiária ou por analogia, a legislação vigente no campo trabalhista, cível ou penal, pode e deve ser aplicada.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 90), o “assédio moral contém dano, ou melhor, é uma constelação de danos morais, de microtraumas psíquicos (...) apesar de todo assédio moral conter um conjunto de danos morais embutidos em si mesmo, nem todo dano moral constitui, por si só,

um assédio moral”. Assim, pode-se dizer que o assédio moral é um tipo de dano moral. Nascimento (2009, p.138 e 139) esclarece as distinções sobre os danos na esfera cível:

“(…) o dano moral configura-se pela violação do direito geral de personalidade, atingindo interesses sem expressão econômica. O dano material, também chamado pela doutrina de dano patrimonial, refere-se ao dano que repercute sobre o patrimônio da vítima, suscetível de aferição econômica. Quanto ao dano estético ou da imagem, importante ressaltar que parcela da doutrina os classifica entre os danos morais. Outra parcela entre os danos materiais e há quem os considere um terceiro gênero (*tertium genus*)”.

Esta autora ressalta que situações que lesam o trabalhador podem gerar distintos danos. A jurisprudência admite acumulação de indenizações, de danos morais e materiais, pois suas causas são distintas. O assédio moral no trabalho é uma conduta ilícita e que pode gerar demissão, por justa causa, ao assediador. Para a organização, por culpa ou dolo, pode acarretar pagamento como ressarcimento de danos morais, mediante reclamação da vítima na justiça do trabalho.

Normalmente, os abusos e constrangimentos impetrados aos indivíduos durante os processos seletivos, onde ainda inexistente um contrato de trabalho, em período de curta exposição, portanto, na ausência de repetição prolongada, enquadram-se na classificação jurídica como dano moral. Nas fases pré-contratuais podem acontecer discriminações e preconceitos que ferem dispositivos legais e são passíveis de enquadramento jurídico e indenizações.

Freitas (2007) afirma que os prejuízos decorrentes de assédio moral no trabalho são complexos e múltiplos acarretando uma elevada conta paga por instâncias distintas, que se sobrepõem: o indivíduo, a organização e a sociedade. Para o indivíduo, as consequências, já descritas no início deste trabalho, atingem sua saúde e vida psíquica, profissional, familiar, afetiva e social. Para a organização, constata-se elevação dos índices de absenteísmo e *turnover*, queda da produtividade, cria um clima desagradável e fere imagem organizacional, além de gerar custos indenizatórios. Para esta autora, num contexto mais amplo, mas muitas vezes ignorado, toda a sociedade paga a elevada conta do assédio moral, seja nas aposentadorias precoces, nos acidentes de trabalho, no aumento das despesas médicas e previdenciárias, nas destruições familiares e até nos índices de suicídios.

Cabe, aqui outra pergunta para reflexão: diante do assédio moral, que atitude tomar, o que fazer?

## Conclusões

Oriundo de causas múltiplas, pode-se concluir que não existem soluções simples para o assédio moral no trabalho. Trata-se de um problema grave que requer soluções múltiplas: de ações preventivas a corretivas. Também requer intervenções e providências dos distintos níveis de responsabilidades envolvidos (individual, organizacional e social).

Perceber, portanto, a existência de assédio moral no contexto de trabalho não se mostra tarefa fácil, pois como já apontou Hirigoyen (2008, p. 9) a sociedade tende a se mostrar cega a este tipo de violência, e a “pretexto da tolerância, nos tornamos complacentes” com tais práticas. É preciso, pois, resgatar valores éticos e estabelecer relacionamentos interpessoais baseados no respeito pelo ser humano.

Refletir sobre o assédio moral implica em fazer uma revisão e alteração de valores e posturas individuais, organizacionais e, até mesmo, da sociedade em geral. No contexto da sociedade, ainda é preciso prosseguir com os avanços na legislação, punindo os responsáveis e coibindo ações de assédio moral futuras. Mas, a solução para o problema do assédio moral no ambiente de trabalho não se relaciona somente com avanços e aplicações de aspectos legais. É necessário investir na conscientização e educação numa abordagem preventiva.

É importante destacar aqui o repúdio às práticas de constrangimentos, percebidas em alguns processos da área de Recursos Humanos. Elas representam um contra senso, um paradoxo, algo inconcebível e injustificável.

Como campo multidisciplinar, a área de Recursos Humanos comporta profissionais de diversas formações. Entre eles, destacam-se as presenças de Administradores e Psicólogos. Estes últimos, por deterem domínio no uso dos testes psicológicos, mostram-se como presença predominante nos processos seletivos e são frequentes alvos de críticas, infelizmente, muitas vezes pertinentes. De formação humanística, pelo menos teoricamente, é esperado que estes profissionais sejam referências quanto à sensibilidade, habilidades interpessoais, empatia e respeito com o outro. É necessário, portanto, levar estas discussões para o campo acadêmico, no que tange à formação destes profissionais. Urge incluir ou aprofundar nas pautas curriculares das disciplinas relacionadas à gestão de recursos humanos, psicologia e trabalho, comportamento organizacional e demais disciplinas correlatas, a responsabilidade ética na conduta dos seus respectivos processos e, especificamente, refletir sobre questões relativas ao assédio moral no contexto de trabalho.

Simultaneamente, além dos sindicatos, é preciso trazer os respectivos conselhos profissionais para este debate, na fiscalização de tais condutas constrangedoras e inadequadas, como também para a conscientização do papel e responsabilidade das ações de seus profissionais no ambiente organizacional.

Algumas organizações, cujos processos de gestão de Recursos Humanos estão impregnados de inadequações e constrangimentos, precisam urgentemente de significativas alterações. Pois, além de comprometer a saúde (em seu sentido ampliado) dos indivíduos (fato por si só grave), afetam resultados e a imagem corporativa e também maculam imagem de determinadas categorias profissionais. São questões que perpassam, também, pela escolha dos profissionais que conduzem e atuam na área.

Neste sentido Peli e Teixeira (2006) destacam a responsabilidade das empresas, pois elas possuem e definem os caminhos organizacionais, inclusive escolhendo quem entra para seu quadro de pessoal. Acrescenta-se aqui, a importância na escolha dos profissionais de Recursos Humanos, que além apresentarem formação e conhecimentos técnicos adequados, devem primar pela ética e por uma formação humanística. Ressalta-se, também, a importância dos processos seletivos, conduzidos pelo órgão de Recursos Humanos e decididos pelos gestores, que tal qual apontam os autores acima, deve preocupar-se em identificar e escolher profissionais, que irão contribuir adequadamente com a organização. “Apesar de contratarmos os mais graduados, formados nas melhores escolas, tais líderes muito raramente pode-se afirmar que, por trás desses “brilhantes” profissionais, existem boas pessoas”. (PELI; TEIXEIRA, 2006, p.19).

Sabe-se que a área de Recursos Humanos reflete a cultura organizacional e, por intermédio de suas práticas, podem agir para manter ou modificar os valores compartilhados coletivamente. Contudo, esta área ainda precisa se conscientizar do seu papel e importância, além permanecer atenta a existência ou indícios de ambiência propícia para proliferação de ações de assédio moral.

Além disto, cabe aos profissionais de Recursos Humanos conquistarem espaço para atuação estratégica, o que ainda se mostra longe da realidade na maioria das empresas brasileiras. A atuação predominantemente operacional e reativa dificulta intervenções em práticas de constrangimentos ou assédio moral. Entretanto, isto não pode ser utilizado como desculpa ou justificativa para a omissão, negligência ou ainda mais grave, a conivência.

Os profissionais que atuam na área de Recursos Humanos podem e dever agir para impedir a existência ou proliferação de práticas de assédio moral no contexto organizacional. Para tal, devem pautar sua postura, conduta e ações profissionais como modelo ético a nortear os demais profissionais da organização. É preciso conquistar credibilidade para receber queixas e denúncias, dando a estas os encaminhamentos adequados. Tal como Ulrich (2002) preconizou, ao assumir seus múltiplos papéis, as contribuições da área de Recursos Humanos se ampliam.

Como área consultiva, a referida área deve orientar os gestores e dirigentes sobre as consequências, responsabilidades e prejuízos que o assédio moral pode causar. Deve, também, intervir, em situações de conflito e esclarecer a importância de gerar um bom ambiente de trabalho. Realizar processos de desenvolvimento gerencial corroborando na preparação de lideranças eficazes, inclusive preparando-lhes além da atenção quanto à própria postura, para intervir adequadamente quando houver indícios de assédio moral.

A área de RH deve também, trabalhar no sentido de buscar identificar causas de absenteísmos, *turnover*, além do monitoramento do clima organizacional, destacando um olhar atento à existência de indícios ou práticas de assédio moral. Além disso, deve elaborar de códigos de ética e principalmente políticas de Recursos Humanos que estimulem respeito, meritocracia e favoreçam uma ambiência de trabalho adequada. Quando necessário, as práticas de RH podem favorecer modificações na cultura organizacional, como agentes de sensibilização de mudanças, ajudando a romper hábitos e comportamentos inadequados de constrangimentos. Finalmente, pode-se concluir que o assédio moral representa uma degradação dos valores humanos e deve ser banido do contexto social e organizacional. Para tal, torna-se necessário que se envide esforços integrados, com destaque para as ações dos dirigentes e dos profissionais de Recursos Humanos, considerando seu papel e responsabilidade destes frente a este problema.

Assim, é preciso sair de uma postura omissa e de indiferença e posicionar-se contra a incidência perversa do assédio moral no contexto de trabalho.

### Referências:

FIGLIOLI, J. O. ; FIGLIOLI, M. S; MALHADAS Junior, M. J. **Assédio Moral**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: LTr, 2007

FREITAS, M. E. **Quem paga a cota do assédio moral?** In: RAE-Eletrônica, V6, N 1, art. 5 , jan/um, 2007 . [www.rae.com.br/eletronic](http://www.rae.com.br/eletronic)



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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3ª Ed. São Paulo: LTr, 2008

HELOANI, J. R. **Violência Invisível** . In: RAE Executiva, vol.2, nº3, ago/ out, 2003

\_\_\_\_\_ **Assédio Moral** – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. In: RAE-Eletrônica, v3, n 1, art. 10, Jan/jun, 2004. [www.rae.com.br/eletronic](http://www.rae.com.br/eletronic)

HIRIGOYEN, Marie – France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 10ª Ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2008

\_\_\_\_\_ **Mal estar no trabalho**: Redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2002

MACIEL, R. H et al. **Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários**: uma fotografia. In: Psicologia e Sociedade; 19(2):117 -128, 2007

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage, 2008

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral**. São Paulo: Saraiva, 2009

PELI, P.; TEIXEIRA, P. **Assédio moral**: uma resposta corporativa. São Paulo: Ícone, 2006

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

SINA, Amália. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007

TAVARES M, A clínica na confluência da história pessoal e profissional. In. CODO. Wanderley (org) **O trabalho enlouquece?**: Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Tradução Cid Knipel. 6ª reimpressão. São Paulo: Futura, 2002

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. **Assédio do moral ao psicossocial**. Desvendando os enigmas da organização do trabalho. Curitiba: Juruá, 2008

VIERA, T. R; SCALCO, M. **Assédio Moral**. A mulher como vítima. Revista Jurídica Consulex. Ano XIV, nº 315, fevereiro de 2010

Site: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article296>> acessado em 07/03/2011 às 23 horas.