

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: FATORES ORGANIZACIONAIS PROPICIADORES E A DINÂMICA DO ASSÉDIO

Autoria: Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo

RESUMO

Neste artigo é apresentada uma revisão da literatura sobre o assédio moral no trabalho, com o foco em uma abordagem voltada para o âmbito da Ciência da Administração. Considera-se que no atual contexto existem alguns fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral, e que são importantes de ser compreendidos pelo administrador. Trata-se de um processo complexo que inclui a interação de aspectos interpessoais, sociais (grupais) e organizacionais e procedeu-se à revisão da literatura com base em autores nacionais e internacionais renomados no tema. O estado da arte traz importantes reflexões, com base na racionalidade (Ramos, 1989), em aspectos da cultura organizacional e comportamental com Schein (2009) e Morgan (2009), e adentra no tema do assédio moral organizacional conforme Einarsen et al. (2003), Hoel e Salin (2003), Salin (2003a; 2003b), Freitas, Heloani e Barreto (2008). Evidencia-se que nas sociedades modernas o aspecto econômico é levado à categoria de valor supremo, deste modo, o aumento do desempenho, da produtividade e da rentabilidade das organizações é um fator a que tudo possa justificar. As organizações orientadas pelas leis de mercado seguem uma racionalidade instrumental como seu padrão de funcionamento, onde os fins – objetivo e metas – podem justificar os meios para obtê-los (o evangelho econômico). Muitas organizações se inserem neste contexto mediante a deturpação de valores e padrões éticos, com uma cultura cujas práticas diferem dos discursos e na qual o abuso de poder, principalmente dos gestores, faz parte das práticas de gestão. As formas de gestão, a cultura organizacional e os estilos de liderança podem servir de fatores propiciadores para as violências, e transformarem-se em situações características de assédio moral. O assédio moral no trabalho pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidos a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que podem trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho. Como a violência está inserida no ambiente organizacional, a organização torna-se um agente influenciador ou influenciado por estas práticas. A abordagem focada é a do assédio moral organizacional, cujo objetivo é fazer com que as agressões sirvam de exemplo para os demais membros organizacionais, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização a qualquer custo – ou seja, a primazia da racionalidade instrumental como norteadora dos comportamentos. Ressalta-se que existem alguns fatores organizacionais principais que podem propiciar o assédio moral, como: a) mudança da natureza do trabalho; b) organização do trabalho; c) cultura e clima organizacional; d) liderança. Mais do que um processo dinâmico e complexo, o assédio moral deve ser compreendido pelos diferentes aspectos que o envolvem. Assim, buscou-se nos modelos propostos por Einarsen et al. (2003), Salin (2003a; 2003b;) e Vartia (2003) subsídios conceituais explicativos do fenômeno, os quais demonstram a interação dos diversos aspectos supracitados que influenciam na ocorrência do assédio moral.

Palavras-chave: Assédio moral no trabalho. Assédio moral organizacional. Fatores organizacionais propiciadores ao assédio moral. Dinâmica do assédio moral.

1 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

A administração, vista como ciência, começou a se desenvolver durante a Revolução Industrial no século XVIII, tendo como principais colaboradores Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Todavia, as teorias administrativas se desenvolveram no século XX, em decorrência da necessidade das grandes empresas (Ford, General Motors, Goodyear, General Electric e Bell Telephone) que estavam surgindo. Naquele momento, o enfoque da administração estava na produção de bens para atender a um mercado crescente e aparentemente inesgotável (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Os princípios da Administração Científica proporcionaram que as ações do trabalhador fossem geridas com base em aspectos científicos (reduziu a ineficiência do trabalho operário), assim a margem de erros foi minimizada e houve a maximização dos resultados finais. Enquanto na Administração Científica o foco é na tarefa realizada por cada operário, na Teoria Clássica, de Fayol, a ênfase é na estrutura organizacional. A rigor, os objetivos destas duas escolas são os mesmos – maior produtividade do trabalho e maior eficiência do trabalhador e da empresa. O enfoque segundo Maximiano (2007, p. 207) é “predominante técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador e a eficiência dos recursos materiais”.

Os primeiros pressupostos destacados pelos principais precursores da escola clássica da administração são similares e complementares. Eles adotam uma abordagem presente nos dias atuais: “como criar uma organização que de forma eficiente, atinja seus objetivos” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006, p. 63). Ou seja, pretendia-se aumentar a eficiência da produção aumentando a eficiência dos trabalhadores. Ao relacionar homem X trabalho, na escola clássica, a como concepção predominante é a do homem econômico (*homo economicus*) visto como calculista e motivado por recompensas materiais e econômicas – um indivíduo psicologicamente independente de outros. Segundo Ramos (1989), a definição do homem como um ser econômico, atenuada e disfarçada como frequentemente o é, continua a determinar as ações da sociedade contemporânea. Onde para se ter sucesso nesse tipo de sociedade, de acordo com suas regras de recompensa e castigo, o indivíduo tem que ser programado como um ser econômico, ou seja, deve ser funcional e seguir uma racionalidade instrumental. De fato a racionalidade instrumental sustentada por muitas organizações, a qual segundo os estudos clássicos de Max Weber (apud RAMOS, 1989) é determinada por uma expectativa de resultados ou “fins calculados”.

Mannheim (apud RAMOS, 1989) argumenta que a racionalidade instrumental (ou funcional para o autor) diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta. Esta racionalidade tende a prejudicar o indivíduo em sua capacidade de sadio julgamento. O autor também comenta que na sociedade moderna a racionalidade funcional pretende abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo outra escolha além da desistência da própria autonomia. Mannheim não sugere que a racionalidade funcional deve ser abolida da sociedade. O autor estipula, antes, que uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem perde a “força psicológica” (capacidade de julgamento) que lhe permite suportar a tensão entre a racionalidade funcional e substantiva.

Ramos (1989) comenta que a maioria das organizações produtivas tem como referência a racionalidade instrumental, determinando assim o seu padrão de funcionamento, orientada pelas leis de mercado. Neste processo da racionalidade instrumental como dimensão norteadora do padrão instituído das organizações, faz com que a racionalidade substantiva, importante para o processo de construção e desenvolvimento da identidade do profissional e sua auto-realização, tende a ser esquecida. As necessidades, interesses e sentimentos das pessoas ficam em segundo plano ou sequer são cogitadas devido ao foco exclusivo do

enfoque técnico (MAXIMIANO, 2007). Consequentemente, a visão do homem visto apenas como uma peça de uma máquina não persiste muito tempo.

Os estudos realizados sob a abordagem da teoria das relações humanas por Elton Mayo, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, contribuíram de forma significativa para a integração das necessidades individuais e organizacionais, melhoria das comunicações, desenvolvimento de programas estruturados para maiores níveis de capacitação e conhecimento, abrangência de participação e de contribuição dos profissionais das organizações, dentre outros (OLIVEIRA, 2008). Segundo Morgan (2009) o estudo da motivação humana repercutiu como uma crítica significativa para o modelo de organização da administração científica, de modo que este estilo de administrar procurava motivar os empregados através de dinheiro – deixando o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia das necessidades. Se por um lado com a escola das relações humanas há avanços no sentido de maior humanização no trabalho, há o surgimento do “homem reativo”, que passa a ser visto como um ser mais complexo, cuja motivação é impulsionada por valores, sentimentos e atitudes com relação ao grupo no qual interage.

Como explicado, na teoria na administração científica o foco é nos processos de trabalho, já na teoria das relações humanas o foco é no indivíduo, seus comportamentos, satisfação, motivação. Deste modo, acreditava-se na correlação entre felicidade e produtividade, ou seja, ao conhecer a necessidade do funcionário é possível motivá-lo com fins de que ele tenha maior eficiência no trabalho – e esta ainda é uma estratégia válida e adotada pelas organizações.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), uma organização é um agrupamento de pessoas em prol de um objetivo comum. E qual seria este objetivo? O fato é que uma organização não pode se subsidiar sem ter um desempenho satisfatório – entenda-se lucro na nossa sociedade. Etzioni (1976) comenta que os indivíduos nascem, são educados, e muitas vezes passam a sua vida trabalhando e morrem nas organizações. Para o autor, as organizações são entidades sociais (ou agrupamentos humanos), construídos e reconstruídos para atingir metas específicas. Ou seja, a organização existe, pois tem uma função a ser cumprida – ela busca satisfazer as necessidades tanto do membro da organização quanto da sociedade.

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, p. 30).

Para compreender a organização é importante identificar e conhecer os seus objetivos, as suas funções, a sua estrutura formal e as manifestações de informalidade, a cultura e os recursos de produção mobilizados. Um aspecto importante analisado a seguir trata-se da cultura organizacional, que traz aspectos que são visíveis e invisíveis de uma organização.

1.1 Cultura Organizacional & Poder

Um dos estudiosos mais conceituados no estudo da cultura organizacional segundo Fleury e Fischer (1996) é Edgar Schein, que define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

A partir da exposição de Schein, constata-se que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e especifica a identidade da organização. De forma similar, Bowditch e Buono (1992) definem cultura organizacional como um padrão compartilhado de crenças, expectativas e suposições tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como, suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. Para os autores, a cultura pode ser um reflexo da “personalidade” da organização.

A cultura organizacional não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização (SROUR, 2005). Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006) ressaltam que uma cultura forte é quando os indivíduos estão satisfeitos em relação à forma como atuam e se comportam. Bem como, pode se dizer que as culturas são fortes quando há um alinhamento nos comportamentos e nas formas de se fazer o trabalho, que demonstra ser aquela a “melhor forma de se fazer as coisas”. No ponto de vista organizacional, as culturas fortes são naturalmente eficientes, já as outras se perdem em conflitos e na desmotivação.

Segundo Morgan (2009) as organizações podem ser consideradas minissociedades que apresentam os seus próprios padrões distintos de cultura e subculturas. Schein (2009) afirma que as organizações como um todo vivenciam experiências comuns, onde a existência de uma cultura organizacional forte pode prevalecer sobre várias outras subculturas das unidades. Oliveira (2008) advoga que as culturas organizacionais são divididas em subculturas, na medida em que estas crescem as organizações tendem a criar departamentos para diferenciar em termos de missão e do tipo de pessoas empregadas. A cultura de uma organização, segundo Schein (2009) pode ser analisada em vários níveis:

- **artefatos:** apresentam a estrutura e processos organizacionais visíveis, ou seja, incluem os produtos visíveis ao grupo, como a arquitetura, layout, linguagem, tecnologia, vestuário, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, rituais e cerimônias, documentos públicos e outros (SCHEIN, 2009). Para o autor, os dados neste nível são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar, o que torna um nível muito enganador. Bem como, é possível descrever quais são os padrões de comportamento de um grupo, no entanto, não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- **crenças e valores assumidos:** são difíceis de observar diretamente e para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização, ou até mesmo realizar a análise do conteúdo de documentos formais da organização. Ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento (SCHEIN, 2009). Todavia, as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas, ocultas.
- **suposições básicas:** criadas pelos indivíduos para orientar seus comportamentos, as suposições básicas são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros pelo grupo que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Neste nível, segundo Gibson et al. (2006), encontram-se os pressupostos que ditam aos indivíduos como eles devem perceber o trabalho, as metas de desempenho, as relações humanas e o desempenho dos colegas, como refletir sobre eles e como se sentir em relação a eles. Bem como dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais ao indivíduo com: o ambiente, o tempo, o espaço, outro indivíduo e o trabalho (FREITAS, 2007).

Segundo Freitas (2007) o estudo da cultura organizacional mediante a análise dos seus elementos proporciona a identificação de detalhes que podem passar despercebidos na vida organizacional cotidiana.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto

um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente (FREITAS, 2007, p. 15).

Schein contribuiu significativamente para o estudo das organizações, ao transpor a visão tradicional das organizações, na perspectiva de que os indivíduos têm plena consciência de suas motivações, e que suas decisões e ações seguem um pensamento racional – visão mecanicista (ZIEMER, 1996). Ziemer (1996, p. 110) defende que devido a sua unilateralidade, a visão mecanicista e racionalista “criou uma sombra própria, que engloba principalmente os aspectos subjetivos do comportamento humano”, ou seja, a sombra é a distância do professado e o praticado. Neste sentido, Robert B. Denhardt, autor do livro “*In the shadow of organization*”, englobou os aspectos subjetivos mencionados por Schein para as organizações (ZIEMER, 1996). A “sombra organizacional” representa a dimensão da organização que não é reconhecida pelo público interno. A sombra organizacional “é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma” (ZIEMER, 1996, p. 119).

A sombra organizacional pode ser compreendida através da metáfora do “iceberg organizacional”. Esta analogia estruturada por Selfridge e Sokolik em 1975, trata-se da identificação e interação dos componentes visíveis e dos componentes invisíveis de uma organização, deste modo, formando um todo unitário e indivisível (OLIVEIRA, 2008).



Figura 1: Iceberg organizacional

Fonte: adaptado de Ziemer (1996), Oliveira (2008)

“Os componentes visíveis, aqueles acima da linha d’água, são claramente observáveis, geralmente racionais, provenientes de conhecimentos e orientados para considerações atinentes às tarefas” (OLIVEIRA, 2008, p. 208). Ziemer (1996) relata que para o modelo cartesiano, a dimensão visível da organização é a única realidade, ou seja, os dados e informações oriundos deste nível são os únicos a serem considerados para descrever a situação da organização.

Embora os componentes que estão abaixo da linha d’água geralmente não sejam reconhecidos/visíveis no cotidiano da organização, eles apresentam uma grande influência no seu funcionamento. Corroborando com este pensamento, Ziemer (1996) acrescenta que a dimensão invisível do iceberg compreende aspectos latentes, que geralmente são negados ou negligenciados pela visão tradicional. Sina (2007) expõe que em algumas empresas há a prática deturpada dos valores. Como exemplo, onde se lê respeito, é praticada a falta de apreço pela dignidade humana, existe também o uso elevado de expressões pejorativas para se referir a determinadas pessoas ou grupos de trabalho.

Ziemer (1996) afirma que a sombra aparece nas crenças, mitos e valores que são contrários àqueles defendidos e divulgados pela empresa. Por exemplo, grande parte das empresas afirma e enfatiza que as pessoas são os bens mais valiosos da organização, embora, na prática, essa crença nem sempre é consolidada. A seguir há uma comparação entre a crença oficial e a crença da “sombra” – a encoberta.

Crença oficial	Crença “encoberta” (da sombra, “invisível”)
“as pessoas são o nosso mais importante capital”	<ul style="list-style-type: none"> - “as pessoas são dispensáveis” - “você é tão bom quanto os resultados de ontem” - “encubra a queda das vendas, pois é você e não seu gerente, que será criticado” - “não compartilhe ideias novas e importantes” - “faça aquilo que está na cabeça de seu chefe”

Quadro 1: Crença Oficial X Crença “encoberta”

Fonte: adaptado de Ziemer (1996, p. 125)

Muitas empresas têm explicitados seus virtuosos valores em cartazes dispostos bem à vista de todos. Tais valores geralmente são elencados de acordo com a cultura própria do lugar, dos colaboradores e de sua disposição em exercê-los. No entanto, muitas vezes ficam apenas confinados ao papel, tornando-se letras mortas, ou ainda, significam o contrário do descrito.

De fato nenhuma organização ousaria emoldurar, para que todos vissem, a prática dos valores não virtuosos ou valores “encobertos” (SINA, 2007). A autora cita alguns exemplos: subir na carreira a qualquer preço; cobiçar a todo momento o cargo alheio e trabalhar para que o cargo fique vago; agir sem transparência com clientes e parceiros; pôr a perder o esforço de alguém na busca de resultados para tornar evidente que ele/ela não merece a função e o salário; apresentar-se como opção para esse cargo quando estiver vago. “A sinalização para o uso desses artifícios vem do líder e de seus colaboradores diretos quando o que impera é a pressão em grau máximo” (SINA, 2007, p. 146).

Muitas vezes, as lideranças, por acompanharem procedimentos consagrados, mas antiéticos, perdem o equilíbrio. Como sabemos, o poder, caso não seja entendido como uma ferramenta a ser utilizada para o bem comum, pode corromper. Nesse sentido, é preciso resgatar o equilíbrio perdido e forjar uma nova consciência a respeito da questão. Para tanto, os líderes que ainda mantêm uma postura de desrespeito a valores morais e éticos terão de mudar seu comportamento (SINA, 2007, p. 125).

Para Lubit (2002, p. 73) “muitas organizações se concentram principalmente nos lucros em curto prazo, e dão pouca ou nenhuma atenção ao custo humano decorrente da forma como os gestores atingem resultados financeiros”. Se os gestores apresentam um bom desempenho – leia-se resultado – a alta direção da organização possivelmente não leva em consideração as falhas do seu gestor em desenvolver os subordinados, incentivar o trabalho em equipe, dar apoio moral e tratar bem os outros (LUBIT, 2002). No entanto, esses gestores são recompensados por atingirem as metas, independente do modo como a conseguiram.

Heloani (2005) traz uma interessante reflexão sobre um paradoxo atual, a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais: capital e trabalho. É evidente o discurso da cooperação e trabalho em equipe, há diversos trabalhos e palestras a respeito destes temas. Contudo, para o autor estes elementos são antagônicos em sua base, pois por um lado há a necessidade de cooperação em equipe e, por outro, há a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho. A aceitação do “trabalho sujo” como forma do trabalhador se manter no posto de trabalho, segundo metáfora de Christophe Dejours (2007) explica a participação consciente do sujeito em atos injustos como um ato calculista. Justificada, sobretudo, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário e não comprometer o seu futuro na organização. Em muitas organizações o indivíduo é incitado a participar de uma cultura organizacional,

que objetiva o resultado acima de tudo, a utilizar-se de métodos, manipulações e atos para cumprir suas metas, não se importando com a execução de práticas violentas para tal fim.

As exigências de metas, a competitividade nas organizações, pressão por parte dos diretores, entre outras manifestações, provocam nos trabalhadores inseguranças e determinado grau de ansiedade que em determinadas circunstâncias influenciam na ocorrência de comportamentos violentos no ambiente de trabalho. A Organização Internacional do Trabalho – OIT, segundo Freitas (2007) alerta que a violência no ambiente de trabalho apresenta um crescimento exponencial em todo o mundo nas últimas décadas. Esta violência, muitas vezes, pode ser justificada pela questão do poder. Como mencionado, alguns indivíduos por medo de perder sua posição começam a praticar formas de violência com os demais colegas mediante o atropelamento da ética e da própria dignidade humana (DEJOURS, 2007; HELOANI, 2005). Para Dejours (2007) e Heloani (2005) esta violência é algo intrínseco ao ser humano, assim como o amor, ódio, poder, submissão, orgulho, inveja e demais facetas da personalidade.

Analisar as organizações a partir da dimensão do poder, segundo Fleury e Fischer (1996) é uma tarefa árdua e já empreendida por vários autores. O ato de administrar envolve necessariamente as relações entre seres humanos, seja na política, na economia, na fábrica, na escola, em qualquer organização humana e na sociedade como tal. E quando se fala de relações sociais, necessariamente há envolvimento com o que chamamos de poder.

Weber define poder como a prerrogativa de alguém que controla o comportamento de outro, ou seja, o poder é um instrumento de dominação (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006). Ao levarmos o pensamento de Weber acerca do poder para as organizações, temos que nas empresas o poder é o direito de mandar nos outros. Para Handy (1978) o poder de influenciar é algo que a maioria das pessoas gostaria de ter em maior quantidade, de certo modo, mesmo que não desejem a responsabilidade que possa vir com esse poder. Quando você se expõe e mostra seus talentos e trabalho, isso pode despertar todos os tipos de ressentimentos, invejas e outras manifestações de insegurança. Entretanto, com os superiores, brilhar mais do que o mestre talvez seja o maior erro (GREENE; ELFFERS, 2000). Os autores enfatizam que a sensação de não se ter controle (poder) sobre acontecimentos e pessoas é algo em geral, insuportável.

O abuso do poder, de forma repetida e sistematizada durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho. Todavia, a organização cumpre um papel fundamental nesta violência se não tem políticas e práticas de prevenção e punições e, especialmente, se incentiva esta prática para um melhor desempenho produtivo.

A partir de uma breve contextualização da “evolução” das Ciências da Administração, seguindo inicialmente com a Escola Científica e posteriormente com a Escola das Relações Humanas, foi possível esboçar aspectos fundamentais da análise das organizações, entre elas: a dimensão invisível da cultura organizacional, a existência de valores contraditórios aos pregados pela organização e a outra face do poder. A partir destes elementos, é que adentramos ao fenômeno conhecido como assédio moral.

2 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Muitos ambientes organizacionais e práticas das empresas continuam com o mesmo pensamento do início das teorias administrativas, voltadas para aumentar a produtividade e lucratividade a qualquer custo. Ou seja, a produtividade tem sido a norteadora das ações e práticas administrativas, e associada à atual competitividade, leva o indivíduo a trabalhar frequentemente no seu limite, sobretudo no nível emocional. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua

cultura determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal), e principalmente os seus valores.

Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciem os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 38).

É inegável que o assédio moral é também um problema de nível organizacional, pois ocorre dentro do âmbito organizacional. Desta forma, a organização torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações. Martiningo Filho (2007) afirma que o assédio moral organizacional é uma causa da ineficiência da organização, podendo provocar uma considerável queda na produtividade, apresentar um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas.

Gosdal et al. (2009, p. 37) definem o assédio moral organizacional como:

um conjunto de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.

Esta distinção entre o assédio moral interpessoal e organizacional para Gosdal et al. (2009) consiste em dar maior evidência à dimensão coletiva do assédio que está inserida nas estratégias de gestão organizacional. Esta separação no ponto de vista didático pode demonstrar melhor a ocorrência e características do fenômeno e dos aspectos envolvidos (agressor, vítima, organização, ambiente de trabalho, e outros). Já no ponto de vista prático a separação entre interpessoal e organizacional não se faz necessária, pois o foco está no fenômeno em si.

A abordagem inicial dos estudos acerca o assédio moral procurava definir as características e criar um perfil tanto para a vítima quanto para o agressor. Quando observadas as explicações para a ocorrência do assédio moral em um nível individual de análise, a personalidade da vítima e do agressor tendem a receber maior atenção. Zapf e Einarsen (2003) e Vartia (2003) relatam que os fatores individuais e a personalidade dos envolvidos (vítima e agressor) são aspectos importantes para análise da ocorrência do assédio moral, pois os mesmos podem apresentar características e personalidades capazes de contribuir para o envolvimento em situações de assédio. Pesquisas desenvolvidas por Zapf e Einarsen (2003) demonstram que vítimas são descritas como cautelosas, sensíveis, quietas, ansiosas e inseguras, já os assediadores são descritos como autoconfiantes, impulsivos e geralmente agressivos. É importante ressaltar que as contribuições iniciais do tema vieram quase que exclusivamente da Psicologia, a qual prestava maior atenção aos efeitos sobre o indivíduo e a sua saúde (BRADASCHIA, 2007). Tal fato pode justificar o foco da abordagem inicial do tema com foco nos comportamentos do agressor e vítima, como forma de criar um padrão de comportamento para tal. Contudo, os avanços nos estudos permitiram verificar que o assédio moral é um fenômeno multidimensional e multidisciplinar, ou seja, também precisa ser compreendido com base nas perspectivas advindas de outras ciências como a Administração, Direito, Medicina e demais. Deste modo, a organização, palco da violência, foi inserida como um fator que influencia ou é influenciada por esta violência.

No assédio moral organizacional as perseguições, humilhações e pressões dirigidas a um ou mais trabalhadores tem como intuito servir de exemplo para os demais membros, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização a qualquer

custo (GOSDAL et al., 2009). Fica evidente o predomínio da racionalidade instrumental discutida no início deste trabalho, onde o importante são os resultados finais e não o meio para alcançá-los. Corroborando com o apresentado acima, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 38) afirmam que “nas organizações, as pessoas se pautam mais pelo aspecto legal que pelo moral, porém, a convivência social prolongada não pode subsistir sem que a instância moral também exerça a sua parte no controle de comportamentos e de atitudes dos indivíduos”.

O assédio moral é um processo complexo e dinâmico, onde a ação e reação devem ser compreendidas dentro do contexto social onde ocorrem, doravante, os fatores situacionais podem aumentar a vulnerabilidade dos alvos e contribuir para sua reação ao comportamento hostil (HOEL; SALIN, 2003). A partir desta afirmação, a seguir serão apresentados alguns fatores organizacionais que antecedem o assédio moral organizacional, são eles: 1) mudança na natureza do trabalho; 2) organização do trabalho; 3) cultura e clima organizacional; e 4) liderança (SALIN, 2003b; HOEL; SALIN, 2003).

Mudanças na economia global aumentaram a competição entre as organizações, assim para sobreviver neste ambiente econômico elas passam por processos de reestruturação e *downsizing* com intuito de cortar custos, provocando grande pressão entre os seus trabalhadores para com os resultados (HOEL; SALIN, 2003). Corroborando com o argumento acima, Martinigo Filho (2007, p. 16-17) expõe que:

Reestruturações e processos de downsizing levam à eliminação de posições na estrutura hierárquica da organização, comprimindo as oportunidades de promoção e aumentando a quantidade de trabalho e a competição interna e diminuindo a segurança no emprego. Esses fatores levam a um alto nível de pressão e de stress, facilitando o caminho para agressões e eliminação das ameaças (outros competidores).

Da mesma forma Freitas, Heloani e Barreto (2008) relatam que nos processos de fusões, aquisições e reestruturações feitas sem um planejamento em relação aos afetados (pessoas e cargos), sem transparência e sem critérios claros de avaliação e negociação de demissões, geram rancor e ressentimentos que podem se manifestar de forma violenta. Os autores ainda ressaltam que nos casos das terceirizações podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os terceirizados, criando assim um ambiente dividido, o que favorece para o início dos comportamentos e ações hostis. Para uma melhor visualização, Bradaschia (2007) apresenta um quadro sintetizado de fatores relacionados às mudanças dentro da organização, como pode ser visualizado a seguir.

MUDANÇAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
Intensificação do trabalho
Mudanças na composição do grupo de trabalho
Downsizing e reestruturações
Mudanças organizacionais
Precariedade do emprego
Aumento de estresse
Queda de estabilidade de emprego
Situação precária do trabalho

Quadro 2: Fatores ligados às mudanças dentro das organizações

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 87)

Mudanças no *status quo* da organização, como mencionado por Hoel e Salin (2003), Martinigo Filho (2007), Freitas, Heloani e Barreto (2008) podem provocar um sentimento de incerteza, dúvida e ocasionar pressão para que estes obtenham um desempenho elevado com intuito de não serem “dispensados”.

No que se refere à organização do trabalho, a não satisfação e frustração com as más condições de trabalho, métodos e processos ineficientes e inadequados, demandas, estruturas e regras não claras, comunicação interna deficiente, são fatores que podem levar ao assédio

moral (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b). Segundo Salin (2003b) dois aspectos relacionados ao trabalho estão fortemente associados a altos níveis de assédio e outras formas de comportamentos antissociais: a) o papel do conflito, que se refere às expectativas e demandas contraditórias do trabalho; b) papel da ambiguidade, que se refere ao grau de incertezas quanto aos deveres e expectativas do trabalho. Leymann (1996, apud HOEL; SALIN, 2003) corrobora e explica que as deficiências no ambiente de trabalho, como regras e estruturas de comando não claras, tendem a proporcionar situações que podem conduzir ao conflito e ao assédio. O quadro a seguir apresenta alguns aspectos ligados à organização do trabalho.

ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
Desequilíbrio de poder
Baixo “custo” da agressão
Ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido
Sistemas de recompensa e benefícios não claros
Baixo controle do trabalho
Possibilidade insuficiente de influenciar a tarefa
Deficiências no desenho da função
Problemas de comunicação
Falta de comunicação mútua sobre a tarefa
Fluxo de informações comprometido
Falta de objetivos e expectativas claras
Falta de recursos para realizar a tarefa
Falta de procedimentos para a resolução de conflitos

Quadro 3: Fatores ligados à organização do trabalho

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 86)

Os aspectos físicos do ambiente de trabalho também podem agir como antecedentes para os comportamentos agressivos e ao assédio propriamente dito. Um ambiente com constante barulho/ruído, temperatura elevada/baixa, ou um ambiente apertado de difícil mobilidade são fatores que foram associados ao aumento de comportamentos e atitudes de hostilidade (EINARSEN, 1996, apud HOEL; SALIN, 2003).

Por outro lado, um dos fatores determinantes para a ocorrência do assédio moral é a cultura e o clima organizacional. A cultura organizacional se refere basicamente as normas, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. Entretanto, o assédio moral pode ser visto como uma parte da cultura, de modo que a ocorrência do assédio é aceita como uma forma para concretização da tarefa imposta (SALIN, 2003b), o que vai ao encontro de uma organização que preze o constitucionalismo na relação com os empregados. Ao seguir esta racionalidade, onde os fins justificam os meios, em organizações onde os assediadores tem conhecimento de que não há controle dos seus métodos de gestão e comportamento, pois estes conseguem realizar o trabalho, o assédio torna-se uma “ferramenta administrativa” muito eficiente para realizar o trabalho, sem se importar com as consequências para o assediado. Para Ziemer (2006, p. 125) “o fato de que a transmissão da cultura se dá basicamente de forma inconsciente e inquestionável explica, em parte, por que as empresas punem comportamentos desejados e recompensam aqueles indesejáveis”.

Assim, em organizações onde os assediadores sabem que não serão punidos devido a falta de políticas para coibir, prevenir e punir o assédio, esta prática tende a se elevar cada vez mais em frequência e intensidade. Pois, torna-se um modo de conseguir um desempenho satisfatório que pode levá-lo a obtenção de melhores condições na empresa. A seguir, baseado em Bradaschia (2007), se apresenta um quadro com condicionantes da cultura e clima organizacional que podem influenciar o surgimento de situações de assédio moral.

ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL
Competição interna
Conflito de papéis
Insatisfação e frustração com o trabalho
Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo
Injustiça organizacional
Baixa qualidade do ambiente de trabalho
Baixos padrões morais no departamento
Conflito dentro da equipe
Piadas e humilhações como forma de testar novos membros

Quadro 4: Aspectos relacionados à cultura e clima organizacional

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 83)

Nota-se que algumas brincadeiras, insultos e pegadinhas são usadas como forma de testar novos membros da organização de modo a garantir o cumprimento das normas. Contudo, há um risco destas “brincadeiras” se intensificarem e serem usadas pelo agressor como uma forma de perseguição, principalmente se ele identificar que o alvo não consegue “se defender” das ações ou não as encara como brincadeiras (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b).

No que diz respeito ao clima organizacional, existe uma significativa correlação entre o assédio moral e a baixa satisfação com o clima social, por exemplo: relações de cooperação fracas e um alto grau de inveja e competição interna (EINARSEN et al., 1994, apud SALIN, 2003b). Similarmente, um clima competitivo e tenso pode provocar o surgimento de situações de assédio (VARTIA, 1996, apud SALIN, 2003b).

O clima organizacional nesses tempos de neoliberalismo revela-se cada vez mais individualista e competitivo, permeado por fofocas, críticas destrutivas e egoísmos, embustes e mentiras que contagiam os indivíduos e grupos, podendo desencadear um estado de ânimo marcado por tristes paixões, com inquietudes e incertezas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 65).

O último fator apontado por Hoel e Salin (2003) e Salin (2003a; 2003b) é a liderança. Segundo Ashforth (1995, apud HOEL; SALIN, 2003) pesquisas sobre o impacto de diferentes estilos de liderança em relação ao assédio moral é algo essencial. O autor ressalta que a maioria dos estudos sobre liderança focam na efetividade dos líderes, sendo que uma liderança negativa é vista como equivalente a uma liderança ineficaz, ou seja, pouca atenção foi dada aos aspectos destrutivos da liderança. A posição dos líderes frente às situações de assédio moral é algo fundamental de ser compreendido, sendo que o mesmo pode trabalhar para coibir e intervir em relação à ocorrência ou até mesmo promover e incentivar.

Bradaschia (2007) elencou alguns aspectos, com base na literatura, sobre o comportamento dos líderes e como estes podem influenciar na ocorrência de situações de assédio dentro das organizações.

ASPECTOS RELACIONADOS AO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES
Gerência/superiores desinteressados
Deficiências no comportamento dos líderes
Fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo
Lideranças autocráticas
Lideranças "liberais" (<i>laissez-faire</i>)
Líderes abusivos

Quadro 5: Aspectos relacionados ao comportamento dos líderes

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007, p. 85)

É importante ressaltar que tanto uma liderança autocrática quanto uma liderança “liberal” (*laissez-faire*) podem prover solo fértil para episódios de assédio (DI MARTINO; HOEL; COOPER, 2003; SKOGSTAD; MATTHIESEN; EINARSEN, 2007). Por fim,

lembra-se que outras questões relacionadas sobre os aspectos da liderança foram tratados em seções anteriores a esta aqui apresenta. Bem como, na seção a seguir é apresentado alguns fatores organizacionais que contribuem para coibição ou ocorrência do assédio moral.

2.1 Dinâmica do Assédio Moral

O assédio moral é um fenômeno social complexo caracterizado por sua multicasualidade, envolvendo aspectos psicológicos, interpessoais, organizacionais e ambientais. Deste modo, serão abordados modelos conceituais explicativos que irão abranger os aspectos acima citados. Estas concepções são oriundas de Einarsen et al. (2003), Salin (2003a; 2003b) e Vartia (2003).

Einarsen et al. (2003) e Einarsen (2005) apresentam na Figura 2, a seguir, o modelo conceitual que identifica as principais variáveis inclusas nas pesquisas que são utilizadas para guiar e estruturar as ações e programas organizacionais de combate e prevenção do assédio.

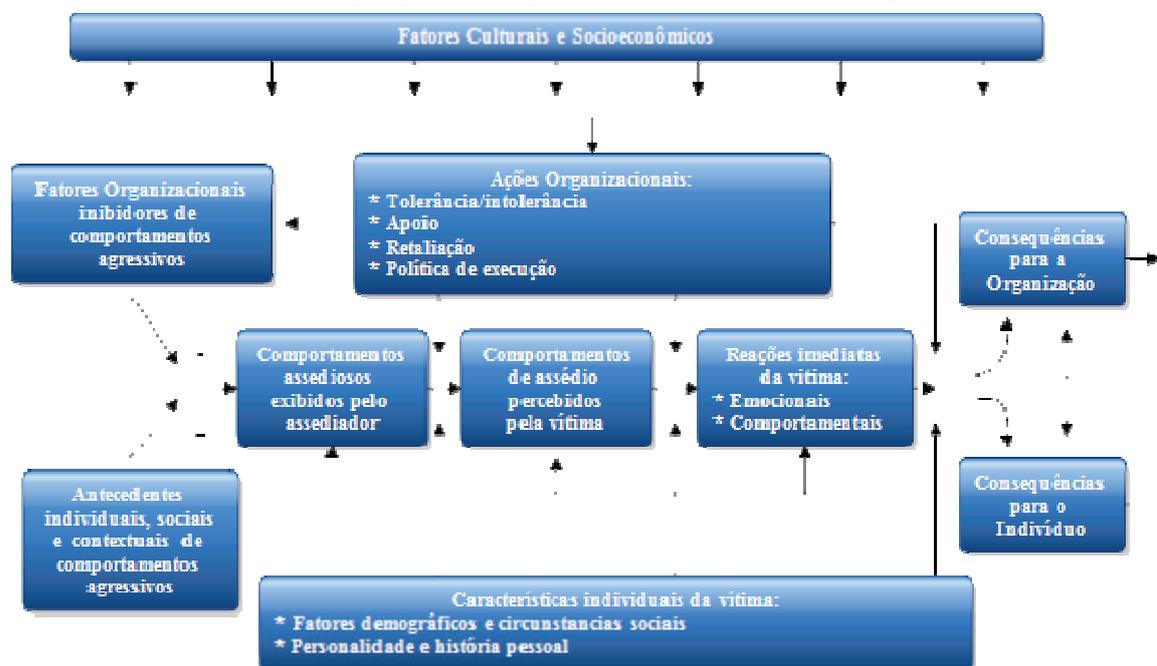


Figura 2: Modelo conceitual para o estudo e gestão do assédio moral no trabalho

Fonte: adaptado de Einarsen et al. (2003) e Einarsen (2005)

Este modelo apresenta outro nível de explicação acerca do assédio, inclui o nível da sociedade, constituindo fatores culturais, históricos, legais e socioeconômicos. Einarsen (2005) ressalta a importância para quatro aspectos deste modelo: a) distingue entre a natureza e as causas dos comportamentos de assédio como é exibido pelo suposto agressor, e a percepção que a vítima tem da natureza e causas desses comportamentos; b) distingue entre a percepção da exposição dos comportamentos de assédio e a reação desses tipos de comportamentos; c) focaliza o impacto da organização em relação aos comportamentos dos supostos assediadores e a percepção e reação dos alvos; d) mostra que a personalidade do alvo é capaz de afetar como o comportamento do assediador é percebido e como eles reagem.

Este modelo conceitual define que a reação do alvo em relação ao assédio e a forma como a organização reage podem alterar as características pessoais do assediado (por exemplo, formas de reação e o comportamento). O modelo propõe que o assédio moral nasce de uma combinação da cultura organizacional que permite ou até recompensa este tipo de comportamento, além de fatores situacionais e pessoais (estresse, conflitos ou personalidade agressiva) que podem causar com que gestores ou empregados possam agir agressivamente

contra um subordinado ou colega (EINARSEN, 2005). O autor reforça que o assédio moral pode ser resultante da combinação entre fatores que predisõem ao assédio (fatores pessoais e situacionais) e a ausência de fatores inibidores da organização em relação aos comportamentos agressivos. Brodsky (1976, apud EINARSEN, 2005) assegura que embora a vítima e o agressor possam apresentar distúrbios de personalidade, o assédio acontecerá somente se a cultura organizacional permitir ou recompensar este tipo de mau comportamento (FREITAS, 2001; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Os fatores pessoais podem não ser relevantes como a causa para o comportamento do agressor, todavia, são importantes quando analisado a vulnerabilidade da vítima frente à persistência do comportamento agressivo. Os fatores organizacionais são fundamentais por interferir na percepção e reação da vítima em situações onde existe a ocorrência do assédio. Os fatores organizacionais quando bem estruturados e aplicados são importantes, pois podem inibir o comportamento agressivo e reduzir a ansiedade do assediado gerada por estes comportamentos, de modo que os seus direitos possam ser reivindicados (EINARSEN, 2005).

Os fatores culturais e socioeconômicos tendem a afetar todas as variáveis neste modelo. As diferentes culturas nacionais ou locais podem definir o modo como o conflito no âmbito do trabalho é controlado ou a tolerância do comportamento agressivo. As diferenças nos sistemas legais estão relacionadas a quanto esforço uma organização está disposta a alocar na adoção de medidas preventivas e também quanto de proteção o alvo pode esperar da organização ou do alvo (YAMADA, 2003, apud EINARSEN, 2005). Em relação aos fatores socioeconômicos, o mercado de trabalho afeta a mobilidade da vítima na troca de emprego como forma de fugir do assédio, enquanto a situação econômica e a competitividade influenciam na forma como os trabalhadores são tratados e quanta atenção a organização está disposta a pagar por este “pequeno conflito” (EINARSEN, 2005). Por fim, o modelo conceitual de Einarsen et al. (2003) aborda a dinâmica do assédio moral incluindo um fator de extrema importância nos estudos posteriores, a organização como um agente inibidor ou promovedor dos comportamentos hostis.

Anteriormente foi apresentado o modelo conceitual do assédio proposto por Einarsen et al. (2003). Neste modelo foi possível identificar os antecedentes e os resultados do assédio, além dos diferentes níveis dos fatores que o compreendem (individual, organizacional e social). Salin (2003a; 2003b) apresenta um modelo que descreve os fatores que antecedem o assédio (Figura 3).

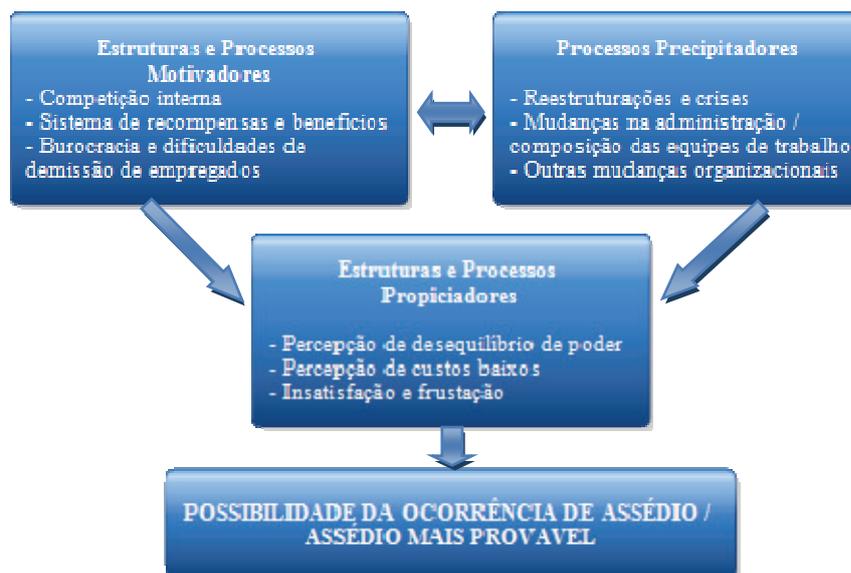


Figura 3: Estruturas e processos propiciadores, motivadores e precipitadores

Fonte: adaptado Salin (2003a; 2003b)

A Figura 3 demonstra que o assédio pode ser compreendido como o resultado da interação entre os três grupos, ou pelo menos dois deles. Boddewyn (1985, apud SALIN, 2003a) argumenta que uma situação não acontece se ela não for possível, benéfica ou desejada. De fato as condições elencadas por Salin podem não levar ao assédio, mas agem como fatores propiciadores se no ambiente já houver uma motivação ou desejo. Os fatores motivadores e precipitadores não resultam no assédio se as condições não estiverem favoráveis, todavia, uma melhor atenção deve ser dada aos fatores propiciadores, que agem simultaneamente como base e filtro nas situações (SALIN, 2003a).

Os fatores propiciadores podem provocar solo fértil para as práticas do assédio moral. Estes fatores incluem a percepção de desequilíbrio de poder (por exemplo, a diferença de poder formal), percepção de baixo custo (por exemplo, liderança fraca, permissiva ou inadequada, culturas organizacionais permissivas ou rígidas), e a insatisfação e frustração (por exemplo, a questão do conflito e ambiguidade dos papéis, falta de clareza, estresse e sobrecarga de trabalho). Quando há estruturas e processos motivadores e/ou precipitadores presentes, a existência ou ausência de estruturas e processos propiciadores na organização pode afetar a ocorrência do assédio moral (SALIN, 2003a; 2003b).

As estruturas e processos motivadores consistem no grupo dos incentivos. Existem determinadas circunstâncias em que os empregados são recompensados por assediarem outros no ambiente de trabalho, conforme já mencionado. Os fatores motivacionais incluem uma alta competição interna, políticas de gestão e sistemas de recompensas que beneficiam os agressores e promovem a “eliminação” de colegas e subordinados e a retirada de “obstáculos” do caminho. Por exemplo, se uma organização promove um empregado que manipulou e assediou um colega, isto serve de “incentivo” para que outros possam fazer o mesmo (O’LEARY-KELLY et al., 1996, apud SALIN, 2003a). Assim como, o sistema de recompensas pode encorajar supervisores a “se livrarem” de empregados com alto ou baixo desempenho, de modo que este empregado pode ser visto como rival e ameaça devido ao seu talento/desempenho. Caso o desempenho do supervisor seja baseado nos seus subordinados, empregados com baixo desempenho são obstáculos para uma boa avaliação (KRÄKEL, 1997, apud SALIN, 2003a). Este grupo apresenta uma perspectiva política e identifica que em determinadas circunstâncias o assédio a um indivíduo é algo “racional” a ser feito (SALIN, 2003b).

Os processos precipitadores são vistos como gatilhos para o assédio moral e envolvem mudanças no *status quo* da organização, como o downsizing, reestruturação, reengenharia, fusão, outras mudanças organizacionais e mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho. A reestruturação e o downsizing levam à eliminação de papéis e posição, comprimindo oportunidades de promoção, aumento da carga de trabalho e competição interna. O que provoca incertezas, pressão e aumento do estresse, levando determinados empregados a comportamentos hostis frente a outros para assim se sobressair no ambiente de trabalho. Em relação às mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho, Baron e Neuman (1996, apud SALIN, 2003a) comentam o aumento da diversidade em termos de idade, sexo e etnia foram associados a altas frequências de agressões no ambiente de trabalho (SALIN, 2003a; 2003b).

O modelo apresentado de Salin está focado nos fatores no ambiente de trabalho, contribuindo para o modelo de Einarsen et al. (2003) e Einarsen (2005). Salin (2003a) afirma que seu modelo conceitual não deve ser visto como um modelo acabado, mas como uma tentativa preliminar de promover uma visualização mais ampla dos mecanismos internos das organizações que podem gerar a ocorrência do assédio.

O termo assédio moral, conforme Vartia (2003) tem sido utilizado em situações onde um ou mais indivíduos são alvos de repetidos e persistentes atos negativos por um ou mais

colegas de menos nível, supervisores ou subordinados, e são incapazes de liderar com a situação. A autora apresenta na Figura 4 um modelo teórico conceitual, que contém o ambiente de trabalho, características individuais da vítima e do assediador, e processos grupais que são considerados como fatores potenciais na contribuição para a ocorrência dos casos de assédio.



Figura 4: Modelo conceitual de Maarit Vartia

Fonte: adaptado Vartia (2003)

As hipotéticas consequências incluem a diminuição da satisfação do emprego, aumento dos sintomas de estresse e aumento do risco às doenças relacionadas ao estresse como a depressão e doenças cardiovasculares, transtorno de estresse pós-traumático (PTSD) e absenteísmo (VARTIA, 2003). Como visualizado na figura anterior, as consequências advindas do assédio não se restringem apenas para as vítimas, mas pode afetar outros. O modelo de Vartia de forma geral está contido no apresentado por Einarsen et al. (2003) e Salin (2003a; 2003b), assim este modelo não será detalhado como os outros apresentados.

A apresentação dos modelos conceituais do assédio moral demonstra a relação e combinação de diversos fatores que influenciam na ocorrência deste fenômeno ou na sua inibição. O modelo de Einarsen e colaboradores apresenta como foco o indivíduo assediado, o assediador e a organização, já o modelo de Salin apresenta uma maior discussão da questão dos fatores propiciadores, motivadores e precipitadores do assédio moral nas organizações. Por outro lado, o modelo de Vartia demonstra uma lista de consequências que vítimas de casos de assédio e observadores podem sofrer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral é caracterizado por condutas frequentes e repetitivas que atentam contra a dignidade do trabalhador e que podem ser caracterizadas por ocorrências de deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual decorrentes de interações no trabalho.

Embora se expresse nas relações interpessoais, o assédio não pode ser caracterizado somente como interpessoal, uma vez que vem se identificando situações de assédio nas quais os gestores da organização não inibem as ocorrências ou até mesmo as incentivam como forma de promover melhores desempenhos. O assédio moral organizacional representa, então,

um conjunto de práticas representativas da extrapolação da lógica da racionalidade instrumental, funcionalista, na qual os fins justificam os meios. Se a cultura organizacional não está baseada ou há dissonâncias entre o expresso e o praticado quanto a valores como justiça, constitucionalismo, respeito a normas e regras encontra-se aí um ambiente propício ao assédio.

Finalmente, ao se analisar os três modelos apresentados, que abordam o estudo e gestão do assédio moral no trabalho (EINARSEN et al., 2003; EINARSEN, 2005), as estruturas e processos propiciadores, motivadores e precipitadores (SALIN, 2003a; 2003b) e antecedentes e resultados do assédio moral (VARTIA, 2003) verifica-se que os mesmos trazem importantes contribuições para que os administradores possam identificar múltiplas variáveis que propiciam a ocorrência do assédio moral nas organizações, bem como prevenir e coibir a sua ocorrência.

REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- DI MARTINO, Vittorio; HOEL, Helge; COOPER, Cary L. **Preventing violence and Harassment in the workplace**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- EINARSEN, Ståle. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, vol. 7, nº 3, 2005.
- EINARSEN, Ståle et al.. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.41, nº 2, (abr./jun. 2001), p. 8-19, 2001.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- GAULEJAC, Vincent de. Do Assédio Moral ao Assédio Social. In: SEIXAS, Jacy; BRESCIANI, Maria Stella (Orgs.). **Assédio Moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas**. Minas Gerais, EDUFU - Ed. da Universidade Federal de Uberlândia, 2006, p. 71-92.
- GIBSON, James L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. 12ª ed. São Paulo (SP): McGraw Hill, 2006.
- GOSDAL, Thereza Cristina et al. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.

- GREENE, Robert; ELFFERS, Joost. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. dez. 2005, nº 22, p.101-108.
- HOEL, Helge; SALIN, Denise. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER; Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 10, p. 203-218.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, nº 3, p. 66-77, jul./set. 2002.
- MARTININGO FILHO, Antônio. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo (SP): Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SALIN, Denise. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, 2003a. Vol. 56, p. 1213-1232.
- SALIN, Denise. **Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences**. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, nº 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003b.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SINA, Amália. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SKOGSTAD, Anders; MATTHIESEN, Stig Berge; EINARSEN, Ståle. Organizational changes: A precursor of bullying at work?. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 2007. Vol. 10, p. 58-94.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2006.
- VARTIA, Maarit. **Workplace Bullying: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health**. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.
- ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER; Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 8, p. 165-184.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.