

PREVENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA POLÍTICA ANTI-ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Autoria: Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em apresentar algumas discussões identificadas na literatura sobre medidas de prevenção ao assédio moral, com base em autores reconhecidos pelos estudos do fenômeno em nível internacional e nacional, bem como alguns aspectos importantes para o desenvolvimento de uma política anti-assédio. Medidas como a criação de um código de ética ou de conduta, sistema de ouvidoria, inserção do tema em informativos, palestras e capacitação dos funcionários e principalmente dos gestores são aspectos de prevenção importantes. Além de uma política anti-assédio que formalize essas medidas e crie e mantenha uma cultura ética e de valores na organização.

Palavras-chave: Assédio moral. Política anti-assédio moral. Prevenção ao assédio moral. Combate ao assédio moral.

1 INTRODUÇÃO

O paradigma atual construído pela globalização é o do homem produtivo e polivalente, o qual não deve apenas alcançar metas fixadas, mas ultrapassá-las nem que para isso precise lutar contra sua própria condição humana (leia-se ética e valores), desprezando seus semelhantes, tornando-se um sujeito sem condicionantes éticos (CAVALCANTE; JORGE NETO, 2005). Deste modo, a organização se insere como agente influenciador e influenciado por essas mudanças, seguindo as leis de mercado, onde o mais forte sobrevive – não necessariamente o mais apto. As organizações seguindo essa racionalidade instrumental (fins justificam os meios) se utilizam de discursos e propagandas que vendem uma imagem organizacional ética com fortes valores, comprometida com os empregados e com a sociedade. As práticas muitas vezes não estão em consonância com os discursos ou são similares aos quadros emoldurados dos valores e crenças das organizações (NUNES, 2011). Pode-se comparar a cultura organizacional (valores, crenças, normas, hábitos) destas empresas com um *iceberg*. É possível visualizar o que está por cima d'água (aspectos expostos), porém abaixo deste nível contem as práticas organizacionais. Em outras palavras, a organização apresenta uma “sombra”, que não é a imagem que ela mostra de si mesma, mas existe.

A cultura organizacional orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. A aceitação do “trabalho sujo” (DEJOURS, 2007), o medo de perder o poder (FREITAS, 2007), o individualismo e a arrogância são algumas características presentes entre os atores organizacionais que demonstram a existência de um problema estrutural e comportamental na sociedade, organização e no próprio indivíduo. Neste contexto da falta de comportamento ético e respeitoso, problemas de gestão e controle, além da predominância dos objetivos-fins da organização sobre os meios utilizados para alcançá-los, surgem às violências no ambiente e trabalho que podem se transformar em assédio moral. A violência moral é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). No entanto, o fenômeno ganhou maior visibilidade como fator desencadeador de sofrimento no trabalho principalmente devido à flexibilização das relações trabalhistas e as mudanças no mundo do trabalho (TOLFO, 2011).

O assédio moral pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que pode trazer danos à integridade psíquica e/ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2003; 2005). Por ocorrer no âmbito laboral, a organização torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações hostis impetradas pelo assediador (NUNES, 2011). A partir da visualização das consequências materiais e morais que o assédio moral pode acarretar, as organizações começam a dar a importância à elaboração de medidas e ações com o objetivo de prevenir e combater a ocorrência deste tipo de violência, além de uma forma de amenizar os custos despendidos em decorrência a incidência de casos de maus tratos e assédio de seus funcionários.

Todavia, as medidas de prevenção e intervenção adotadas por gestores nem sempre são eficientes a ponto de amenizar a ocorrência da violência. Tais medidas muitas vezes são desenvolvidas devido a uma questão meramente “política”, de modo a criar uma imagem que a organização está efetivamente combatendo a ocorrência da violência. Ou as medidas também podem não ser eficazes pela falta de compreensão de todo contexto que provoca e influencia a incidência do assédio, uma vez que ainda é pouco conhecido e entendido por uma parcela considerável da sociedade (NUNES, 2011). Neste sentido, este artigo tem por objetivo apresentar alguns dados identificados na literatura sobre medidas de prevenção ao assédio

moral, bem como alguns aspectos importantes para o desenvolvimento de uma política anti-assédio moral.

2 AS ORGANIZAÇÕES E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A maioria das organizações produtivas tem como referência a racionalidade instrumental, como determinante para o seu padrão de funcionamento, orientado pelas leis de mercado (RAMOS, 1989). Este 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. Para compreender a organização é importante identificar e conhecer os seus objetivos, as suas funções, a sua estrutura formal e as manifestações de informalidade existentes, e principalmente a sua cultura. 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, que ao adotar um modelo funcionalista tende a privilegiar modos mecânicos de gerir.

A visão mecanicista e racionalista criou uma sombra que subtrai aspectos subjetivos do comportamento humano. A “sombra organizacional” representa a dimensão da organização que não é reconhecida pelo público interno, ou seja, ela “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). Em algumas organizações há a prática deturpada dos valores, por 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 (SINA, 2007). A autora cita alguns exemplos de práticas com valores arraigados questionáveis ou de falta de ética nas ações dos trabalhadores, são eles: 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.

Muitos desses exemplos são motivados pelo estímulo a determinado comportamento organizacional no qual 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 (NUNES, 2011). A aceitação do “trabalho sujo” segundo metáfora de 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. 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 violência¹ com os demais colegas mediante o atropelamento da ética e da própria dignidade humana (DEJOURS, 2007; HELOANI, 2005). O abuso de poder, de forma repetida e sistematizada, uma cultura que beneficia o alcance das metas sem se preocupar com os meios, e as formas de gestão, podem favorecer a ocorrência de violências no ambiente de trabalho, em especial o assédio moral no trabalho (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2011).

3 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O alemão Heinz Leymann é considerado o precursor dos estudos empíricos sobre assédio moral, iniciados em 1980 quando pesquisou em várias organizações na Suécia sobre o sofrimento no trabalho, chegando a resultados que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas pesquisas – estendidas posteriormente para a região escandinava e aos países de origem alemã (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O objetivo das primeiras pesquisas de Leymann, segundo os autores, era sensibilizar os assalariados, sindicatos, gestores, médicos e juristas para a gravidade desta situação, deste modo, incentivando-os ao combate e prevenção do assédio moral. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) o assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como:

uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

A definição dos autores é similar e complementar a de diversos outros autores e pesquisadores da área. Para Leymann (1990; 1996) o assédio moral (ou terror psicológico/psicoterror) envolve comunicação hostil e não ética, direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o assédio, é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações hostis. Apesar da similaridade das definições, é importante enfatizar que para ser considerado assédio moral uma situação necessariamente precisa “preencher” alguns aspectos, segundo Leymann (1990; 1996) e Einarsen et al. (2003; 2005) os mais importantes são a frequência e duração – as quais devem apresentar uma frequência mínima de pelo menos uma vez por semana num período de duração mínima de seis meses.

Em relação às situações hostis, que podem ser caracterizadas como assédio moral mediante repetição de modo sistemático, Hirigoyen (2006) as agrupa em quatro categorias, da mais difícil de identificar até a mais evidente ou da mais sutil a visível.

a) Deterioração proposital das condições de trabalho: agir de maneira a fazer a vítima parecer incompetente, como contestar sistematicamente as decisões por ela tomadas, críticas exageradas e injustas em relação ao seu trabalho, induzir o alvo ao erro, instruções impossíveis de serem seguidas, entre outras. Segundo a autora, tais atitudes são as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo.

b) Isolamento e recusa de comunicação: comportamentos com intuito de constranger e maltratar o outro, tais como deixar alguém de fora de uma conversa, recusar falar-lhe, não convidá-lo para reuniões, interromper a pessoa constantemente, comunicar com a pessoa somente por escrito, evitar contato (até visual), e outros. Tal conduta pode provir tanto de colegas de nível equivalente quanto superiores.

c) Atentado contra a dignidade: são gestos de desprezo, chacotas e insinuações desqualificadas, que são geralmente reparadas por todos, entretanto, a vítima é considerada responsável. Neste caso o agressor utiliza-se de insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal, zombando de suas originais, nacionalidades e outros. Estas atitudes frequentemente são proferidas por colegas invejosos.

d) Violência verbal, física ou sexual: aparece quando o assédio está declarado e visível a todos. Nesta etapa, a vítima tende a estigmatizar-se no grupo devido ao não atendimento de suas queixas ou da omissão das testemunhas. Nesta categoria, acontecem as ameaças de violência física, empurrões, gritos injuriosos, assédio sexual, assédio que se prolonga também para fora do ambiente organizacional, com telefonemas noturnos e cartas anônimas por exemplo.

Segundo Hirigoyen (2006; 2008) a incidência, em maior ou menor escala, das categorias de situações hostis depende da origem do assédio, ou seja, geralmente assédio por um superior hierárquico está ligado às condições de trabalho, o assédio por pares em atentado contra dignidade e o isolamento é uma prática exercida por ambas as partes contra o alvo.

Independente do tipo de situação hostil que o trabalhador vivencia dentro do ambiente de trabalho, é inegável que o assédio moral é também um problema de nível organizacional, uma vez que ocorre no âmbito da organização. Desta forma, esta torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos e ações. Muitas vezes 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, uma vez que o mais 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”. Martiningo Filho (2007) afirma que o assédio moral 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.

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e a paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral no trabalho se dá rapidamente. Entretanto, a recuperação da autoestima e a consequente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 16).

Além dos efeitos e consequências físicas e/ou psíquica (tais como: abandono das relações pessoais, alteração no sono, aumento da pressão arterial, consumo excessivo de álcool e outras drogas, descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio), o assédio também apresenta consequências organizacionais (por exemplo: absenteísmo, aposentadoria prematura, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução do valor da marca, exposição negativa do nome da

organização, redução da produtividade e desempenho, rotatividade de pessoal) e também para a vida privada do indivíduo (HOEL; SPARKS; COOPER, 2001; KEASHLY; JAGATIC, 2003; BARRETO, 2006).

As consequências do assédio são severas, contudo, é possível prevenir e eliminar as situações de assédio. Para isso, é necessário não apenas vontade e um discurso, mas coragem de reconhecer a ocorrência deste fenômeno, utilizar instrumentos de controle e tratar todos de forma justa e igualitária.

3.1 Prevenção e Intervenção em relação ao Assédio Moral

Os fatores organizacionais apresentam um papel importante na permissão ou coibição do assédio moral. De modo que para a redução dos casos de assédio é necessário coibir os fatores que possam provocar estes comportamentos/ações, bem como aumentar a divulgação das consequências de tais atitudes para os agressores (SALIN, 2008) e para os gestores organizacionais. A política de “tolerância zero” para os casos de assédio aumenta a consciência de que o assédio envolve e esclarece o que significa ter um comportamento “apropriado” no trabalho, entretanto, pesquisadores recomendam uma introdução de políticas específicas anti-assédio moral (SALIN, 2008).

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da organização, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam (HELOANI, 2005, p. 105).

As propostas de Heloani para a prevenção do assédio são ações para amenizar o problema, mas não bastam. Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 109) relatam que para “erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados”, uma vez que a organização espera que da alta direção a certeza de que o assunto será tratado seriamente sem omissões. Para alguns gestores, identificar o que pode ter causado o problema é menos importante que parar os comportamentos/ações hostis (EINARSEN; HOEL, 2008). Os autores relatam que um método eficaz de prevenção ao assédio moral deve conter alguns elementos:

- criação de um clima social com uma atmosfera aberta e respeitosa, com tolerância a diversidade, e onde a existência de frustração e atrito é aceita, mas também propriamente administrada;
- garantia que os estilos de liderança e práticas administrativas na organização são aplicados a todos os funcionários de forma igual, garantindo tratamento justo e com respeito, e que a sensibilidade para necessidades pessoais e vulnerabilidades é levada em conta;
- garantia que os gestores têm treinamento e capacidade necessárias para administrar conflitos;
- construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e nítidas, e com uma forte ética de trabalho;
- criação e manutenção de uma cultura organizacional onde o assédio moral e os maus tratos aos funcionários não são tolerados.

Os elementos destacados por Einarsen e Hoel (2008) em relação à prevenção do assédio são ações significativas para o bom funcionamento organizacional e de relações interpessoais. Todavia, os gestores devem estar cientes que não somente políticas de prevenção devem ser construídas, mas também de intervenção precisam ser bem formuladas e aplicadas.

Ao serem constatados, os atos de violência devem ser imediatamente barrados e não tolerados. Caso contrário, os danos serão ampliados à saúde e aos relacionamentos dos trabalhadores, à produtividade da organização e à previdência social. Determinar qual é o tempo necessário para identificar o sofrimento imposto e seus efeitos na saúde, é, de alguma forma, legalizar a violência, é permitir o seu prolongamento e transformar o lugar de trabalho em um espaço de medo, angústia, estresse e efetivação da loucura (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 72).

Ao identificar a ocorrência de assédio, o gestor deve inicialmente tomar uma posição não punitiva contra o agressor ou agressores, no começo o principal objetivo é cessar qualquer comportamento hostil e restaurar um clima justo de trabalho (EINARSEN; HOEL, 2008). Doravante, ao investigar a ocorrência, todas as entrevistas e discussões com os possíveis agressores e testemunhas devem ser imparciais e justas, além investigar alguns pontos.

- a) Se o assédio ocorreu e como prevenir que ele ocorra;
- b) Se não é assédio, pode ser outra coisa (exemplo: estresse, conflitos interpessoais, enganos), se for, trabalhar para restaurar boas condições de trabalho para todos;
- c) Quais condições e práticas organizacionais são necessárias alterar com intuito de prevenir futuros maus tratos ou cenários de assédio moral.

Os autores ressaltam que é importante ter em mente que a maioria das pessoas, principalmente aqueles acusados de assédio, geralmente são contra o assédio. Assim, é fundamental alcançar todos os funcionários, pois a maioria tende a cooperar para mudar a situação. Entretanto, se necessário, alguém irá ensinar ao agressor normas sociais básicas por meio de treinamentos ou orientação pessoal, e em casos onde o superior hierárquico é culpado, um treinamento especializado de gestão é providenciado (EINARSEN; HOEL, 2008). Em alguns casos, ações disciplinares são tomadas, como a demissão do agressor.

Sintetizando e completando o que já foi mencionado anteriormente, em pesquisa realizada por Fabro (2011) sobre formas de prevenir e combater o assédio, a autora identificou e classificou as ações e medidas em três grandes categorias: diagnóstico organizacional, estratégias de prevenção, e ações de intervenção.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	PREVENÇÃO	INTERVENÇÃO
Avaliar os fatores de riscos psicossociais	Promover mudanças na cultura organizacional	Criar espaço de confiança dentro da empresa (comitês, canais de escuta) para que o trabalhador possa expressar suas queixas
Refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal.	Educar e capacitar gerentes, pessoas chave e líderes	Estabelecer um terceiro imparcial (mediador) dentro da empresa
Refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças	Criar um Código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta	Aplicar medidas disciplinares e/ou sanções aos agressores e empregadores
Realizar pesquisas como os funcionários	Promover práticas que estimulem o respeito, colaboração e integração entre os funcionários	Identificar e avaliar uma situação de assédio moral, buscando intervir de forma contextualizada, de acordo com a fase na qual a situação se encontra

Verificar o ambiente e acompanhar a equipe	Conscientizar e disseminar informações sobre assédio	Proteger judicialmente a vítima
Realizar discussões formais e informais da avaliação com os funcionários	Educar e capacitar os funcionários	Minimizar as consequências para a vítima (fornecer apoio psicológico, definir estratégia terapêutica, práticas alternativas, conscientização grupal)
Acompanhar o absenteísmo, as reclamações e as faltas por doença	Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta	Formar uma equipe para lidar com o assédio de maneira coordenada e multidisciplinar
Utilizar medidas psicométricas como forma de diagnosticar assédio moral no trabalho	Reduzir o estresse	Possuir conselheiros internos independentes capazes de prover informação da política e dos procedimentos
Investigar a dimensão e natureza do problema	Criar ambiente de trabalho saudável; melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho.	Demonstrar à organização que o assédio moral é um fenômeno complexo e que todos saem perdendo: indivíduo, organização e sociedade
Realizar pesquisa de clima organizacional	Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recurso necessários para execução das tarefas e reduzir do trabalho monótono e repetitivo	Coibir comportamentos inadequados que conduzam ao assédio
Questionar a forma de gestão	Aumentar a fiscalização/controle dos funcionários	Ter procedimentos especiais para casos em que os envolvidos são de diferentes níveis hierárquicos
	Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam ao assédio	Tornar visível as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores

Quadro 1: Medidas de prevenção e combate ao assédio moral

Fonte: adaptado de Fabro (2011)

A categorização, pelo entendimento da autora, é importante para uma melhor análise das ações e medidas que os gestores e a própria organização possa desenvolver. Sendo que o diagnóstico organizacional busca reconhecer e identificar os fatores que geram um ambiente que pode favorecer a ocorrência do assédio, já a prevenção visa promover mudanças que evitem ou coíbam a prática, e por fim a intervenção visa atuar sobre a ocorrência do assédio com objetivo de interrompê-la e minimizar as consequências para a vítima e/ou punir os agressores (FABRO, 2011). Todavia, é evidente que estas situações elencadas necessariamente precisam do comprometimento da organização na sua aplicação e manutenção, além do apoio de todos os funcionários, ou tais medidas e ações serão meramente um discurso ou escrita em um pedaço de papel.

Para prevenir o assédio moral, em primeiro lugar deve-se garantir que os assediados tenham a quem e/ou a onde encaminhar seus casos. E principalmente, a organização precisa construir e implementar políticas de assédio moral e um sistema seguro de ouvidoria. Contudo, as políticas e procedimentos não são garantia contra o assédio moral e comportamentos agressivos por si. A política deve descrever a cultura da organização e abordar os valores mais importantes dessa cultura desejável (por exemplo: respeito, boa vontade, tolerância, ética), e deve deixar claro que comportamentos não desejados não serão tolerados pela organização, além de explicar o porquê disto (HUBERT, 2003). A existência, prevenção e uma gestão construtiva contra assédio no trabalho residem nos seus gestores

dentro da organização e de uma cultura organizacional que eles criaram ou toleram (EINARSEN; HOEL, 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES, 2011).

3.1.1 Política Anti-Assédio Moral

Os trabalhadores da organização têm como tarefa garantir que qualquer caso emergente de assédio moral ou maus-tratos no ambiente laboral seja tratado de forma justa, ética, legal, e que garanta os direitos das vítimas bem como dos supostos agressores. Responder rapidamente os casos de assédio não é uma tarefa fácil para os gestores e envolvidos, pois as emoções e a discussão acerca da situação correm em alta, bem como as partes envolvidas buscam suporte para as suas causas (EINARSEN; HOEL, 2008). Consequentemente, uma política anti-assédio moral bem desenvolvida é uma ferramenta necessária e importante, pois inclui tanto um sistema informal de suporte e orientação para as vítimas, quanto um sistema válido de queixas formais para os gestores (EINARSEN; HOEL, 2008).

Um problema com as políticas em geral é que elas podem ser esquecidas, deste modo, é extremamente importante a constante divulgação. Bem como, periodicamente o tema deve ser foco de reuniões temáticas e publicações internas da organização, de modo a apresentar procedimentos de mediação, prevenção e combate (HUBERT, 2003). Para a política de combate ao assédio ter êxito, a declaração escrita (como um código de ética) sobre a não aceitabilidade de assédio e a recomendação dos procedimentos contra esta prática não é o bastante (SALIN, 2008). No entanto, o processo de desenvolvimento e aplicação da política é de grande importância.

A seguir serão tratadas algumas ideias que Einarsen e Hoel (2008) julgam ser importantes e que devem conter nas políticas contra o assédio moral. O processo de desenvolvimento da política precisa ter uma participação ativa e ter o envolvimento de membros organizacionais de diferentes funções e níveis hierárquicos, além de ter a participação dos sindicatos. Além disto, uma política de prevenção deve apresentar quem são os responsáveis pelas ações de prevenção e gestão das políticas e medidas (HUBERT, 2003) de modo a garantir maior confiabilidade no processo.

A política de combate ao assédio precisa iniciar-se com uma Declaração de Compromisso e Intenção da organização, a qual deve considerar alguns pontos segundo Einarsen e Hoel (2008).

- O direito de trabalhar em um ambiente livre de assédio moral e intimidação;
- Uma declaração da seriedade do problema, por exemplo, que ações disciplinares podem ser tomadas e que o assédio moral é algo ilegal;
- As políticas serão aplicadas a todo o funcionário independente do nível hierárquico;
- É de responsabilidade de todos os empregados o comprometimento com a política;
- É de responsabilidade dos gestores a implementação e manutenção das políticas;
- Não serão toleradas recriminações contra ou futura vitimização de quem usa a política.

O explicitado pelos autores não é algo novo; são compromissos que a organização e seus empregados devem efetivar para o bom funcionamento da mesma e para um bom convívio (NUNES, 2011). Todavia, muitas vezes o discurso é um e a prática é outra. Ou seja, por um lado temos a organização pregando a intenção e compromisso de combate, por outro, a mesma incentiva e não coíbe as práticas anti-éticas e de assédio aos funcionários. As ideias e propostas expostas por Einarsen e Hoel (2008) são resultados de discussão principalmente da área de recursos humanos e sindicatos dos trabalhadores, e sua aplicação deve ser considerada.

Doravante, o estabelecimento de regras já nos demonstra até onde podemos ir em determinado comportamento ou atitude; no caso do assédio moral não é diferente. A política deverá descrever comportamentos, ações e situações que são garantidas por ela, além de como serão percebidas e julgadas. Há algumas situações que merecem destaque: a) em localidades onde o assédio moral não é definido por lei, a organização deve definir regras próprias; b) deve apresentar exemplos de comportamentos que são considerados infrações da política. É importante enfatizar que o foco da política contra o assédio moral está no comportamento e ações, e não nas intenções por trás das ações.

3.1.2 Princípios necessários na política em relação à denúncia

Uma parte essencial que deve estar inserida nas políticas anti-assédio consiste nos procedimentos para as denúncias, que deverão ser aplicadas quando a mesma for feita. Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Einarsen e Hoel (2008) elencam alguns princípios os quais são necessários para que o procedimento de queixa funcione como planejado.

- Garantir que todas as denúncias serão tratadas seriamente;
- Tentativas de recriminação contra as vítimas (quem deu a queixa) não serão toleradas;
- Será garantida confidencialidade ao reclamante, ao suposto agressor e a qualquer testemunha;
- Garantir que a equipe que analisará e julgará as denúncias sejam oriundos de diversas profissões (como psicólogos, médicos, advogados, administradores, assistentes sociais e outros), serem treinados para tal, e não ter nenhuma relação próxima com a suposta vítima ou agressor;
- Observar a regras naturais da justiça (qualquer pessoa acusada de uma ofensa deverá ter o direito de saber a natureza da reclamação);
- Princípios de justiça e não recriminação também se estendem ao suposto agressor.

Apesar dos princípios acima estarem bem concisos, é importante garantir aos funcionários que estes procedimentos sejam uma forma de garantir um eficiente e eficaz meio para as queixas. Deste modo, pode-se buscar uma maior confiabilidade no procedimento criado. Os envolvidos neste processo deverão ter conhecimento que falsas queixas ocorrerão, nestes casos, estas queixas deverão ser tratadas como uma ofensa disciplinar e o reclamante advertido e punido de alguma forma. Hubert (2003) adverte que o procedimento de queixa é algo fundamental, porém, administrativo. O reclamante, vítima, pode já estar sofrendo das severas consequências proporcionadas pelo assédio, assim a assistência à vítima é algo importante e deve ser levado em consideração (HIRIGOYEN, 2006; 2008; NUNES, 2011).

Na política deve constar uma seção explicativa sobre quais são as opções para aquele que percebe ser alvo de assédio, ou seja, algumas recomendações de ação para a suposta vítima. Einarsen e Hoel (2008) elencam algumas destas ações para os alvos.

- Embora o superior hierárquico normalmente fosse o primeiro a ser comunicado da agressão sofrida, a vítima deve considerar a possibilidade de conversar diretamente com o suposto agressor;
- Para queixas formais as seguintes informações devem ser claras:
 - como e onde (para quem) a queixa deve ser feita;
 - tempo de resposta;
 - enfatizar que a vítima deve se sentir livre de estar acompanhada por alguém da sua escolha nas entrevistas ou quando realizar a queixa;

- Deixar claro onde realizar a queixa (por exemplo: relatar na Ouvidoria, Departamento de Recursos Humanos ou Sindicato);
- Apresentar o papel dos diferentes conselheiros e como eles podem ser contatados:
 - para prover conselhos sobre os direitos da vítima e alternativas disponíveis;
 - para providenciar ajuda prática (por exemplo, ajuda na elaboração de denúncia escrita, ajuda no encontro com agressor, e outros);
- Prover informação sobre a disponibilidade de profissionais de aconselhamento e apoio (por exemplo, psicólogos, assistentes sociais, e outros) durante o processo para a vítima (reclamante), como também para o suposto agressor.

As informações de Einarsen e Hoel (2008) sobre como encaminhar as denúncias de assédio são extremamente pertinentes, de modo que o desenvolvimento e aplicação dos procedimentos apresentados pelos autores devem ser adaptados e internalizados pelas organizações. As mesmas não podem continuar a ignorar e até mesmo incentivar as práticas de maus-tratos e de assédio moral no seu ambiente de trabalho por objetivarem um desempenho maior de seus funcionários (NUNES, 2011). O assunto está em pauta na sociedade e na mídia, e continuará a ser discutido e estudado tanto pelas organizações quanto pelo ambiente acadêmico. O fato do assédio moral ainda não ser considerado como algo ilegal, instituído em lei federal no Brasil até o presente momento, não previne a organização de ser autuada no âmbito legal como já ocorreu. Neste sentido, corroborando com as indagações acima, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 112) afirmam que é preciso enfatizar que “os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente”.

Assim, cabe principalmente à organização o desenvolvimento de políticas anti-assédio, medidas de divulgação, prevenção e intervenção. Bem como, uma revisão das suas práticas organizacionais, da sua cultura real e aplicada, dos seus valores intrínsecos e explícitos, e de demais aspectos que possam garantir práticas de gestão e um ambiente e organizacional ético e justo que favorecerá tanto a si própria quanto aos seus funcionários (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias e práticas administrativas, apesar de sua “evolução”, ainda tem como objetivo principal a produtividade, ou seja, a racionalidade norteadora das organizações continua a ser instrumental, na qual predominam os objetivos fins frente aos meios utilizados para alcançá-los, nem que para isso sejam utilizadas medidas antiéticas. Em muitas organizações estes princípios de conduta estão mascarados em falsas propagandas de valores e princípios éticos, ou em outras palavras, na cultura da organização. Os valores, comportamentos e ações hostis muitas vezes são justificados por objetivarem o atingimento de metas, não importando os meios para tal. Nestes casos, as organizações podem incentivar os indivíduos ou até ignorar seus comportamentos em prol de alcançarem os objetivos propostos. Quando há o resultado, não importam as estratégias, manipulações e agressões que possam ter ocorrido no processo.

Contudo, a repetição de tais práticas e comportamentos hostis podem desencadear um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho, conhecido como assédio moral no trabalho. O assédio moral caracteriza-se por comportamentos e ações hostis repetidas que tem como objetivo constranger, humilhar e expor o outro de forma negativa no ambiente de trabalho, de modo que tais situações podem proporcionar danos físicos e psíquicos à vítima e afetar seu desempenho no ambiente laboral e pessoal. Esta violência tem sua origem no ambiente de

trabalho, logo, a organização torna-se corresponsável pela sua ocorrência ou pelo combate a esta prática.

Neste âmbito a alta direção organizacional precisa desenvolver medidas que possam inibir a incidência da violência dentro do ambiente laboral. No entanto, essa ação da organização deve ser em prol da qualidade de vida dos trabalhadores e ao próprio ambiente, e não como uma questão meramente política e de imagem. As medidas são diversas, tais como criação de um código de ética e de conduta, inserção do tema em palestras para todos os funcionários (gestores e subordinados), treinamentos sobre gestão de conflito e da própria temática para os gestores, setor de ouvidoria (ou outro setor) para receber as denúncias, folders informativos que contenham informações básicas sobre assédio (o que é, quais situações, onde e como denunciar, quais consequências, possíveis consequências o agressor e vítima, onde a vítima pode buscar suporte para sua saúde física e/ou psíquica, etc), além é claro do estabelecimento de uma política anti-assédio.

A política anti-assédio foi tratada neste trabalho como sendo o principal assunto relacionado à prevenção ao assédio moral. Neste tocante, realizou-se uma pesquisa sobre medidas de prevenção e também sobre características que deveriam ser incluídas nesta política. A base da literatura pesquisa utilizada é referência mundial sobre o tema, e inclui autores como Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf e Cary L. Cooper (2003; 2005), Marie-France Hirigoyen (2006; 2008), além de autores brasileiros representativos no Brasil e na América Latina, tais como Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto (2008). Assim como o assédio moral é um fenômeno complexo e dinâmico, onde a ação e reação devem ser compreendidas dentro do contexto social e cultural onde ocorrem (HOEL; SALIN, 2003), para o desenvolvimento de ações e medidas de prevenção deve-se analisar também a cultura, a estrutura, as práticas da organização e do próprio ambiente onde ela está inserida. É identificado na literatura que fatores e processos organizacionais e as deficiências no ambiente de trabalho servem como propiciadores ou incitadores da ocorrência do assédio, evidenciando assim a irresponsabilidade da organização na gestão da cultura e das próprias práticas organizacionais.

O desenvolvimento e aplicação da política é uma tarefa árdua que exige e exigirá comprometimento de todos, principalmente dos gestores, uma vez que mexer no *status quo* da organização não é uma tarefa em curto prazo. Pois, faz-se necessário uma revisão de valores que sejam adotados por todos (com coerência entre o que é dito e o praticado). Ou seja, é preciso descongelar padrões de comportamento e reaprender novos princípios e práticas. Corroborando com o pensamento citado anteriormente, a prevenção “implica na construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 107), o que corrobora com o postulado de coerência citado anteriormente.

Por fim, compreende-se que as políticas anti-assédio moral e as medidas de prevenção devem promover mudanças em toda organização, seja por informação e/ou treinamento aos funcionários, seja por punição aos violentos. O fato é que a organização precisa efetivamente desenvolver e aplicar ações que objetivem a eliminação ou redução dos riscos que envolvem a incidência de violências no ambiente do trabalho, promovendo deste modo um clima e ambiente saudável aos seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAVALCANTE, J. de Q. P.; JORGE NETO, F. F. O Direito do Trabalho e o assédio moral. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 638, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6457>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

EINARSEN, S. et al. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30.

EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER, Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.

FABRO, A. C. **Assédio moral no trabalho**: identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações. Relatório PIBIC – Programa de iniciação científica – UFSC, 2011.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, J. R.; BARRETO, M.. **Assédio Moral no Trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

GOSDAL, T. C. et al. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. dez. 2005, nº. 22, p.101-108.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; SALIN, D. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 10, p. 203-218.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: International Labour

Organisation (ILO), 2001.

HUBERT, A. B. To prevent and overcome undesirable interaction: a systematic approach model. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 17, p. 299-311.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, vol. 5, nº 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, nº 2, p. 165-184, 1996.

LUBIT, R. 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, A. **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.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 9, p. 11-34, 2008.

NUNES, T. S. **ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Assédio Moral Organizacional: Fatores Organizacionais Propiciadores e a Dinâmica do Assédio. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**, 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 24, n. 3, p. 221-231, 2008.

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

TOLFO, S. da R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. de. (Coords.). **Dimensões da violência: conhecimento**,

subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 187-206.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

NOTAS

¹ 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.