



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E
INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

ANNA PAULA DE SOUSA RODRIGUES

Campina Grande – PB

2015

ANNA PAULA DE SOUSA RODRIGUES

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E
INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Marielza Barbosa Alves, Msc.

Campina Grande – PB,
2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Anna Paula de Sousa Rodrigues
Aluna

Patrícia Trindade Caldas. Msc.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2015

ANNA PAULA DA SOUSA RODRIGUES

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E
INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

Relatório aprovado em ___ / ___ / ___

Marielza Barbosa Alves, Mestre.

Orientadora

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestre.

Examinadora

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira, Doutora.

Examinadora

Campina Grande – PB

2015

Dedico este trabalho aos meus pais Andelí de Sousa Rodriques e Paulo Belarmino Rodriques por me educarem tão sublimemente, ajudando-me na construção do meu caráter e identidade, e repassando-me os valores essenciais à vida. De tal sorte que, continuamente admoestaram-me acerca da importância de cultivar o respeito e amor ao próximo, advertindo-me quanto a não perpetrar brincadeiras de mau gosto ou quaisquer tipos de xingamentos e atitudes que viessem a constranger ou rebaixar outrem. Esses ensinamentos foram e são para mim, valiosíssimos!

AGRADECIMENTOS

A **Deus** porque em meio a muitas dificuldades e lutas não me deixou sozinha, mas olhou para sua serva com o seu olhar de misericórdia, atendendo as minhas súplicas, me concedendo capacidade e força necessárias para chegar até aqui. Sou grata ao Senhor porque nem sequer por um segundo me deixou pensar em desistir, antes, quando pensara que não iria conseguir, mostrava-me todo o seu amor e dispensava-me consolo e fé. Obrigada, meu Deus por essa oportunidade ímpar e recompensadora, pelas pessoas maravilhosas que conheci, pelas experiências adquiridas e por mais esse desfecho feliz.

Aos meus pais, **Andelí Rodrigues e Paulo Rodrigues**, meus exemplos de honestidade e respeito, que tanto fizeram e tanto batalharam em prol da minha educação e do meu bem estar. **Obrigada, Mainha**, por ter cuidado de mim com tanta dedicação e amor, por ter abdicado de suas necessidades para atender as minhas, escolhendo não ter emprego para estar ao lado dos filhos, por sempre com tanta inteligência e paciência ter me ajudado com as atividades e trabalhos da escola. Sinto-me imensamente aliviada porque sei que se precisar de algo e ninguém o fizer, a senhora certamente o fará. Sou grata por acreditar e me fazer acreditar em mim mesma, pelas palavras de estímulo e por todas as vezes que prostrou-se aos pés de Deus em oração ao meu favor. **Ao meu pai**, homem batalhador, idôneo e de uma responsabilidade incontestável, por todos os sermões que me passou quando nas minhas situações de atraso, incentivando-me a buscar aquilo que jamais teve, estudo, e mostrando-me a relevância deste. **Obrigada, Painho**, por não ter cruzado os braços nas provações, pois o seu esforço em trabalho foi determinante para que eu pudesse alcançar essa conquista.

A **minha irmã, Sara Rodrigues**, que mesmo sendo mais nova me surpreende com atitudes e decisões tão sábias e oportunas que me fizeram e fazem tomá-la como modelo. Obrigada, Sara, por ser a minha melhor irmã amiga e confidente. É muito bom poder dividir com você as minhas angústias, meus medos, meus planos. Você, de forma tão empática sempre me ouve, me aconselha e consegue perfeitamente me entender. Agradeço pelo aporte que me deu em alguns trabalhos, pela troca de conhecimentos, pelas opiniões e sugestões que me foram muito proveitosas durante toda a graduação.

A **Samuel Rodrigues, meu irmão**, por sempre confiar em mim e no que tinha a lhe ensinar, por ser tão carinhoso e estar pronto a ajudar-me. Tenho real felicidade em saber que me tem como referência em sua vida. Você tem sido motivo de admiração de muitos e é também meu

orgulho. Sabe, você cresceu tão rápido e ficou tão formoso e inteligente e o melhor, não deixou de ser amoroso. **Obrigada, Sam**, pela confiança e apoio a mim oferecidos.

Aos meus tios, Ana Vidal e Jeová Alves, dos quais me orgulho de ser sobrinha, por tudo de bom que me ensinaram, por terem me guiado ao caminho do Senhor. Sou grata pelas vezes que me ajudaram em trabalhos da escola e por sempre terem me incentivado nos estudos, através de seus bons exemplos. Tão inteligente, criativa e organizada, minha tia sempre foi um espelho para mim. Meu tio, muito estudioso, acreditando também no meu potencial, instigou-me a prestar vestibular e a vitória, hoje, estou contemplando. Obrigada, Titia Aninha e Titio Jeová pela influência positiva que tiveram na minha vida.

A minha **avó Maria do Carmo**, a minha **prima Nair de Sousa** e a minha **amiga Glauciele Santos** pelas orações em contínuo que faziam e fazem por mim, pelas palavras de incentivo, pelo apoio e pelos momentos de conversa que tanto me alegram e me fazem esquecer as aflições cotidianas.

A todos os professores com os quais estudei, em especial, aos queridos **Adail Marcos e Ana Cecília**, inteligentes profissionais e amigos do peito, que agregaram valor incomensurável a minha formação acadêmica, pois sempre se doaram extraordinariamente ao seu trabalho e aos alunos. Obrigada, **Adail**, por cumprir com louvor o seu papel de professor, ministrando aulas informativas, dinâmicas, participativas, utilizando-se de clareza e de um jeito bastante peculiar e próprio de me fazer aprender o conteúdo, de maneira tal que eu não necessitava de empregar grandes esforços. **Adail** tem a minha gratidão porque apesar de às vezes aparentar ser fechado, sempre foi muito atencioso comigo, alguém agradável de conversar, um professor amigo com o qual sabia que poderia contar. Sempre compreensivo, aceitou meus trabalhos fora do prazo de entrega quando estive doente (não esquecerei). Sou grata pelas contribuições mais que significativas para o meu trabalho, sem as quais não seria possível concluí-lo com essa magnitude. **Obrigada, Ana Cecília**, minha professora linda, a mais meiga de todo o departamento de Administração, por esse carinho tamanho que sempre demonstrou por mim, pelas conversas, pelos elogios, por ter esse dom incrível de ensinar e por responder às perguntas dos alunos atenciosamente e com uma paciência incomparável. Sou grata pelas escolhas que me ajudou a fazer, as quais foram contundentes para a realização deste trabalho.

Agradeço também aos professores Ana Cristina, Francisco Nery, Raquel Andrade, Lucilene Bandeira, Águida Cristina, Maria Auxiliadora, Hildegardes Santos, Maria Aldano e Sheyla Siebra, os quais ficarão guardados em meu coração por serem dignos do meu apreço e respeito e por terem sido participantes do meu processo de aprendizado enquanto discente.

A Priscila Águila e Angélica Sales, melhores parceiras em se tratando de trabalhar em equipe, que encontrei na universidade. Amigas, companheiras, com as quais compartilhei e vivi os melhores e mais agonizantes momentos na graduação. Obrigada, **Priscila**, por ter me auxiliado no estudo de várias disciplinas, por todas as vezes que me acolheu na sua casa com amor, pelos conselhos maravilhosíssimos, por ter seu ombro amigo para chorar. Sou grata por se preocupar comigo e pela sua amizade incondicional. Obrigada, **Angélica**, por me acalmar com esse dom da paciência, por me amparar em dados momentos e, sobretudo por manter viva em seu coração a nossa amizade, que brotou no dia da nossa matrícula, lembra? Foram muitos instantes de alegria, de emoção, de ansiedade, de pressão, de dificuldade, mas o importante é que vocês estavam presentes para viverem tudo aquilo junto a mim.

As minhas amigas Ana Paula Alves, Thalyziane Santos, Jaquelânia Costa e Jéssica Braga por fazerem os meus dias na universidade, divertidos e afáveis. Por estarem ao meu lado em situações marcantes, por me ajudarem quando necessitei. Foi um encanto passar esses anos de graduação ao lado de pessoas tão especiais. A vossa amizade é muito preciosa para mim e jamais quero perdê-la. Agradeço também a **Geisa Magna, Ângela Rafaelly, Allane de Oliveira, Veruska Freitas e Katyelle Cardoso**. Obrigada, meninas pela agradável companhia e por fazerem parte deste capítulo tão marcante da minha história.

A minha orientadora, Marielza Barbosa, da qual também tive o privilégio de ser aluna e desde então passei a nutrir a seu respeito forte carinho. Como uma profissional altamente capacitada, uma pessoa excelente, uma professora de prestígio e uma orientadora prestativa, é assim que a descrevo. Obrigada, Marielza, por ter aceitado me orientar mesmo estando com um número de orientandos superior ao exigido e por ter me ajudado com afinco na construção desse trabalho.

Aos gerentes das agências do Banco X por permitirem e apoiarem a realização da pesquisa em seus respectivos locais de trabalho e, principalmente **a Dumá de Sousa** pela grande atenção que me dispensou e por ter viabilizado minhas visitas às demais agências.

RESUMO

O assédio moral foi assim chamado pela autora Hirigoyen em 1998. Anos depois se tornou interesse de estudo de várias áreas do conhecimento, devido a severidade das consequências trazidas para o indivíduo, organização e sociedade. O que caracteriza esse mal é a frequência com que a vítima sofre as agressões. Muitos fatores organizacionais podem desencadear esse mal e por isso as empresas devem desenvolver práticas para combatê-lo. Diante disso, esse trabalho pretendeu analisar as práticas de prevenção e intervenção no combate ao assédio moral no trabalho, sob a perspectiva dos homens e mulheres, funcionários do Banco X de Campina Grande- PB. Para tal, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva em forma de estudo de caso, tendo como instrumento de pesquisa, o questionário. A amostra contou com 21 homens e 19 mulheres, um total de 40 funcionários das 6 agências visitadas. Para o tratamento dos dados utilizou-se de procedimentos estatísticos: média, desvio padrão, coeficiente de variação e coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados apontaram que, na percepção dos homens e das mulheres, há dentro do banco práticas de prevenção e intervenção para combater o assédio moral. Verificou-se correlação entre as respostas masculinas e femininas, mas, as que geraram divergência de opinião não foram as mesmas para ambos os sexos. As sugestões dadas reafirmaram práticas listadas no questionário. Concluiu-se que o Banco X desenvolve práticas que auxiliam no combate ao assédio moral, todavia, é preciso que haja veemência para que elas sejam visíveis a todos na organização.

Palavras-chave: Assédio moral. Práticas de Prevenção. Práticas de Intervenção.

ABSTRACT

The bullying was so named by the author Hirigoyen in 1998. Years later became interest of study of different areas of knowledge, due to the severity of the consequences brought to the individual, organization and society. What characterizes this evil is the frequency with which the victim suffers the damage. Many organizational factors may trigger this evil and therefore companies must develop practices to combat it. Therefore, this study sought to examine the practices of prevention and intervention in combating bullying at work, from the perspective of men and women, staff of the Banco X in Campina Grande city, PB. For this, the methodology used was the descriptive research in the form of a case study, having as a research instrument, the questionnaire. The sample consisted of 21 men and 19 women, a total of 40 employees of the 6 agencies visited. For the treatment of the data was used for statistical procedures: average, standard deviation, coefficient of variation and Spearman's correlation coefficient. The results showed that, in the perception of men and women, there is within the bank practices of prevention and intervention to combat bullying. Correlation was found between the responses between male and female, but that generated divergence of opinion were not the same for both sexes. The suggestions given reaffirmed practices listed in the questionnaire. It was concluded that the Banco X develops practices that assist in combating bullying; however, there is a need for insisting that they are visible to everyone in the organization.

Keywords: Bullying. Prevention practices. Intervention practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos de Assédio Moral.....	27
Quadro 2- Fatores que Propiciam o Assédio Moral.....	33
Quadro 3- Medidas de Prevenção e Combate ao Assédio Moral.....	40
Quadro 4- Identificação das Práticas para cada Questão.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Percepção Masculina das Práticas de Prevenção e Intervenção.....	56
Figura 2- Percepção Feminina das Práticas de Prevenção e Intervenção.....	60
Figura 3- Teste para a Correlação de Spearman Aplicado à Média.....	65
Figura 4- Teste para a Correlação de Spearman Aplicado ao Desvio Padrão.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo.....	51
Gráfico 2- Idade- Masculino.....	52
Gráfico 3- Idade- Feminino.....	52
Gráfico 4- Tempo de Empresa- Masculino.....	53
Gráfico 5- Tempo de Empresa- Feminino.....	54
Gráfico 6- Função na Hierarquia- Masculino.....	54
Gráfico 7- Função na Hierarquia- Feminino.....	55
Gráfico 8- Sugestões Masculinas.....	68
Gráfico 9- Sugestões Femininas.....	69

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
CAPÍTULO 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	23
2.2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	25
2.2.1 Origem	25
2.2.2 Conceito	26
2.2.3. Caracterização	28
2.2.4. Fatores Organizacionais Propiciadores do Assédio	32
2.2.5. Consequências	35
2.2.5.1 Para o indivíduo	35
2.2.5.2 Para a organização	36
2.2.5.3 Para a Sociedade	37
2.3 PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL	38
2.4 ASSÉDIO MORAL E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	42
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.1.1 Quanto aos Fins	45
3.1.2 Quanto aos Meios	45
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	46
3.3 COLETA DE DADOS.....	46
3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DOS DADOS	47
CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	51
4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL	55
4.2.1 Percepção Masculina	55
4.2.2 Percepção Feminina.....	59

4.2.3 Correlação de Spearman	65
4.3 PRÁTICAS SUGERIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA COMBATER O ASSÉDIO MORAL	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILILAZADO	82

Capítulo 1

Introdução

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo abrange os aspectos genéricos do estudo, expondo a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, além de apresentar a justificativa do estudo e esboçar a estrutura do trabalho, considerando as informações mais importantes contidas em cada capítulo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A prática laboral não é uma atividade nova, mas tem sua gênese quando da existência humana. Assim, o trabalho representa para os seres humanos muito mais do que o sustento, pois é tido como a satisfação de uma necessidade, de um desejo ou realização pessoal, que engloba um leque de sentimentos, os quais desencadeiam consequências positivas ou não em suas vidas. Dessa forma, os vários sentidos que são atribuídos ao trabalho dependem intrinsecamente de como se dá sua realização.

A globalização atrelada ao avanço tecnológico ocorrido após a Revolução Industrial trouxe inúmeras transformações no mundo do trabalho, dentre elas a adoção de novos modelos de trabalho e o aumento da competitividade. Devido a isso, aspectos negativos como o “fantasma do desemprego”, competição entre os colegas, pressão por melhores resultados, sobrecarga de trabalho e estresse estão vinculados ao âmbito do labor e inegavelmente acabam comprometendo a qualidade de vida no trabalho.

Na pós-modernidade, é o trabalho a segunda casa do trabalhador, isto é, as horas diárias que um indivíduo dedica ao trabalho ultrapassam muita das vezes o período que ele tem para dedicar-se à família, amigos e outras atividades de caráter pessoal. Por conseguinte, cabe a afirmação de que o trabalho ocupa na vida das pessoas lugar bastante importante, tendo em vista o tempo que lhe é dispensado e, são as organizações as responsáveis por proporcionar um ambiente de trabalho de qualidade que seja voltado para a satisfação do trabalhador.

No entanto, não é o que se tem observado, pois mesmo com a garantia por lei de muitos direitos que beneficiam o trabalhador, este é acometido, no trabalho, por determinadas situações que perpassam os limites no sentido de infringirem o que se tem como correto e aceitável nas relações humanas, chegando a ferir a dignidade desse indivíduo. Não é raro as organizações serem palco para a manifestação de comportamentos abusivos por parte de seus membros e quando não coibidas, estas atitudes violentas podem conduzir ao fenômeno

conhecido como assédio moral, daí a importância do estudo do comportamento organizacional.

A intensificação dos estudos sobre comportamento organizacional ocorreu após o desenvolvimento na década de 1940 de mais uma teoria administrativa, a comportamental. Vindo como uma crítica às teorias anteriores: Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental foi um marco administrativo, pois buscava a solução para os problemas organizacionais de maneira mais humana e flexível (CHIAVENATO, 2003). Desde então, tem sido objeto de estudo do Comportamento Organizacional, a liderança, motivação, estrutura e processos de grupo, estresse ocupacional, dentre outras questões dentro da organização que estão direta ou indiretamente ligados à ocorrência do assédio moral.

O assédio moral malgrado ser um tema relativamente novo em se tratando do interesse pelo seu estudo é tão antigo quanto a concepção de trabalho. Foram os psicólogos Leymann em 1980 e Hirigoyen em 1998 os pioneiros no estudo do tema, dedicando-se na pesquisa acerca das consequências físicas e psicológicas para as vítimas assediadas. Sendo o aprofundamento do estudo dado a partir da nomeação do fenômeno, feita pela autora Hirigoyen. Também chamado *debulying*, *mobbing* e *harrassment* em outros países, o assédio moral é conceituado por Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) como:

Uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente 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.

Há quem confunda assédio moral com outras práticas semelhantes, contudo é importante que a disparidade que ocorre entre as práticas seja revelada. Não são gritos no momento de estresse, conflitos ou certo tipo de pressão momentânea que configuram-se assédio moral, mas a característica essencial que o diferencia de outros tipos de agressão é sistematização, em outras palavras, a frequência com que as agressões ocorrem.

Para Nunes e Tolfo (2012), Martinigo Filho (2007), Bradaschia (2007) alguns fatores organizacionais são considerados críticos e causadores dessa prática perversa, são exemplos, a competição interna entre os membros, a confusão de papéis, piadas e humilhações dirigidas aos novatos como forma de teste, deficiências no comportamento dos líderes, problemas de comunicação, falta de recursos para realizar as tarefas, intensificação do trabalho, downsizing e reestruturações. Ainda segundo Nunes e Tolfo (2012), fatores físicos como um ambiente de trabalho desconfortável que apresente algum tipo de incômodo seja sonoro, de caráter

higiênico, temperatura ou mesmo instrumentos de trabalho que não estão adequados para a utilização como mesas, cadeiras, e outros também podem propiciar o assédio moral.

Em virtude da seriedade e da repercussão que o tema assédio moral tem tido é que psiquiatras, sociólogos, administradores, advogados dentre outros atores sociais têm atentado para combater essa prática degradante no local de trabalho. Afirma Martinigo Filho (2007) que as consequências ligadas ao assédio podem ser desastrosas e difíceis de reverter, uma vez que o impacto causado repercute não somente no indivíduo, mas na organização e também na sociedade.

Não diferente de outras organizações, as instituições financeiras - bancos - também contemplam casos que podem ser caracterizados como assédio moral e isso tem sido observado desde as reestruturações que ocorreram no setor bancário no Brasil na década de 90. Essas mudanças trouxeram grandes impactos no trabalho bancário, uma vez que envolveram, conforme Sanches, Mota e Da Costa (2011), a inserção da automação, substituição de diversas atividades, enxugamento do quadro de funcionários e introdução de novas técnicas de gestão. De acordo com dados do Dieese- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2007), houve uma perda de 44% no nível de emprego no setor bancário em 2005, em comparação ao início da década de 1990, significando uma precariedade e uma desvalorização no trabalho nos bancos.

A individualidade seguida da competição que se instalou no ambiente bancário devido à nova forma de remuneração, que passou a ser flexível, ou seja, o salário é somado às bonificações que são conseguidas através do cumprimento das metas estabelecidas passaram a exercer sobre o bancário uma pressão por melhores resultados, instigando assim a concorrência entre os próprios colegas (SANCHES, MOTA E DA COSTA 2011). Todo esse clima de competitividade acaba favorecendo ao aparecimento de agressões, dificultando os relacionamentos e tornando o ambiente de trabalho, um lugar de fadiga e estresse, o que acarreta o assédio moral.

Diante desse contexto de transformações vivenciado pelos bancos surge o então problema de pesquisa: **O Banco X desenvolve práticas de prevenção e intervenção no combate ao assédio moral no trabalho, na percepção dos funcionários?**

A partir da exposição do problema de pesquisa tem-se como **Objetivo Geral Analisar as práticas de prevenção e intervenção no combate ao assédio moral no trabalho, sob a perspectiva dos homens e mulheres, funcionários do Banco X de Campina Grande- PB.** Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar práticas de prevenção no combate ao assédio moral, segundo a percepção dos homens e das mulheres que trabalham no banco;
- Identificar práticas de intervenção no combate ao assédio moral segundo a percepção dos homens e das mulheres que trabalham no banco;
- Apresentar a sugestão dos funcionários sobre práticas para combater o fenômeno assédio moral nas organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse por pesquisar sobre o tema assédio moral no trabalho reside em motivos de cunho acadêmico - em termos de produção científica, empresarial e pessoal. Em se tratando do primeiro motivo, produção científica, é válido afirmar que no Brasil foram poucos os estudos realizados cujo foco estivesse no assédio moral organizacional, como asseguram Medeiros, Possas e Barros (2014), que em seu trabalho, constataram a escassez de estudos relacionados ao tema dos anos de 2000 a 2013. Por isso, faz-se necessário que haja mais publicações que envolvam o estudo desse fenômeno, e em especial, que estas estejam focadas em como combatê-lo antes que venha enraizar-se à cultura das empresas.

Como segundo motivo tem-se a grande necessidade de as empresas estarem preparadas para inibir quaisquer tipos de condutas que venham a desencadear processos constrangedores e abusivos no local de trabalho, seja através de práticas preventivas ou por meio de ações interventivas. Desta feita, as corporações carecem de aprender a lidar com as pressões, como é o caso dos bancos, para que estrategicamente possam ser mantidos o respeito e a dedicação ao trabalho aliados à qualidade de vida e satisfação do funcionário.

Na verdade, é a falta de atenção dos gestores, o não comprometimento com o trabalho e a ausência de um código de ética vigente que norteie os comportamentos dos funcionários que levam à conivência com o fenômeno, fomentando, portanto a impunidade. Quando não punidos, os agressores sentem-se livres podendo seus comportamentos tornarem-se viciosos.

A terceira razão para a escolha do tema é pessoal, a qual se explica pela grande preocupação que autora cultiva com o ser humano e com o seu bem estar biopsicossocial. Outrossim, considera que a disseminação do tema mediante seu entendimento correto sobre os fatores que podem desencadeá-lo, e principalmente a conscientização de suas consequências desastrosas, inicialmente para o indivíduo, mas que repercutem na organização e na sociedade podem auxiliar no combate a essa prática perversa e lamentável da qual o indivíduo está sujeito à medida que assume um vínculo empregatício com uma determinada empresa.

Destarte, tornam-se evidentes as razões para se estudar o assédio moral bem como as práticas que as organizações podem utilizar no sentido de prevenir e intervir no caso de incidência do fenômeno. Cabe, portanto, ao estudo do tema, um patamar de relevância bastante significativo para a sociedade como um todo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desse capítulo inicial que corresponde à introdução, no qual foram delineadas as informações básicas e pertinentes acerca do tema e contextualização do estudo, com a apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativa da pesquisa, o estudo contempla mais quatro capítulos, quais sejam: Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais, seguidas das referências e Apêndice.

O segundo capítulo trata-se da Fundamentação Teórica, que vem explanar o assédio moral no trabalho desde a sua raiz até as consequências advindas de sua ocorrência unidas às práticas que podem auxiliar no combate ao fenômeno, isto não apenas nas instituições financeiras públicas, que é o foco do trabalho, mas em qualquer empresa ou ramo de negócio. Desta maneira, foram utilizadas as opiniões e trabalhos de diversos autores que deram base para concretização desse estudo. Então todo o aporte teórico indispensável à devida compreensão do tema está exposto neste capítulo.

No Terceiro capítulo - Procedimentos metodológicos - é apontada e explicada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, definindo os procedimentos e técnicas que foram cruciais para o alcance dos resultados pretendidos. Já o quarto capítulo do trabalho, refere-se à apresentação e análise dos resultados encontrados na instituição financeira Banco X de Campina Grande na Paraíba.

Ao final, são colocadas as principais considerações feitas a partir da realização do trabalho como um todo e expostas as principais limitações e sugestões para trabalhos futuros. As referências vêm em seguida, mostrando as fontes que foram consultadas e tidas como base para a realização dessa pesquisa. Após as referências foi colocado como apêndice, o instrumento de pesquisa que foi desenvolvido e utilizado como forma de coletar as informações.

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

CAPÍTULO 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O segundo capítulo compreende a exposição e análise dos principais conceitos, conhecimentos e informações imprescindíveis à compreensão do tema em estudo e da pesquisa a ser realizada. Desta maneira, a base teórica contempla os seguintes tópicos: Comportamento Organizacional; Assédio Moral, que é destrinchado em subtópicos (Origem, Conceito, Caracterização, Fatores Organizacionais Propiciadores do Assédio Moral e Consequências); Práticas de Prevenção e Intervenção no Combate ao Assédio Moral e Assédio Moral e as Instituições Financeiras.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Quando no século XVII ocorreu na Inglaterra a Revolução Industrial, que em séculos posteriores se espalhou por outros países da Europa, novas formas de trabalho bem como novos modelos de administração emergiram. Dentre as teorias que vigoravam na época destaca-se a Teoria Comportamental ou Behaviorista (em função do behaviorismo da psicologia), a qual teve como ponto de partida estudos e trabalhos de autores como Kurt Lewin, Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis Likert, Chris Argyris, J.G.March.

A teoria comportamental da administração, conforme Chiavenato (2003), é um desdobramento de duas teorias anteriores: a Teoria Clássica, cuja ênfase era nas tarefas e processos organizacionais e a Teoria das Relações Humanas, que enfatizava as pessoas. Assim, a Teoria Comportamental, que surgiu especificamente na década de 1940 teve como fundamento a adoção e a adaptação dos principais conceitos dessas duas outras, fazendo, no entanto, oposição ferrenha ao mecanicismo e rigidez da primeira e ao romantismo e ingenuidade da segunda.

Com o aparecimento dessa nova teoria administrativa houve o abandono das práticas prescritivas e normativas das teorias antecessoras somado à adoção de posições explicativas e prescritivas, tendo o seu enfoque ainda nas pessoas, todavia, considerando-as dentro do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2003). O estudo do comportamento humano passou a ser então, interesse de psicólogos, sociólogos, antropólogos, por isso diz-se que é uma ciência interdisciplinar.

Afirmam Robbins, Juldge e Sobral (2010,) que o comportamento organizacional é um campo de estudos que tem como escopo o melhoramento da eficácia organizacional, para tal, averigua qual é o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das empresas.

O comportamento organizacional tem como componentes básicos a motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional (ROBBINS; JULDGE; SOBRAL, 2010, p. 8).

Por conseguinte, a forma como se dão os relacionamentos interpessoais é condicionante na obtenção da eficácia organizacional. Profere Silva Júnior (2008) que a qualidade nesses relacionamentos depende de como as pessoas veem as outras e da visão que têm do seu ambiente de trabalho, o que também irá refletir nas atitudes e comportamentos individuais. Assim como as pessoas, as organizações também têm valores pelos quais preza, esses estão contidos na sua missão e/ou código de conduta e são repassados aos seus colaboradores no decorrer da relação de emprego como forma de nortear o comportamento dos mesmos.

Respeito, honestidade, transparência, dedicação ao trabalho, perseverança e disciplina são alguns dos valores que são pregados pela maioria das organizações e que são essenciais para uma boa convivência e também para tornar exequíveis atividades e processos. As carências do ser humano e sua complexidade interferem em seus relacionamentos e, na concepção de Caniato e Lima (2008, p. 178), “o homem é um ator social, sujeito que se constrói por sua atividade criadora e produtiva, que se constitui no movimento dialético entre o cultural e a história, ser relacional que, ao negar o outro, no individualismo, esvazia-se de sentido”.

Então, necessário se faz que os comportamentos não aceitáveis pela organização sejam barrados, principalmente, aqueles que venham a degradar o ambiente de trabalho, tornando-o agressivo, inóspito ou que venha inviabilizar o desempenho e/ou desenvolvimento individuais, no qual seja identificada a dificuldade de comunicação entre os membros bem como a existência de fatores prejudiciais a saúde física ou psíquica desses, combatendo desse modo, a ocorrência de fenômenos organizacionais como o assédio moral, que será especificado no tópico seguinte.

2.2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

2.2.1 Origem

Conquanto o interesse e a preocupação pelo tema assédio moral no trabalho sejam recentes, a sua prática é tão antiga quanto a existência das relações de trabalho. A severidade do tema e as consequências desastrosas de sua ocorrência têm feito com que pesquisadores, médicos e psicólogos do trabalho, advogados, sociólogos, gestores e alguns agentes da sociedade, de forma abissal, se dediquem ao estudo e combate dessa prática abusiva.

Os primeiros estudos sobre violência no trabalho datam de 1980, ano em que o psicólogo sueco Heins Leymann começou a investigar os tipos de sofrimento no trabalho bem como suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores. O propósito de seus estudos era conscientizar médicos do trabalho, juristas, administradores e trabalhadores em geral, incitando-os a prevenir e combater qualquer tipo de violência que viesse por em risco a saúde física ou psíquica dos trabalhadores. *Moobing* e *psicoterror* (terror psicológico) foram os dois termos usados por Leymann, anos mais tarde, para titular essa violência, pois a prática perversa de hostilizar, humilhar e constranger um indivíduo repetidamente no âmbito laboral ainda não era denominada de assédio moral. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

O que atualmente é conhecido como assédio moral, foi assim chamado pela psiquiatra Marie France Hirigoyen, quando em 1998 utilizou a expressão para caracterizar a violência cotidiana observada nas famílias e no mundo do trabalho. Em outros países, de acordo com a origem da palavra e o seu significado e a cultura local, são utilizados os termos *bullying*, *mobbing*, *harrassment*, dentre outros para nomear este fenômeno que por vezes tão silenciosamente, outras tão abruptamente tem se enraizado na cultura organizacional das empresas e causado problemas desastrosos e indubitavelmente difíceis de solucionar.

A palavra *mobbing*, conforme Rodrigues (2009) é advinda do verbo *to mob*, que traduzido significa maltratar, atacar, perseguir e é utilizado na Suécia, Dinamarca, Finlândia, Suíça e Alemanha. No que diz respeito ao termo *bullying*, pode se dizer que é utilizado na Inglaterra e em alguns países de língua inglesa de forma mais ampla, abrangendo conotações como chacotas, isolamento, condutas abusivas que fazem referência ao sexo ou à agressão física. Ainda segundo Rodrigues (2009), a expressão *harassment* significa tormento e assédio e é utilizada nos Estados Unidos em duas formas: *sexual harassment* (assédio sexual) e *moral harassment* (assédio moral).

Com o passar dos anos, dada a sua gravidade, os estudos sobre assédio moral foram intensificados e fizeram emergir alguns conceitos que o explicitam. O tópico posterior fará

uma exposição dos conceitos ligados ao tema, possibilitando uma visão tanto superficial como específica, o que permitirá fazer uma análise sobre as ideias e definições elaboradas por estudiosos do tema, no sentido de identificar a similaridade entre os conceitos.

2.2.2 Conceito

Comumente o assédio moral é confundido com algum tipo de brincadeira, seja por parte do assediado, seja por parte das pessoas que estão em seu entorno e presenciam a situação, o que torna mais difícil o diagnóstico. Sendo assim, a percepção tardia da vítima da violência que lhe sobrevém somada ao sentimento de impotência perante o agressor tem impacto ainda maior no agravamento do problema.

Na verdade, o início das agressões ocorre com brincadeiras de mau gosto dirigidas à vítima, que por algum motivo passa a ser alvo de preconceito de uma pessoa ou grupo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Perseguição, exclusão e xingamentos tornam-se comportamentos corriqueiros direcionados à vítima na tentativa de constrangê-la, humilhá-la e livrar-se dela. Sendo assim, o agressor tem o assediado como algo incômodo, sente que a presença dessa pessoa é totalmente dispensável, a vê como um ser inútil, não preocupando-se com seus sentimentos, pelo contrário, encontrando satisfação no ato de agredi-la.

No intuito de gerar melhor compreensão a respeito do tema assédio moral, achou-se por bem analisar a ideia de vários autores estudiosos do fenômeno. Em seu trabalho, Rodrigues (2009), reuniu alguns dos conceitos mais bem formulados e os listou em um quadro, o qual é apresentado em seguida.

Quadro 1- Conceitos de Assédio Moral

Autor (es)	Ano / p.	País	Conceito
Einarsen	1999, p. 17	Noruega	“perseguição sistemática de um colega, subordinado ou superior que, se realizada de maneira contínua, pode causar severos problemas sociais, psicológicos e psicossomáticos às vítimas”.
Freitas, Heloani e Barreto	2008, p. 52	Brasil	“trata-se de uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa demolir psiquicamente 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”.
Hirigoyen	2002a, p.65	França	“toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.
Leymann	1996, p. 165	Suécia	“Comunicação anti-ética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos”.
Uva	2008, p. 06	Portugal	“ato de provocar uma violência psicológica no trabalho, de forma repetida e sistemática, com o objetivo de humilhar, isolar e desacreditar um trabalhador”.
Zapf	2001, p. 70	Alemanha	“ofender e excluir socialmente alguém ou delegar tarefas ofensivas”

Fonte: Rodrigues (2009)

Ao analisar os conceitos contidos no Quadro 1, é possível afirmar que o assédio moral está intrinsicamente ligado ao poder que o agressor tem (não somente o advindo da hierarquia, mas ao poder de amedrontar e paralisar a vítima), à fragilização e o sentimento de impotência da mesma ao ser assediada e à frequência com que a violência acontece. Trocando em miúdos, seja formalizado ou não, o poder que o agressor exerce sobre a vítima é fator crucial para deixá-la inerte, sem reação, o que a perturba e a exaure psicologicamente. Isso acontece porque ela se sente diminuída, lhe sobrevém um sentimento de vergonha e de incapacidade, os quais acabam por comprometer o seu desempenho no trabalho, o que por sua vez reflete intensamente na vida pessoal, fazendo com que a mesma opte pelo seu isolamento.

O fator de maior preponderância contido em quase todos os conceitos é a periodicidade, repetição ou sistematização das humilhações, ou seja, para que uma agressão verbal seja considerada uma prática de assédio moral é preciso que haja observância no sentido da frequência com que ela acontece. Um grito, uma discussão, uma brincadeira de mau gosto ou qualquer tipo de ofensa que o ser humano esteja sujeito a vivenciar no local de trabalho não pode ser caracterizada como assédio moral se sua ocorrência se deu

esporadicamente. Assim sendo, qualquer tipo de hostilidade ou perversidade sofrida repetidamente no ambiente de trabalho configura assédio moral.

Analisadas as colocações dos autores, torna-se plausível a concepção de um novo conceito para o tema, que é claro, pouco difere dos que já foram comentados. Desta feita, assédio moral é uma prática perversa realizada por um indivíduo ou um grupo de pessoas no local de trabalho, de maneira continuada, visando constranger, desprezar, humilhar, aterrorizar a vítima psicologicamente, por meio de atitudes, palavras, gestos, xingamentos, que a tornam incapaz de reagir e desempenhar não somente as atividades que lhe são incumbidas, mas impedem seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, pelo fato de a mesma sentir-se abatida e diminuída. Um dado interessante é encontrado na pesquisa de Leymann:

Em seu livro, Leymann traz resultados de várias pesquisas entre elas uma realizada com 2500 suecos, em que encontrou que, entre os assediados, 55% eram vítimas do sexo feminino e 45% do sexo masculino. Os homens são agredidos em 76% dos casos por outros homens, enquanto as mulheres são agredidas por outras mulheres (40%), por homens (30%) e por ambos os sexos (30%), o que demonstra nuances e distinções do processo quanto ao gênero da vítima (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 20-21).

Reconhecida a importância de conceituar o assédio moral, cabe agora caracterizá-lo, isto é, saber diferenciá-lo de outras agressões, entender como ocorre, em que dimensões, quais são as formas mais comuns e quem mais sofre com a sua ocorrência. Essa caracterização será feita no tópico seguinte.

2.2.3. Caracterização

Embora outras práticas perversas no ambiente de trabalho possam causar danos à saúde física e mental e inclusive incentivar a demissão, necessário se faz que estas possam ser diferenciadas da prática de assédio moral. Como dito anteriormente, as expressões insistência, repetição e perseguição sistemática utilizadas por (Hirigoyen, 2002; Freitas; Heloani; Barreto, 2008, Leymann, 1996) são a característica principal que denomina a conduta abusiva sofrida no trabalho como sendo assédio moral.

Conforme Martiningo Filho e Siqueira (2008), o estresse, pressão no trabalho, conflitos situacionais ou atitudes pontuais, mesmo quando trazem consequências negativas à saúde do agredido, podem ser caracterizadas como assédio moral, visto que a atitude do agressor pode ser tida como um impulso e não como um ato premeditadamente perverso. Assim, também é importante compreender a disparidade fazer a distinção entre as práticas de

assédio moral e sexual (NASCIMENTO, 2009 *apud* LORENTIZ; LIMA; MAESTRO FILHO, 2011).

É bem comum que haja dificuldade no entendimento e diferenciação do assédio moral e do sexual por parte das pessoas. Freitas (2001) faz essa distinção dizendo que o assédio moral está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra podendo conduzir ou não ao assédio sexual, esse por sua vez é um tipo de proposta ou chantagem com pretensão sexual que uma pessoa de maior poder hierárquico dentro da organização faz a outra de menor poder. O sexo é proposto como uma forma de a vítima manter o emprego e não ter complicações ou inconvenientes na relação de trabalho. Ao se negar a fazer aquilo que o chefe quer a vítima pode ser então alvo da indignação e frustração do mesmo, o que pode desencadear um processo de assédio moral. Destarte, o assédio sexual é uma das causas do assédio moral e o contrário é verdadeiro.

Muitas das vezes, por considerar como brincadeira, ou pela omissão por parte de colegas e chefes, é que o assédio não é reconhecido, residindo aí a impunidade. Explica Freitas (2001), que parte dos agressores com palavras ardilosas, cria um clima em que parecem ser inocentes, uma vez que eles possuem uma incrível habilidade de enganar as pessoas, de modo que as deixa paralisadas. Agindo assim, eles conseguem maltratar as pessoas sem um mínimo de compaixão ou respeito, deixando em seu rastro tristeza, sentimento de inferioridade, quiçá até depressão e outros problemas psicológicos associados à violência sofrida pelas vítimas, denominada assédio moral.

Para Hirigoyen, (2005 *apud* Nunes, Cugnier, Tolfo, p. 5) e Freitas, Heloani e Barreto (2008) o assédio pode acontecer em todas as direções a depender da relação hierárquica existente entre o agressor e a vítima. São quatro formas:

- Assédio Vertical Descendente - é o mais comum de se acontecer. Consiste na agressão de um superior hierárquico para com um subordinado. Por considerar que tem poder e autoridade sobre o subordinado, o agressor sente-se no direito de humilhá-lo caso não realize as atividades conforme lhe foi prescrito, ou não atenda a determinada meta estabelecida, ou não realize outras tarefas que não fazem parte daquelas que são comuns ao seu cargo. Assim, o subordinado recebe apelidos, é gritado pelo seu superior na frente dos outros, é levado a acreditar que não serve para a função e frequentemente é desprezado com olhares e gestos de reprovação, etc.
- Assédio Vertical Ascendente - é de certa forma, mais infrequente. Trata-se da situação em que o chefe é agredido pelo subordinado. Isso ocorre, geralmente, quando uma pessoa vem de outra empresa ou de outro país (expatriado) ocupar um cargo que

algum dos funcionários almejava para si ou para outro colega. Os funcionários passam a ver essa pessoa como uma intrusa na organização e começa a eclodir um sentimento de vingança, o que os faz desprezar o novo chefe, omitindo informações importantes, recusando-se a obedecer ordens e a ajudá-lo no processo de adaptação à empresa. Outra circunstância seria quando uma empresa tem funcionários antigos, experientes e, portanto, de idade avançada, e contrata um jovem para ser o superior desses, então a situação fica séria, pois os antigos funcionários não admitem receber ordens de alguém mais novo por acharem que o mesmo não tem capacidade e nem experiência para geri-los. Deste modo, começam a falar mal e a se negar a obedecer ao jovem chefe, impossibilitando seu trabalho.

- Assédio Horizontal - é quando os agressores estão no mesmo nível hierárquico que a vítima (colegas). Ocorre devido à intolerância à diversidade, ou seja, a não aceitação das diferenças alheias, o que culmina nas primeiras manifestações de desprezo ou hostilidade na tentativa de excluir aquela pessoa que tem características diferentes do grupo. Dentre essas diferenças pode citar o sexo, em se tratando de grupos majoritariamente masculinos ou do contrário, onde predomine o sexo feminino, etnia, preferências políticas ou religiosas, experiências em outras áreas e/ou empresas, portadores de deficiência ou que tenham alguma anomalia física, faixa etária, etc.
- Assédio Misto - é a ocorrência de agressão nas direções ascendente e descendente, isto é, por parte dos chefes e dos colegas. Assim, o assédio misto é uma junção das outras formas, sendo esta a pior de todas, pois a vítima sente-se totalmente desolada no local de trabalho, sem qualquer tipo de apoio, vê-se sem saída, o que certamente a incitará a pedir demissão.

Reconhecidas essas quatro formas de ocorrência de assédio moral, a autora Hirigoyen, preocupou-se em classificar as manifestações dessa violência a partir das características diversas que elas podem assumir. É necessário salientar que quando as agressões além de apresentarem-se como contínuas, também sejam realizadas de diferentes formas simultâneas, têm a possibilidade de destruir a vítima mais facilmente (HIRIGOYEN, 2001 *apud* FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 33-34). Então, essas situações são descritas a seguir:

- Deterioração proposital das condições de trabalho- é o ato de retirar da vítima a autonomia para realizar suas atividades, de maneira que ela fica totalmente dependente dos seus assediadores. Ocultar da vítima informações indispensáveis ao trabalho, impedir que ela utilize recursos como computador, telefone, etc., induzi-la ao erro,

atribuir-lhe tarefas que não são de sua competência ou tirar-lhe as que são, obrigar a vítima a realizar atividades que prejudiquem sua saúde ou o seu ambiente de trabalho e fazer-lhe, continuamente, críticas negativas, o que faz com que a mesma pareça incompetente.

- Isolamento e recusa de comunicação- são comportamentos que têm o objetivo de constranger o outro, como por exemplo, excluir a pessoa das conversas do grupo ou interromper sempre que ela estiver falando, lançar olhares de reprovação ou de desprezo, evitar qualquer tipo de comunicação pessoal a não ser por escrito, isolando-a das demais.
- Atentado contra a dignidade - envolvem atitudes que visam denegrir a imagem da vítima, sendo, a mesma constantemente zombada, xingada ou desqualificada perante os outros. São espalhados boatos sobre sua vida pessoal, fazem insinuações desrespeitosas, utilizando-se até mesmo de gestos ou termos obscenos, lhe são atribuídas tarefas humilhantes.
- Violência verbal, física ou sexual- diz respeito às ameaças de violência física ou sexual em relação à vítima, gritos, discussões sem fundamento para amedrontá-la, também são comuns tapas, empurrões, puxões de cabelo. Essas agressões também se perpetuam fora do local de trabalho na forma de ligações e cartas anônimas ou como o ato de pichar a casa da vítima, quebrar objetos pessoais, arranhar o seu carro.

Em seu estudo, a mesma autora encontrou que o assédio moral é praticado em 58% dos casos por chefes, 29% dos estudados eram assediados tanto por chefes como pelos colegas, em menor proporção, 12% deles, eram assediados por colegas e em apenas 1% dos casos é o subordinado o assediador do chefe.

A partir da categorização realizada pela autora e pela expressividade dos números por ela pesquisados, torna-se nítido que existem várias “modalidades” de agressão e hostilização do ser humano no local de trabalho, com a finalidade de destruí-lo e que os profissionais mais sujeitos a sofrer assédio são aqueles cujo poder e autoridade dentro da hierarquia é menor, no entanto, têm grande responsabilidades, em outras palavras, funcionários de cargos mais baixos estão mais propensos a passar por essa experiência traumática. Nesse contexto, alguns fatores são tidos como desencadeadores do processo de assédio moral dentro das organizações e esses, serão discutidos no próximo tópico.

2.2.4. Fatores Organizacionais Propiciadores do Assédio

Muitos dos comportamentos agressivos e hostis dirigidos aos colegas de trabalho se dão pelo fato de que muitas pessoas sentem-se bem em rebaixar o outro, ou seja, esses indivíduos têm a sua autoestima elevada ao passo que vexam, constrangem ou abusam da vulnerabilidade de outrem. Nesse sentido, “a perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos” (FREITAS, 2001, p. 9). O agressor, em alguns casos, ameaça a vítima, a qual começa a desenvolver comportamentos requeridos por ele, passando então, o assediador a exercer sobre o assediado certo domínio, colocando-o na posição de subordinado, mesmo que não o seja hierarquicamente (FAVORETO; VERCESI, 2011).

Quaisquer que sejam os motivos que levem uma pessoa a assediar moralmente a outra, provavelmente girarão em torno do sentimento de poder que emerge dentro das pessoas ao assumirem um maior cargo ou ainda da inveja que se instala no ambiente de trabalho quando na percepção de que o outro está melhor se destacando nas atividades ou na função desempenhada.

Asseguram Nunes e Tolfo (2012); Martiningo Filho (2007); Bradaschia (2007) que os fatores organizacionais têm papel importante na permissão ou coibição da prática do assédio moral. Sendo assim, alguns aspectos são considerados propiciadores e/ou fomentadores dessa violência dentro do ambiente organizacional. Muitas organizações ainda têm suas práticas voltadas para os antigos e tradicionais modelos de administração, os quais tinham em vista o lucro e o aumento da produtividade acima de qualquer outro propósito. Tais interesses atrelados ao clima de competitividade tornam o ambiente laboral favorável ao aparecimento de desentendimentos, pressão, fadiga, sobrecarga de trabalho, dentre outros problemas que se caracterizam como possíveis agravantes para a manifestação do assédio moral.

A pesquisa realizada por Bradaschia (2007) compila de vários autores suas opiniões a respeito das questões que facilitam o aparecimento do assédio moral no local de trabalho, assim, a autora dividiu em quatro principais: fatores relacionados à cultura e clima organizacional; aspectos relacionados à liderança; aspectos da organização do trabalho e por último àqueles relacionados às mudanças que estão ocorrendo dentro das organizações. Cada fator engloba um leque de outros que viabilizam a ocorrência do assédio, os quais serão dispostos no quadro a seguir.

Quadro 2- Fatores que Propiciam o Assédio Moral

Aspectos Gerais	Indicadores
Cultura/clima organizacionais	Competição interna
	Conflito de papeis
	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
	Conflitos dentro do time
Comportamento dos líderes	Piadas e humilhações como forma de testar novos membros
	Gerência, superiores desinteressados
	Deficiência no comportamento dos líderes
	Fraqueza da autoridade hierárquica- poder paralelo
	Lideranças autocráticas
	Líderes abusivos
Organização do trabalho	Líderes informais cuja autoridade é questionada continuamente
	Poderes desbalanceados
	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	
Mudanças dentro das organizações	Intensificação do trabalho
	Mudanças na composição do grupo de trabalho
	Downsizing e reestruturações
	Mudanças organizacionais
	Precariedade do emprego
	Aumento no stress
	Queda da estabilidade de emprego e situação precária de trabalho

Fonte: Adaptado de Bradaschia (2007)

Como observado no Quadro 2, a cultura e o clima organizacionais influenciam diretamente na criação de um ambiente turbulento de trabalho, isto é, em uma organização onde os funcionários são fortemente instigados à competitividade, certamente os mesmos quererão passar uns por cima dos outros em função da permanência no emprego. Quando o problema está no conflito de papeis tem-se uma total desorganização, pois se as responsabilidades por cada tarefa ou função não estão claramente designadas a cada pessoa, a consequência é que haja sobrecarga de trabalho em contraponto com ociosidade, o que gera bastante confusão. Outro aspecto importante dentro da cultura é o quanto que os funcionários

estão satisfeitos ou não com o seu trabalho e quanto eles tomam para si os valores da empresa da qual fazem parte, pois bem, quando a empresa desconsidera ou não estimula os relacionamentos interpessoais, provavelmente seus membros serão levados a fazer o mesmo.

Em algumas empresas há a prática medíocre de humilhar, chatear, tratar com piadas ou sinais que só os membros entendem, àqueles que são novatos, como forma de teste. Isso é lamentável e pode desencadear sentimento de raiva e injustiça por parte dos que sofrem e um sentimento de poder e prazer em diminuir o outro por parte daqueles que o fazem, iniciando assim, o processo de assédio moral descendente e horizontal.

A forma de liderança que é adotada pela empresa também pode gerar alguns conflitos que venham acarretar situações de assédio moral. Os líderes precisam dar exemplo de bom comportamento para que esses comportamentos tornem-se padrão e venham a ser imitados pelos demais membros da organização, quando ocorre o contrário, isto é quando o superior não dá bom exemplo ou quando não se interessa pelo trabalho ou abusa do poder que lhe é atribuído pela autoridade formal ocorre uma espécie de revolta nos subordinados e pensamentos do tipo: “se ele não faz, eu também não faço”; “se ele pode, eu também posso”; “não adianta me esforçar porque ele não vai reconhecer, só faz me gritar”. Nesse sentido, o assédio moral pode ocorrer de forma ascendente e mista.

A organização do trabalho é fator preponderante para o desenvolvimento e funcionamento de toda e qualquer organização, por isso, na ausência de organização, o trabalho torna-se mais cansativo, revoltante e dificultoso. Quando há falta de comunicação, clareza na definição das funções, deficiência no estabelecimento de objetivos e metas claras e alcançáveis, sistemas de recompensas e benefícios não compreensíveis, falta de procedimentos adequados para a resolução de conflitos, baixo controle do trabalho e carência de recursos para realizar as tarefas instala-se no ambiente um clima de estresse, tensão, o que pode motivar comportamentos agressivos, pelo fato de os funcionários se sentirem impossibilitados de desenvolverem suas atividades corriqueiras bem como desenvolverem suas capacidades.

Conforme comentam Nunes e Tolo (2012), os aspectos físicos do local de trabalho também podem ser antecedentes de comportamentos hostis. Um ambiente apertado que dificulte a mobilidade e disposição dos objetos de trabalho, que apresente temperatura bastante baixa ou elevada, exale odores fortes, ambientes totalmente barulhentos, nos quais se é necessário levantar o tom de voz para se fazer ouvir ou que disponha de instrumentos de

trabalho inapropriados como cadeiras, mesas, computador, ferramentas etc. culminam em elevado nível de estresse, podendo doravante suscitar o assédio moral.

O quarto aspecto importante que pode originar o assédio moral que a autora do quadro trata são as mudanças que ocorrem dentro das organizações que colocam em risco a estabilidade dos empregados. Algumas dessas mudanças são associadas a processos de downsizing e reestruturações, que envolvem segundo Martinigo Filho (2007), eliminação de cargos hierárquicos dentro da organização, ou seja, algumas funções e atividades são remanejadas para outros cargos devido à proscrição daqueles que foram considerados pela organização como sendo desnecessários. Nesses casos, completa o mesmo autor que além de serem comprimidas as oportunidades de promoção, os funcionários ficam sobrecarregados de trabalho do qual dantes não eram responsáveis, incitando assim a competição entre os membros.

Como alguns funcionários são demitidos para atender ao processo de downsizing membros de outras equipes ou setores passam a se integrar ao grupo de trabalho, causando desconforto e muitas vezes aversão àqueles novos colegas, dos quais o grupo não estava acostumado a conviver. Nesse momento, o clima fica pesado na organização, os ânimos são abalados e o assédio moral pode ter sua gênese.

Estudados os fatores que tem o poder de instigar o assédio moral, é preciso que haja conscientização das consequências ligadas a essa prática abusiva, essas são as mais diversas e permeiam três esferas: individual, organizacional e social, que serão esmiuçadas a seguir.

2.2.5. Consequências

Freitas, Heloani e Barreto (2008) mencionam que nos últimos anos tem sido crescente o número de casos de assédio moral relatados em clínicas e consultórios médicos, fato que fez despertar a preocupação de psicólogos, médicos, sociólogos, dentre outras áreas, em estudar o assunto, dando ênfase nas consequências ligadas a essa prática. Ao contrário do que se pode pensar, as consequências do assédio moral não estão vinculadas apenas ao indivíduo vítima da agressão, mas à organização da qual faz parte e à sociedade como um todo, como dito anteriormente.

2.2.5.1 Para o indivíduo

Na esfera individual, as consequências são bem desastrosas, uma vez que a vítima assediada além de sofrer danos psicológicos também é afetada fisiologicamente a depender da gravidade da situação. Quanto ao caráter psicológico, pode-se dizer que o assediado vive em

uma frequente consternação mental, o que atrapalha não apenas o seu trabalho, mas a vida pessoal e em sociedade. Muitos dos assediados buscam refúgio no consumo de álcool e outras drogas por não terem a coragem de falar com outras pessoas o que lhes sucede no trabalho.

Nesse sentido, os sentimentos que surgem no agredido são: impotência perante o agressor, isto é, o mesmo fica desmotivado, com baixa autoestima e não consegue reagir ou denunciar quem lhe aflige o que segundo Lorentz, Lima, e Maestro Filho (2011), implica no aumento da insegurança e desatenção no trabalho; vergonha diante dos que presenciam a situação e uma sensação vazia interior unida ao sentimento de injustiça, já que não vê em si, razão que explique tal desrespeito e perversão por parte do assediador e constantes crises de choro. Assim, esses sentimentos são um sinal de que o assédio moral sofrido pela vítima pode facilmente desencadear o aparecimento de doenças mentais como depressão, síndrome de Burnout, dentre outras, como afirmam Martins de Paiva e Teixeira Casalechi (2009).

No que tange aos malefícios fisiológicos associados às vítimas do assédio, Martiningo Filho (2007) e Martins de Paiva e Teixeira Casalechi (2009) elencaram alguns deles: problemas gastrointestinais ligados à ansiedade/medo de perder o emprego e de ser agredido novamente; distúrbios endocrinológicos, emagrecimento ou aumento exacerbado de peso, crises de hipertensão arterial e ainda conforme Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011), são comuns as cefaleias, devido à tensão que se instala no íntimo da vítima, além disso, de acordo com Nunes e Tolfo (2012) as vítimas sofrem com dores corporais esporádicas e enjoos e passam a ter transtornos no sono. Todos esses problemas podem ocorrer de maneira simultânea e certamente propiciar o surgimento de outros, dos quais ainda não se tem conhecimento, tornando assim ainda mais complicada e degradante a vida do indivíduo assediado.

2.2.5.2 Para a organização

A organização também é prejudicada quando na ocorrência do assédio moral, isso porque primeiramente o indivíduo assediado demonstra-se aquém dos seus demais membros no que diz respeito à qualidade, agilidade, criatividade, atitude, o que leva a afirmar que o abalo emocional/psíquico do qual o assediado é acometido o incapacita de realizar as atividades que outrora costumeiramente realizara sem quaisquer dificuldades.

Em seu trabalho Martiningo Filho (2007) diz que o assédio moral representa um preço que a organização tem que pagar seja, no desembolso de indenizações, auxílio doenças e aposentadorias precoces, dos quais as vítimas lançam mão ou quando tem que arcar com

tratamentos médicos exigidos pela mesma. Dessa forma, outro custo percebido seria com a rotatividade do pessoal, pois tão prematuramente os membros precisem sair da organização, tão imediatamente a mesma precisa custear todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, enfim, todos os procedimentos necessários à adaptação de novos membros.

Outra desvantagem para a empresa e que já foi comentada a cima, está no fato de que o funcionário assediado apresenta baixa produtividade ou desempenho insatisfatório se comparado com os demais, pois até mesmo a comunicação entre os colegas torna-se algo complexo devido à fragilidade, vergonha e insegurança da vítima, o que culmina na falta de assiduidade e no absenteísmo. Todos esses pontos negativos conduzem a empresa à ineficiência e, portanto, à perda em potencial de competitividade diante das concorrentes.

Então, seria propício que as organizações enxergassem o assédio moral como um custo, do qual quisessem precaver-se, sendo necessário a dispensação de investimentos de tempo e dinheiro no combate ao fenômeno. Já que, conforme a pesquisa realizada por Hoel e Cooper (2000), as empresas que estão atentas ao bem-estar de seus funcionários apresentam melhor desempenho organizacional quando comparadas com aquelas cujos funcionários são geridos com base no estresse e no medo.

2.2.5.3 Para a Sociedade

A sociedade como um todo também é afetada quando ocorre assédio moral no trabalho. Isto porque o homem é um ser social e dentro da sociedade exerce inúmeros papéis dentre os quais, o de pai de família, funcionário, cliente, cidadão, assim, o preço oneroso com as consequências trazidas pelo assédio é partilhado com os demais membros ou atores sociais.

Os custos com o assédio moral no nível da sociedade conforme Martiningo Filho e Siqueira (2008) estão relacionados a custos médicos, benefícios e custos da previdência social, por haver um aumento na pressão sobre os serviços sociais e sobre a previdência social, que são os casos em que a vítima precisa ser hospitalizada, seguir tratamentos caros com medicamentos pouco conhecidos ou então quando a mesma fica inábil à prática laboral, tendo que se aposentar por doença.

De fato, como já comentado, os diversos papéis que o indivíduo tem no convívio social são afetados quando ele passa a sofrer a violência do assédio moral. Desse jeito, todos os relacionamentos que fazem parte da vida da vítima podem ser comprometidos, o que significa que o afeto, carinho, atenção, dedicação que são necessários na relação familiar, de amizade, ou de cônjuge são impactados negativamente, pois o indivíduo fica mais vulnerável,

triste, solitário, agressivo, impaciente, dentre outros sentimentos e comportamentos nada agradáveis. Sobre as vítimas, ainda acrescentam os autores que:

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 em sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p.16).

As consequências do assédio moral são severas, mas possíveis de serem evitadas (NUNES; TOLFO, 2012). Por isso é preciso prevenir e à medida que surgirem as primeiras manifestações de agressões é importante que a organização haja com cautela, fazendo uso de instrumentos de controle que venham a eliminá-las e quando for o caso, devem existir técnicas para punição. O que não deve haver é a conivência com a prática, pois essa descaracteriza o agressor como um ser humano capaz de respeitar ao próximo ao mesmo tempo em que aniquila a capacidade profissional, igualmente, interfere drasticamente no relacionamento interpessoal do agredido.

De todos os prejuízos que o assédio moral pode causar os dois piores e que não foram mencionados até então são assassinato do agressor e/ou o suicídio da vítima, pois representam eventos que não podem ser revertidos, daí o motivo para tratar o assédio moral com a devida acuidade que ele tem, objetivando o combate desse fenômeno. Para tanto, é preciso que as organizações desenvolvam práticas que venham prevenir e intervir no acontecimento desse tipo de violência no local de trabalho, as quais serão abordadas no tópico subsequente.

2.3 PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

O papel da gestão de pessoas dentro das organizações é, além de buscar a excelência na realização do trabalho, qualidade no que se refere às competências, comprometimento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, promover bem estar no ambiente de trabalho. Dessa forma, escreve Chiavenato (2009) que as políticas, diretrizes e práticas da gestão de pessoas subsidiam essa busca e consequentemente impactam no relacionamento entre empresa e funcionários, de forma a configurar desde um comportamento voltado para a colaboração e atingimento de objetivos da empresa a um comportamento individualista dirigido ao alcance de objetivos meramente pessoais.

A área de gestão de pessoas, nos últimos anos, enfrenta um paradoxo: por um lado, individualização, quando estipula metas que os funcionários devem alcançar, o que acaba por manter um clima de tensão e competitividade, por outro, a busca pela coletividade, ao passo

que incentiva a sinergia grupal, através de recompensas financeiras, benefícios etc.(MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Neste contexto de competição em que as empresas estão inseridas atualmente, é necessário que os gestores dediquem maior atenção às questões associadas aos relacionamentos interpessoais no âmbito do labor. Não é unicamente o cumprimento de metas e objetivos e o alcance de resultados que fazem de uma empresa um referencial no mercado, entretanto, a forma como ela trata seu capital humano e demonstra o quanto esse é importante para ela também é um aspecto importante a ser considerado para alcançar tal configuração perante o mercado e sociedade. Portanto, dentro de uma organização um clima amigável, um ambiente de respeito, que prese pela integridade individual e pela harmonia grupal impacta significativamente na obtenção de sucesso.

Para tanto, é preciso que algumas práticas sejam desenvolvidas pela gestão de pessoas com o intuito de manter um ambiente de trabalho saudável para os colaboradores e mais ainda, que este esteja livre de agressões ou comportamentos abusivos que possam caracterizar o assédio moral. Nesse sentido, Fabro (2011 *apud* Nunes e Tolfo, 2012 p. 8-9) sintetizou em um quadro algumas práticas que auxiliam no combate ao assédio moral no trabalho, as quais foram classificadas como: diagnóstico organizacional, ações de prevenção e ações de intervenção. Vide a baixo.

Quadro 3- Medidas de Prevenção e Combate ao Assédio Moral

Diagnóstico organizacional	Prevenção	Intervenção
Avaliar os fatores de risco 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 com 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 a vítima judicialmente.
Acompanhar o absenteísmo, 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 multidisciplinar.
Utilizar medidas psicométricas como forma de diagnosticar o assédio moral no trabalho.	Reduzir o estresse.	Possuir conselheiros internos independentes capazes de prover informação da política e dos procedimentos.
Investigar a dimensão e a natureza do problema.	Criar um ambiente de trabalho saudável; melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho.	Demonstra 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 recursos necessários para a execução das tarefas e reduzir o trabalho monótono e repetitivo.	Coibir comportamentos que conduzam ao assédio.
Questionar a forma de gestão.	Aumentar a fiscalização/controlar 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 o assédio.	Tornar visível as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores.

Fonte: Fabro (2011 *apud* Nunes e Tolfo, 2012).

Estas práticas apresentadas no Quadro 4 visam uma adaptação do ambiente organizacional para o combate do então fenômeno. O diagnóstico organizacional, consoante com Nunes e Tolfo (2012) busca reconhecer e identificar no ambiente laboral, fatores que

possam propiciar a ocorrência do assédio, por sua vez, as práticas de prevenção têm o intuito de fomentar as mudanças necessárias para evitar e coibir essas situações, já a intervenção diz respeito a atuação da empresa frente a ocorrência do assédio com a finalidade de extingui-lo ou minimizar as consequências que recaem sobre a vítima e/ou punir os assediadores. Todas as medidas que os autores citam compreendem a um conjunto de soluções para esse problema que sorrateiramente nasce no local de trabalho e que carece de atenção e cuidado por parte de todas as pessoas da organização, mas, sobretudo, é dever dos ocupantes de cargos mais elevados servir como exemplo para o restante dos trabalhadores.

Quando se trata de punir os assediadores, ainda há bastante dificuldade, visto que não existe uma lei específica para o assédio moral no Brasil. Pairam pelo congresso, projetos de lei sobre o assunto, mas apenas alguns estados e municípios criaram lei para tal violência. A lei nº 13.288 de 10/01/2002, de São Paulo-SP contra o assédio moral no trabalho, de acordo com a CMSP- Câmara Municipal de São Paulo (2002), declara a aplicação de penalidades à prática de assédio moral nas dependências públicas em seu Art. 1º: curso de aprimoramento profissional; II - suspensão; III - multa; IV - demissão. No parágrafo único desta lei está escrito:

Para fins do disposto nesta lei considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços. (CMSP, 2002.)

Por não ter em nosso ordenamento jurídico lei que coíba e puna o assédio moral, deve-se, portanto, atentar para os direitos fundamentais do ser humano, que estão contidos na Constituição Federal de 1988, que no Art. 5º, inciso X, garante o direito a honra e a imagem das pessoas, assegurando-lhes indenização por dano moral e pessoal em caso de tratamento desumano ou degradante (OLIVEIRA, 2011).

Isto posto, o interesse pelo combate a essa prática degradante no local de trabalho, já não existe lei específica que assegura a punição, não deve restringir-se aos juristas, ou somente à área de gestão de pessoas da empresa, mas à organização como um todo, conforme comenta Martinigo Filho e Siqueira (2008) que o assédio moral precisa ser motivo de

preocupação de gestores e funcionários, por se tratar de algo tão severo a ponto de deteriorar o ambiente de trabalho. Corroborando esse pensamento, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 109) afirmam que “erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indignância moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados”.

Sobretudo, demonstrar que o respeito precisa ser exercido não por mérito ou por qualidades de outrem, mas porque a prática do desrespeito desencoraja o comprometimento, fazendo que as pessoas fiquem desmotivadas, contraíam ressentimentos e sintam-se desobrigadas a cumprir sua parte, é a única maneira de se obter um comportamento organizacional respeitoso e livre de ocorrências de casos de assédio moral ou outros tipos de violência no trabalho (FREITAS, 2006). Isto é, sejam públicas ou privadas, de bens de consumo ou prestadoras de serviços, independentemente do porte, as organizações devem apresentar esse cuidado, não diferente, os bancos também carecem de atentar para tal assunto, como trata o próximo tópico.

2.4 ASSÉDIO MORAL E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Os anos 90 foram marcados, no Brasil, por fortes transformações tecnológicas e reestruturações produtivas que afetaram vários setores da economia, dentre eles o setor bancário. Toda essa mudança resultou na aparição de novas formas de trabalho, o que tornou-se possível por intermédio da implementação da automação, causando subcontratação de diversas atividades, enxugamento do quadro de funcionários e introdução de modernas práticas de gestão, as quais estavam focadas na flexibilidade e na individualização das relações de trabalho (SANCHES, MOTA; DA COSTA 2011).

Conforme dados do Dieese- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (2007) - no Brasil, os empregados bancários contabilizavam 750 mil em 1990, esse número chegou a diminuir e ficou em 571 mil, em 1994, com a implementação do Plano Real e a instabilidade econômica. No ano de 2005, esse número foi reduzindo para 420 mil bancários no total, o que representou uma queda de 44% se comparada à década anterior, significando uma desvalorização do trabalho bancário.

Isso quer dizer que a informatização, adoção de novas técnicas de trabalho e o surgimento de novos produtos e serviços fizeram com que houvesse uma diminuição no número de bancários e conseqüente sobrecarga de trabalho para os que permaneceram nos bancos além de afetar efetivamente o fator remuneração (SANCHES, MOTA; DA COSTA 2011). O salário passou, então, a ser acrescido das bonificações conseguidas por meio do

atingimento de metas – remuneração flexível, fato que incitou a competição dentro do ambiente de trabalho em conformidade às palavras de Araújo, Cantoni e Justo (2001, p. 90):

(...) os bancários (que passaram a ser considerados “polivalentes”) tornaram-se também vendedores de diversos produtos, tais como títulos de capitalização, cartões de créditos e seguros, e sua atenção voltou-se para os clientes médios e grandes, potencialmente investidores. Na busca de uma maior produtividade do trabalho, o conceito de qualidade total, o trabalho em equipe e as metas de desempenho passaram a fazer parte da rotina dos bancários.

Nessa perspectiva de competição, pressão e estresse intensificados pelas novas configurações do setor financeiro bancário é que o fenômeno do assédio moral encontra brecha para nascer e se arraigar no ambiente laboral. Quando isso ocorre, os prejuízos são diversos e são compartilhados por todos como já foi esclarecido anteriormente. Comenta Brasília (2014) que a cada dez denúncias de assédio moral no Brasil, três são contra os bancos. Segundo a mesma autora, o levantamento feito pelo Ministério Público do Trabalho, revelou que das 3 mil denúncias realizadas em 2013, 30% foram contra os bancos e que o número de acusações de 2012 para 2013 aumentou 7,4%.

Os números a cima expostos fazem refletir sobre a gravidade e o alastramento do fenômeno no ambiente bancário. É nesse contexto de cobranças por metas excessivas e inalcançáveis, pressão diária, e estresse contínuo que torna-se necessário um estudo sobre as práticas de prevenção e intervenção desenvolvidas por essas organizações bancárias para combater o assédio moral no trabalho. Assim, tendo em vista a natureza do tema e de tudo o que foi abordado no decorrer do referencial teórico, o qual enfatizou o conceito, as causas, as consequências, as práticas para combater o assédio moral e a importância de estudá-lo dentro das instituições financeiras, para atingir o objetivo da pesquisa, definido na introdução deste trabalho, adotou-se a metodologia descrita no capítulo subsequente.

Capítulo 3

Procedimientos Metodológicos

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como fito atender ao problema de pesquisa apresentado e aos objetivos traçados, para tanto foi dividido em cinco tópicos: Caracterização da Pesquisa, Universo e Amostra, Coleta de Dados e Técnica para Tratamento dos Dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação da pesquisa utilizou-se a que foi proposta por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios. Sendo assim tem-se que:

3.1.1 Quanto aos Fins

A pesquisa que segue é caracterizada como sendo descritiva, uma vez que não há interferência da pesquisadora em relação ao que é estudado, mas, uma descrição do objeto de pesquisa, em consonância a Vergara (2005). Também é exploratória, pois restringe-se a definir os objetivos e explorar o assunto em estudo, de maneira a obter o máximo de informações possível, permitindo o descobrimento de novas ideias e a familiarização com o fenômeno (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

3.1.2 Quanto aos Meios

Os meios adotados para o atingimento dos fins da pesquisa e, por conseguinte dos objetivos e problemática colocados no início deste trabalho foram: a pesquisa bibliográfica e a realização de um estudo de caso.

De acordo com Vergara (2005, p. 48), “a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” e ainda segundo a autora, a mesma é feita em materiais quaisquer que sejam acessíveis ao público em geral. Mediante isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos, dissertações, livros que tratavam do tema em questão- assédio moral- para que fosse possível o esclarecimento do fenômeno, idem da sua origem, dos conceitos que lhes são relacionados, causas, consequências e práticas capazes de preveni-lo e combatê-lo dentro da organização.

A forma de estudo de caso é uma das opções quando na realização de uma pesquisa descritiva, pois conforme expõem Vergara (2005) e Cervo, Bervian e Silva (2007), trata-se da restrição a uma ou poucas unidades, podendo estas serem: família, grupo, empresa, comunidade ou país. A profundidade e o detalhamento são suas características principais.

Assim sendo, foi realizado um estudo de caso com a pretensão de conhecer a percepção masculina e feminina dos funcionários de uma instituição financeira acerca das práticas adotadas pela empresa para a prevenção e intervenção na ocorrência de assédio moral no trabalho.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo ou população de uma pesquisa consiste na totalidade de indivíduos ou elementos que apresentam entre si as mesmas características que foram definidas para determinado estudo. A organização escolhida para ser estudada foi a instituição financeira Banco X, assim chamada para resguardar seu verdadeiro nome. Então, para efeito desta pesquisa a população elegida foi o conjunto de agências do Banco X atuantes na cidade de Campina Grande na Paraíba.

A técnica de amostragem utilizada na pesquisa foi a não probabilística por acessibilidade, que segundo Acevedo (2006) e Vergara (2005) é um procedimento que diz respeito à seleção dos elementos dos quais o pesquisador tem facilidade de acesso. Não foi utilizado outro tipo de amostragem com base estatística porque não foi possível fazer a pesquisa em duas das maiores agências do banco, em virtude da falta de permissibilidade do gerente geral para tal, o que tem-se como uma limitação. Em Campina Grande são oito, as agências do Banco X, das quais se teve acesso a seis. As duas que não entraram na amostra estão localizadas no centro da cidade em um mesmo prédio, que as divide por andares. Portanto, a amostra foi composta por 40 funcionários.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi desenvolvido como instrumento de pesquisa, um questionário, contendo além de perguntas referentes ao perfil demográfico como: idade, sexo, tempo de empresa e função dentro da hierarquia, 20 questões fechadas e uma aberta. O intuito das questões era analisar a percepção dos funcionários em relação às práticas de prevenção e intervenção no combate ao fenômeno assédio moral organizacional que são adotadas pelo banco, assim, 10 questões estavam associadas a ações preventivas e 10 vinculadas a medidas de intervenção exercidas pela respectiva empresa. A questão aberta tinha o intuito de conhecer as possíveis contribuições que os funcionários tinham a dar, no sentido de novas práticas de combate ao fenômeno. A identificação das questões referentes a cada prática pode ser visualizada no Quadro 4.

Quadro 4- Identificação das Práticas nas Questões do Questionário

Variáveis (Práticas)	Descrição das Variáveis (Práticas)	Itens/ Questões do Questionário
Prevenção	São ações ou mudanças que a empresa adota com o intuito de se precaver contra o assédio moral, coibindo-o.	1, 2, 4, 7, 8, 10, 14, 16, 17 e 18
Intervenção	Medidas que a empresa aplica como forma de punição ao agressor e/ou práticas que minimizem as consequências recaídas sobre a vítima do assédio moral.	3, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 19 e 20

Fonte: Elaboração Própria

Todas as questões fechadas seguiram a escala de Likert de cinco pontos, na qual os respondentes iriam demonstrar o seu nível de concordância com a afirmação, dessa forma, as questões deveriam ser assinaladas com um X, obedecendo as seguintes informações: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente.

Cabe informar, que a elaboração do instrumento de pesquisa se deu a partir do quadro de Fabro (2011 *apud* Nunes e Tolfo 2012). Esse quadro reuniu as práticas para diagnosticar, prevenir e intervir na ocorrência do assédio moral organizacional. Assim, as informações extraídas do quadro possibilitaram a criação do instrumento de coleta de dados que foi utilizado.

3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DOS DADOS

Em razão da natureza dos dados ser principalmente quantitativa, tendo apenas uma questão subjetiva de caráter qualitativo, diz-se que a abordagem utilizada que predominou foi a quantitativa. Nas palavras de Vergara (2005) e Gonsalves (2007), o tratamento dos dados pode ocorrer de forma quantitativa, quando se utiliza de procedimentos estatísticos, como é o caso desta pesquisa, e pode ser qualitativa, quando os dados são analisados em maior profundidade tendo em vista a interpretação para o fenômeno.

Na pretensão de atingir o objetivo da pesquisa, analisar as práticas de prevenção e intervenção da Gestão de Pessoas no combate ao assédio moral no trabalho, sob a perspectiva dos homens e mulheres, funcionários do Banco X em Campina Grande- PB, é que a unidade

de análise, que são os funcionários do banco, foi dividida em homens e mulheres. Nesse sentido, verificou-se a percepção de ambos os sexos em relação ao objeto do estudo que são as práticas preventivas e interventivas para o combate do assédio moral no âmbito laboral. Analisar as opiniões por sexo permite dizer se há ou não concordância nas respostas de homens e mulheres a respeito das práticas que o banco adota para combater o fenômeno estudado.

Para que a análise fosse possível, utilizou-se de procedimentos da estatística descritiva, a saber: média, desvio padrão e coeficiente de variação e ao final, para verificar a divergência ou convergência entre as respostas masculinas e femininas, foi calculado o Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman, acompanhado do teste da Distribuição T-Student para comprovar a sua significância.

Em relação à média, a interpretação dos dados se dá seguinte forma: estando a média localizada entre 1 e 1,8 representa discordância total, entre 1,9 e 2,6, discordância parcial, entre 2,7 e 3,4, neutralidade, entre 3,5 e 4,2, concordância parcial e, finalmente, a média situada entre 4,3 e 5, concordância total. A interpretação utilizada para o coeficiente de variação é: se o coeficiente de variação estiver abaixo de 30%, quer dizer que há homogeneidade nas respostas, estando esse valor acima de 30%, entende-se que há grande dispersão em torno da média. Na parte que compete a interpretação do coeficiente de correlação, torna-se válido considerar que ele varia no intervalo $-1 \leq r \leq 1$.

Outro ponto importante a ser informado é que questões receberam um código para serem melhor visualizadas nos gráficos, por exemplo: a primeira questão- Q1 diz respeito à primeira prática de prevenção, então a notação ficou Q1P1; a segunda questão- Q2 aborda a segunda prática de prevenção, com o código Q2P2; a terceira questão- Q3 trata-se da primeira prática de intervenção, logo recebeu o nome de Q3I1 e assim sucessivamente.

Com a utilização de todo esse conjunto de procedimentos, foi possível obter as informações necessárias sobre o objeto de estudo, qual seja, o Banco X de Campina Grande e também interpretá-las conforme pode ser observado no próximo capítulo.



Capítulo 4

Apresentação e Análise dos Resultados

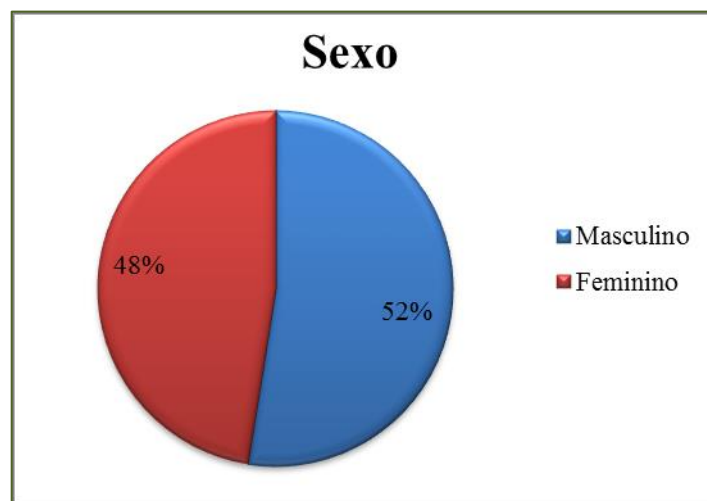
CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O referido capítulo propõe-se a expor e discutir os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos funcionários do Banco X empregados nas agências de Campina Grande – PB. A apresentação dos resultados foi dividida em três tópicos: Perfil dos Respondentes; Percepção dos Funcionários em Relação às práticas de Prevenção e Intervenção no Combate ao Assédio Moral; e Práticas Sugeridas pelos Funcionários para Combater o Assédio Moral. As análises aqui colocadas foram realizadas à luz da estatística descritiva e inferencial unidas à percepção da pesquisadora.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Essa etapa da pesquisa visou identificar o perfil dos funcionários das seis agências do Banco X de Campina Grande-PB que participaram dessa pesquisa. Deste modo, serão expostas através de gráficos as informações sociodemográficas dos respondentes, relatadas no questionário. Salienta-se que essas informações foram divididas por sexo.

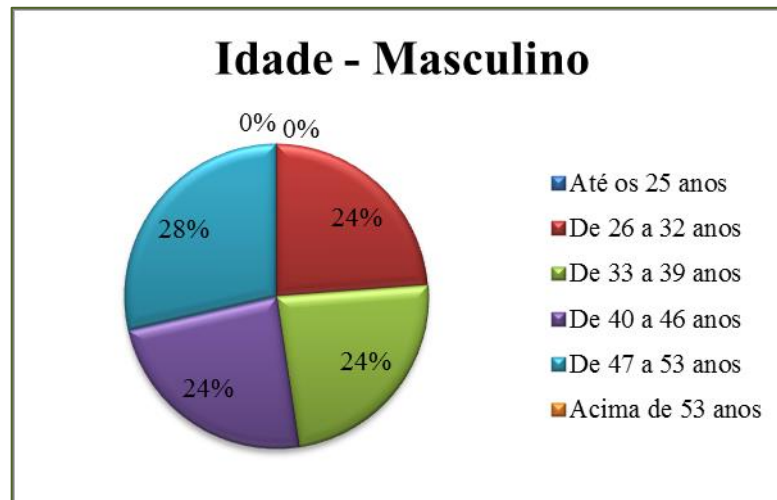
Gráfico 1- Sexo



Fonte: Elaboração Própria

A pesquisa contou com um total de 40 funcionários, destes, 52% eram homens e 48%, mulheres. Observa-se que na amostra o percentual feminino foi relativamente igual ao masculino, fato que auxiliou na realização de uma análise diferenciada para homens e mulheres, isto é foi possível obter a visão dos dois grupos.

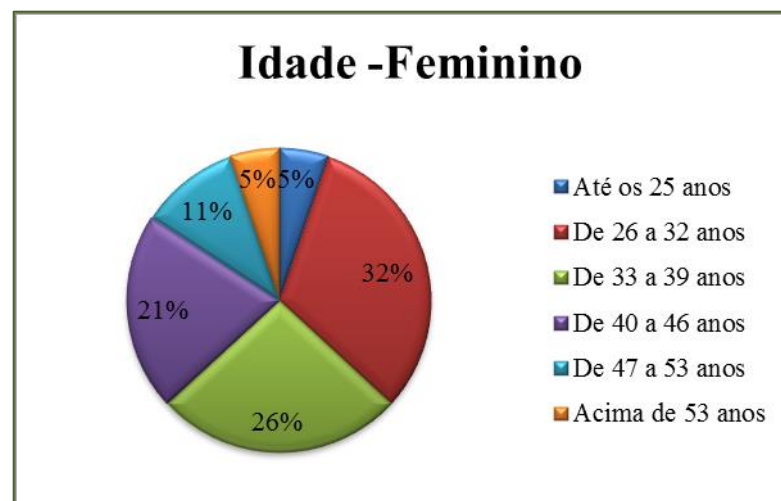
Gráfico 2- Idade Masculino



Fonte: Elaboração Própria

Em consonância ao gráfico, percebe-se que todos os homens que participaram da pesquisa tinham idade inferior a 53 anos e nenhum tinha idade equivalente a 25 anos ou menos. As idades entre 26 a 32 anos, 33 a 39 anos e 40 a 46 anos empataram com 24% da amostra masculina, mas foi a idade entre 47 a 53 anos que prevaleceu. Isso significa que os homens das agências apresentam idade mais avançada, sem chegar a serem idosos.

Gráfico 3- Idade Feminino

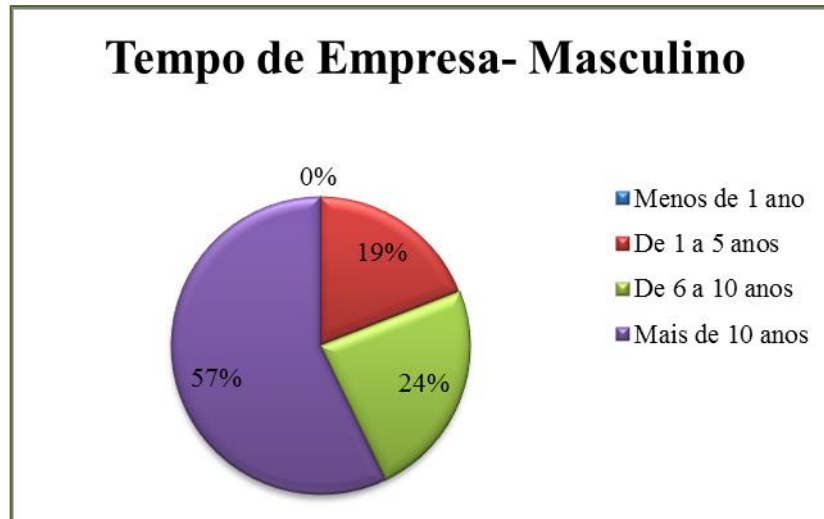


Fonte: Elaboração Própria

Como o Gráfico 3 mostra, a idade das mulheres que participaram desse amostra é bem diversificada, existe, portanto, idades em todas as classes que foram determinadas. As funcionárias com idade até os 25 anos e as que têm idade superior a 53 somaram 10%, sendo 5% cada, isso demonstra que nas agências do Banco X trabalham mulheres bem mais novas e

outras bem mais velhas. Com percentual de 32%, a idade dos 26 aos 32 anos foi a que mais se destacou, seguida da idade de 33 a 39 com 26% do total. As idades de 40 a 46 anos receberam 21% e as idades de 49 a 53, 11%.

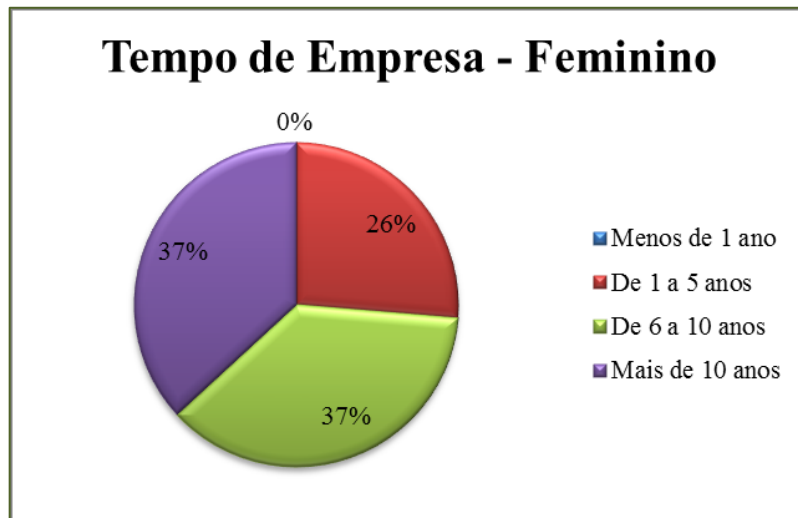
Gráfico 4- Tempo de Empresa Masculino



Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao tempo que os homens trabalham no Banco X, tem-se que a maioria, 57%, tem mais de 10 anos de na organização, 24% deles têm de 6 a 10 anos e 19%, de 1 a 5 anos. Nenhum dos homens desta pesquisa se disse trabalhar a menos de um ano. Os que tem mais tempo na empresa representam o maior percentual, isso significa que são mais conhecedores das normas e política da empresa bem como das prováveis transformações que ocorreram durante esses 10 anos.

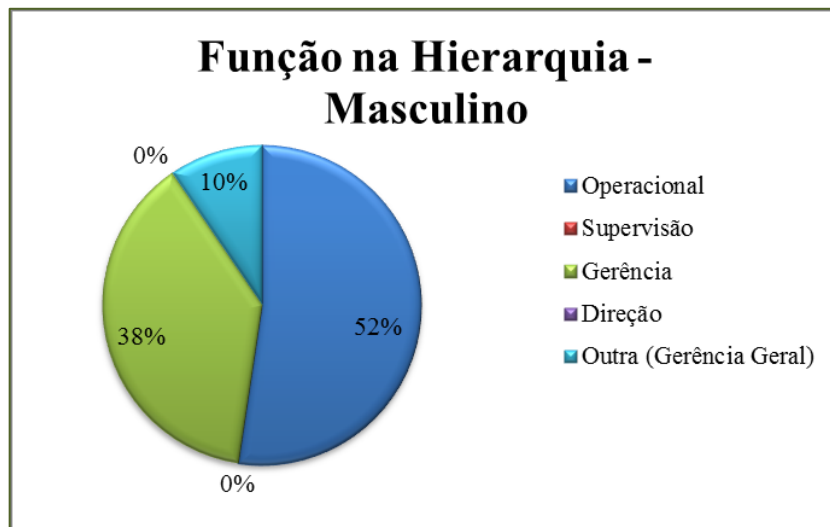
Gráfico 5- Tempo de Empresa Feminino



Fonte: Elaboração Própria

Olhando o Gráfico 5, nota-se que não havia entre as mulheres nenhuma que trabalhasse a menos de um ano dentro do banco. Com 37% total seguiram empatados os tempos que vão de 6 a 10 anos e mais de 10 anos. O equivalente a 26% das mulheres afirmaram trabalhar na empresa entre 1 a 5 anos.

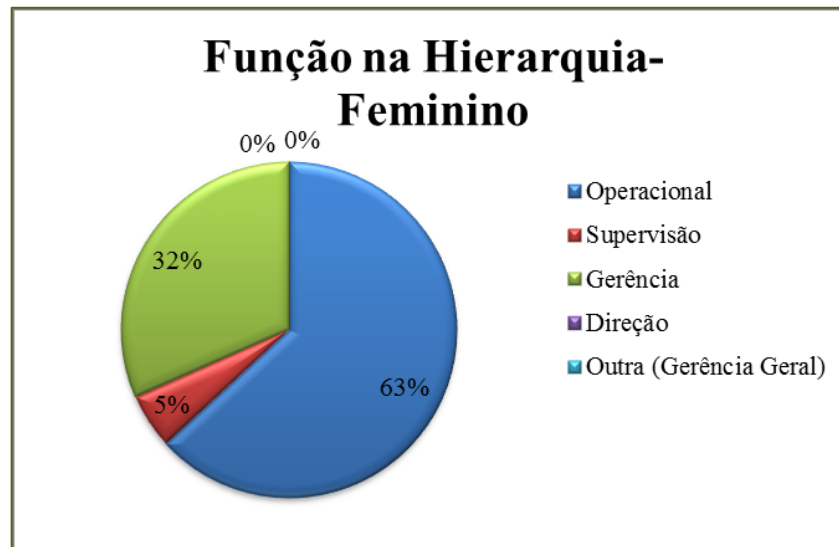
Gráfico 6- Função na Hierarquia Masculino



Fonte: Elaboração Própria

Entre os homens que responderam os questionários, 52%, que representa a maioria, estavam no nível operacional, 38%, no cargo de gerência e 10% tinha o cargo de gerência geral. Não fizeram parte da pesquisa homens no cargo de supervisão e nem de diretoria.

Gráfico 7- Função na Hierarquia Feminino



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico, não participou da amostra nenhuma mulher que trabalhasse nos bancos como diretora ou como gerente geral. Mas, uma parte delas, composta por 32% tem cargo de gerência e 5% tem como função a supervisão. Percebe-se que a maioria das mulheres, 63%, trabalha na empresa em algum cargo de nível operacional.

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

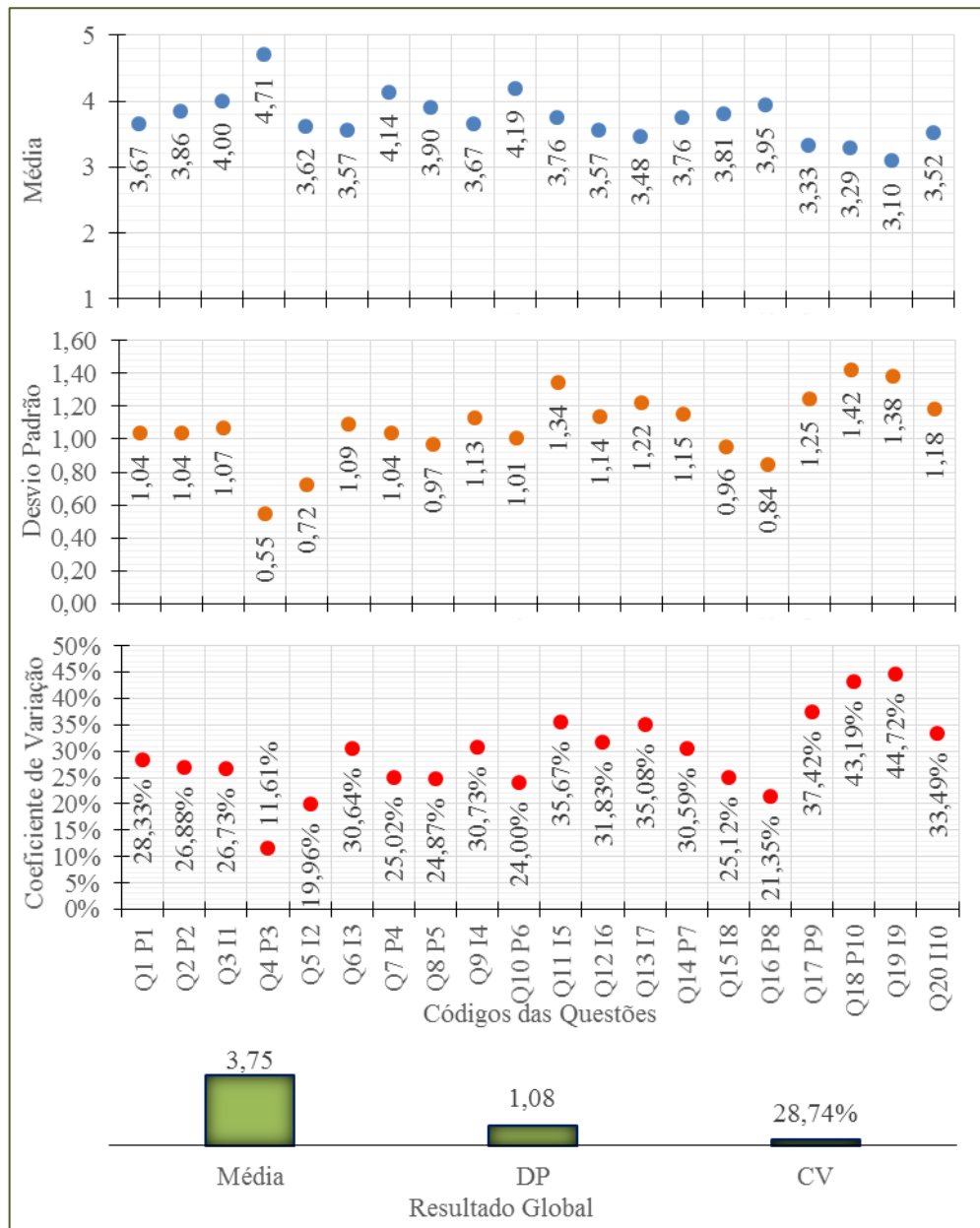
Nesta etapa buscou-se saber a percepção dos funcionários acerca das práticas que o Banco X desenvolve no intuito de combater o fenômeno assédio moral. Essas práticas foram categorizadas em duas: Prevenção e Intervenção. Nesse sentido, as ações que a instituição financeira realiza e que são percebidas por seus funcionários, foram assinaladas no questionário que dispunha de questões a serem avaliadas através da escala de Likert de cinco pontos. Os itens subsequentes apresentam a percepção dos homens e das mulheres, corpo de funcionários do Banco X das seis agências pesquisadas, sobre as práticas identificadas na empresa que evitam e/ou combatem o assédio moral dentro do local de trabalho.

4.2.1 Percepção Masculina

A Figura 1 trata-se do gráfico elaborado para exprimir os valores da média, desvio padrão e coeficiente de variação, que foram calculados de acordo as respostas dos questionários. Assim, esse gráfico demonstra a ponto de vista dos homens, funcionários do

Banco X de Campina Grande-PB, nas seis agências visitadas, sobre as práticas que o banco desenvolve no sentido de prevenir e intervir no combate ao assédio moral no trabalho.

Figura 1- Percepção Masculina das Práticas de Prevenção e Intervenção



Fonte: Elaboração Própria

a) Quanto às práticas de prevenção

Como pode ser vislumbrado na Figura 1, as questões de prevenção que receberam médias menores foram as Q17P9 (A empresa fiscaliza e controla os funcionários em relação ao assédio moral) e Q18P10 (Os gestores dão exemplo de boa conduta e comportamento ético

aos funcionários), com médias de 3,33 e 3,29. Esses valores expressam que os homens compartilham de uma opinião neutra em relação às afirmações. Consoante a Nunes e Tolfo (2012), em um contexto em que há problemas de gestão e de controle combinados a comportamentos antiéticos ou desrespeitosos por parte dos chefes podem surgir violências o que, doravante, pode transformar o ambiente de trabalho em lugar propício a manifestação do assédio moral. Cabendo à alta cúpula, a incumbência de ser um modelo que conduza comportamentos adequados por parte dos funcionários e de fiscalizar as atitudes que venham anteceder esse fenômeno.

Os desvios padrão encontrados foram de 1,25 e 1,42 e os coeficientes de variação foram de 37,42% e 43,19%, dois dos maiores valores encontrados dentro das questões de prevenção, o que sugere a existência de dispersão em torno da média, ou seja, que os dados têm característica heterogênea. A interpretação a ser feita é que os dados concernentes às questões supracitadas não são bem representados pela média, levando a crer que no banco essas duas ações de prevenção podem existir e também serem conhecidas por parte dos funcionários. Se acrescidos os valores dos desvios as médias as respostas seriam diferentes, por exemplo, com um erro de 1,25 para mais, a Q17P9 seria avaliada positivamente, pois estaria na classificação de concordo totalmente com uma média de 4,58. No entanto, se o erro fosse para menos, a média seria 2,08, estando ainda no intervalo que corresponde à neutralidade.

As questões Q4P3 e Q10P6 obtiveram médias 4,71 e 4,16, sendo as maiores médias percebidas entre as demais, indicando concordância total. A primeira é a afirmação de que os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética, essa última procurava saber se a empresa preocupa-se com a conscientização e a disseminação de informações sobre o assédio moral. Os desvios padrão (0,55 e 1,01) e os coeficientes de variação (11,61% e 24%) para essas questões mediram valores baixos, em outras palavras, não houve dispersão significativa em relação à média, de acordo a Figura 1.

Sendo assim, observou-se anuência entre as opiniões dos respondentes, com possibilidade de erro e heterogeneidade dos dados, baixas, o que garante que essas práticas realmente são encontradas na empresa em estudo. Na concepção de Lomba, (2008), Nunes e Tolfo (2012) e Martiningo Filho (2007), é fundamental a existência de um código de ética para nortear o proceder dos colaboradores, por meio do qual são difundidas as normas e atitudes aceitáveis e os comportamentos que são rechaçados pela empresa, alertando sobre o assédio moral assim como sobre as medidas tomadas quando na sua ocorrência. A

disseminação de informações sobre o assédio também pode ser realizada a partir do desenvolvimento de cartilhas e panfletos direcionados a toda a organização.

b) Quanto às práticas de intervenção

O gráfico que aparece na Figura 1 abrange também as práticas de intervenção que fizeram parte do questionário. Assim, essa figura demonstra que na percepção masculina, as práticas que foram melhor pontuadas foram as que correspondem as questões Q3I1 com média de 4,00, a Q11I5 que obteve média 3,76, seguida da Q9I4, alcançando valor médio de 3,67. Na mesma ordem em que foram apresentadas as médias tem-se os desvios padrão de 1,07, 1,34 e 1,13 com coeficientes de variação de 26,73%, 35,67% e 30,73%. Se considerada a média vê-se que na escala de Likert, todas essas questões se encontraram no ponto “concordo parcialmente”.

Somente para Q11I5 (os funcionários têm um ambiente de trabalho saudável que permite a qualidade de vida) devido ao seu alto coeficiente de variação e desvio padrão, é que a média não pode ser tida como representativa, ou seja, a percepção dos respondentes variou bastante nesse quesito. Os números expostos no gráfico da figura 1 fazem acreditar que dentro da empresa foram criados comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas (Q3I1) e que a vítima do assédio moral tem proteção judicial (Q9I4), práticas as quais os autores Lomba (2008) e Martiningo Filho (2007) discutem em seus trabalhos, afirmando que ter na organização canais de escuta, comitês de confiança onde o funcionário possa deixar suas denúncias, de forma sigilosa, sem que haja o medo de ocorrerem represálias, são imprescindíveis para que os casos de assédio moral não sejam omitidos.

Com desvios padrão de 1,38 e 1,22 e coeficiente de variação de 33,49% e 35,28%, as práticas de intervenção que receberam as menores médias, (3,10 e 3,48), foram abordadas nas questões Q19I9 (os procedimentos nos casos de assédio moral são diferentes de acordo com o nível de hierarquia) e Q13I7 (A empresa cria equipes coordenadas e multidisciplinares para lidar com o assédio).

Ao analisar média da Q19I9 (os procedimentos nos casos do assédio moral são diferentes de acordo com o nível de hierarquia) percebe-se que seu valor insinua neutralidade na percepção dos homens em relação à prática, isso significaria dizer que ou a prática não é percebida ou não houve interesse em se posicionar a respeito. Os procedimentos nos casos de assédio moral podem ser diferenciados de acordo com o nível hierárquico no sentido de os agressores serem os chefes, uma vez que é deles a responsabilidade de disseminar as

informações necessárias sobre assédio e de ser o exemplo aos demais, preservando as normas e valores e conseqüentemente a imagem da empresa da qual fazem parte. Contudo, a média obtida por essa questão não é considerada como segura para avaliar o comportamento dos dados em virtude dos altos desvio padrão e coeficiente de variação.

No caso da Q13I7, nota-se concordância parcial para a prática, isso quer dizer que segundo os homens, há equipes multidisciplinares criadas no banco para auxiliar na ocorrência de assédio moral, o que seria uma medida bastante apreciável por parte do banco. A criação dessas equipes permitiria que os casos de assédio moral fossem logo diagnosticados, isso ocorreria pela acessibilidade da vítima com essas pessoas capazes de encaminhar ou mesmo auxiliar a resolução do caso, minimizando assim as graves conseqüências do fenômeno. No entanto, a concordância parcial masculina para essa questão não traduz a realidade, já que houve grande dispersão entre as respostas e a média.

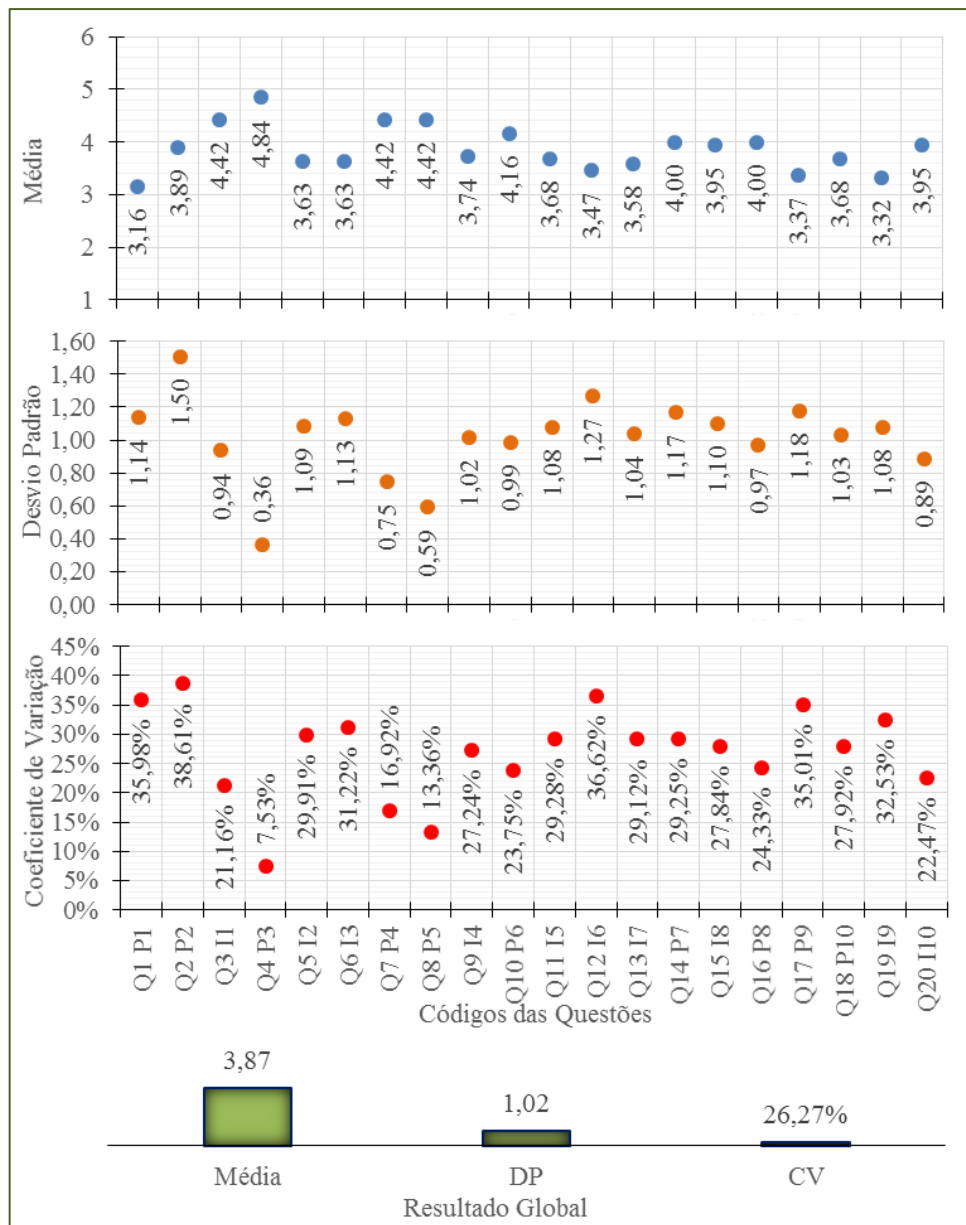
Vale salientar que nenhuma das questões obteve média que representasse discordância parcial ou total, indicando que as práticas não eram realizadas dentro da empresa, pelo contrário, todas as médias ficaram a cima de 2,7. Quando observado o resultado global, no gráfico da figura 1, para média, desvio padrão e coeficiente de variação, verifica-se os seguintes valores: 3,75, 1,08 e 28,74%, respectivamente. Tal resultado aponta que a maioria das questões se situou no ponto concordo parcialmente, e, como o coeficiente de variação ainda é considerado baixo, conclui-se que a média das questões representa o comportamento dos dados, isto é, a opinião masculina.

Diante disso, é possível afirmar, com base na percepção masculina que o Banco X de Campina Grande na Paraíba realiza ações para prevenir e medidas para intervir no combate do fenômeno organizacional, assédio moral. Sendo mais reconhecidas pelos homens, as práticas voltadas para a prevenção, pois receberam maiores médias com coeficientes de variação mais baixos se comparadas às práticas de intervenção. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), a prevenção ao assédio moral implica, sobretudo, na criação de uma nova consciência dentro da organização. Isso quer dizer que cientes do mal que o assédio moral representa, funcionários e gestores podem unir esforços para que o mesmo não venha encontrar espaço para degradar a segunda casa dos trabalhadores, o ambiente de trabalho.

4.2.2 Percepção Feminina

A Figura 2 foi elaborada para que fosse possível obter melhor visualização da opinião das mulheres, funcionárias do Banco X de Campina Grande- PB, sobre as práticas que são desenvolvidas por ele no intuito de prevenir e intervir para combater o assédio moral no âmbito de trabalho. Os valores demonstrados nessa figura foram calculados com base nos questionários entregues às funcionárias, e correspondem à média, desvio padrão e coeficiente de variação.

Figura2- Percepção Feminina das Práticas de Prevenção e Intervenção



Fonte: Elaboração Própria

a) Quanto às práticas de prevenção

Como se pode notar na Figura 1, a Q1P1 (quando a empresa percebe a existência de riscos psicossociais, muda sua cultura organizacional) e a Q17P9 (a empresa fiscaliza e controla os funcionários em relação ao assédio moral) foram as que obtiveram as menores médias dentro do conjunto das práticas de prevenção, com desvios padrão e coeficientes de variação correspondentes a 1,14 e 1,18 e 35,98% e 35,01%. A primeira prática implica na sensibilidade da empresa quanto aos riscos à saúde física e mental de seus colaboradores assim como aos riscos que envolvem a convivência social dentro da organização e fora dela.

Sabe-se que a cultura organizacional pode ser um fator propiciador do assédio moral, então, a empresa que conhece esse fenômeno tem que estar flexível a mudanças e sua cultura organizacional, como coloca Nunes e Tolfo (2012, p. 12): “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”. A segunda, já explicada anteriormente, envolve a responsabilidade dos gestores em controlar o ambiente de trabalho, mantendo vigilância para inibir qualquer tipo de violência que possa desencadear o assédio moral.

Diante dessa explanação e dos valores alcançados pela média, desvio padrão e coeficiente de variação, vale comentar que para Q1P1 e Q17P9 as mulheres se mantiveram neutras, no entanto, como os coeficientes de variação e os desvios padrão mediram valores altos, é possível interpretar que não se pode confiar nessa constatação trazida pela média, pois há uma grande heterogeneidade nas respostas, indicando que a média pode ter se situado nesse valor por conta de algumas opiniões femininas, em específico.

As questões detentoras das melhores médias foram a Q4P3 (os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética) com média 4,84, a Q7P4 (A empresa adota práticas que estimulam o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários) com a mesma média, 4,42, que a Q8P5 (Os funcionários são educados e capacitados quanto ao assédio moral). Os desvios padrão e os coeficientes de variação foram também os mais baixos levando em consideração as demais práticas de prevenção, com valores: 0,36, 0,75 e 0,59 e 7,53%, 16,92% e 13,36%, essa situação significa que as mulheres concordam totalmente que a empresa realiza essas ações e que essa informação gerada pela média tem grande possibilidade de ser verdadeira devido a homogeneidade apresentada pelos coeficientes de variação baixos e dos erros que também foram baixos.

De acordo com as mulheres há um código de ética que norteia as ações dos funcionários, e como já citado, essa prática é de extrema importância no que tange a esclarecer os comportamentos que são ou não aceitos pela empresa, evitando assim, atitudes inapropriadas ao local de trabalho, o que pode ser ponto forte na prevenção do assédio moral. Martinigo Filho (2008) comenta sobre a outra prática que consiste em educar e capacitar os funcionários sobre o assédio moral, dizendo que educar as pessoas para que hajam corretamente com seus companheiros de trabalho, de modo a saberem os limites que não devem ultrapassar, é uma prática preventiva essencial para o combate do assédio moral.

Outra questão que também merece atenção por conta da média alta é a P16Q8 (os funcionários recebem da empresa os recursos necessários para a realização de seu trabalho), significando concordância parcial das mulheres, para tais práticas. O desvio padrão de 0,95 e o coeficiente de variação de 24,33% (baixos) indicam que pode-se acreditar no que a média expressa, já que não há grande variabilidade das opiniões femininas em torno dela. Deste modo, na percepção das mulheres, a empresa oferece esses recursos aos funcionários.

Para Bradaschia (2007), a não disponibilidade, pela empresa, dos recursos necessários à realização do trabalho aos funcionários, é um fator gerador do assédio moral. É causa de estresse para o trabalhador o fato de o material faltoso impossibilitar a eficiência e a eficácia na execução de suas tarefas, o que muitas das vezes não é compreendido pelo empregador, que só faz pressionar para a obtenção de resultados. Se a organização provê esses materiais e instrumentos necessários para o funcionário realizar seu trabalho, ela está prevenindo também comportamentos agressivos instigados pelo estresse e conseqüentemente está se precavendo quanto à ocorrência do assédio moral.

b) Quanto às práticas de intervenção

Também expostas no gráfico da Figura 2, as práticas que receberam maiores médias foram as Q3I1, Q15I8 e Q20I10 com médias 4,42 e 3,95 para essas duas últimas. As afirmações feitas no questionário eram as seguintes: foram criados dentro da empresa comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas; os funcionários têm autonomia na organização de seu trabalho e a empresa bloqueia comportamentos que podem desencadear o assédio moral (xingamentos, humilhações, brincadeiras de mau gosto, gritos, etc.). Nesse sentido, com base na média, a percepção feminina para Q311 foi, concordo totalmente, com desvio padrão de 0,94 e coeficiente de variação de 21,16%, em relação a

Q15I8, a opinião foi concordo parcialmente, com desvio padrão de 1,10 e coeficiente de variação de 27,84%, quanto a Q20I10, o ponto de vista feminino foi concordo parcialmente.

Na criação de comitês e ouvidorias, por exemplo, os funcionários sentem-se mais a vontade para realizarem suas queixas contra agressões sofridas no trabalho, quando isso é feito de maneira anônima, melhor ainda, liquida o receio de denunciar e sobrevir ao funcionário consequências como desqualificações e retaliações. Ao passo que a organização bloqueia comportamentos indesejados que podem causar o ambiente de trabalho hostil, desrespeitoso e degradante, diminui a propensão do aparecimento do assédio moral nesse esse local. Por outro lado, se empresa não dá autonomia ao funcionário para a realização de seu trabalho, deixando-o sempre a mercê de outrem, acaba por criar uma situação de dependência desconfortável, que pode levar ao estresse, irritação, que por sua vez podem influenciar na manifestação do fenômeno.

Assim, em acordo com os dados a cima e com as definições das ações interventivas, percebe-se a homogeneidade na percepção das mulheres em se tratando das três práticas citadas, concluindo-se que a média é representativa para essas afirmações, conforme os coeficientes de variação, em outras palavras, há evidências estatísticas de que as práticas são realizadas dentro dessas agências do Banco X.

Outra prática interventiva importante, mas que não ficou no conjunto das médias mais altas foi a Q5I2 (na ocorrência do assédio moral, o agressor é punido ou sancionado de alguma forma) com média 3,63. O desvio padrão foi de 1,09 e o coeficiente de variação, 29,91%, tido como baixo, sendo que muito próximo a 30%. Na opinião feminina, essa prática recebeu a concordância parcial, podendo ainda a média ser admitida como representante das notas das mulheres par essa questão, o que significa dizer que as mulheres concordam que há punição no banco para os que praticam o assédio moral.

A punição dos agressores, consoante a Felippi Filho e Klimlowsk (2014), deve ser uma suspensão ou mesmo demissão, completando o raciocínio desses autores, Ramos (2009 *apud* Santana 2012) explica que reparar o prejuízo causado pelo assédio moral é algo complicado, por se tratar de um dano material e moral. Defende que para uma reparação satisfatória, o assediador deve ser transferido ou demitido, sendo-lhe imposta uma indenização a ser paga à vítima.

As menores médias para as práticas de intervenção foram obtidas nas questões Q19I9 (os procedimentos nos casos de assédio moral são diferentes de acordo com o nível de hierarquia) e Q12I6 (A empresa fornece apoio psicológico ou qualquer outro tipo de apoio às vítimas do assédio). Em relação a Q19I9, percebe-se que a média, 3,32, revela neutralidade

por parte das mulheres, todavia não é possível acreditar nisto, já que o coeficiente de variação é alto, 32,53%, e o desvio padrão também (1,08), o que constitui que pode ou não haver essa prática dentro da empresa, sendo a mesma proveitosa porque analisa os casos de assédio de acordo com o cargo na hierarquia, o que implica em atribuições de punição mais acentuadas para os chefes, uma vez que eles têm responsabilidade e dever de se capacitar quanto ao assédio moral.

No que toca a Q12I6, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) tem-se como importante intervenção por parte de médicos e psicólogos, o apoio às vítimas do assédio. Ainda conforme os autores, esse apoio gira em torno de avaliar criteriosamente cada caso para identificar aqueles que necessitam de afastamento ou de tratamento físico ou psicológico, sendo os médicos e psicólogos incumbidos de diagnosticar e levar essa informação aos chefes tendo como alvo, a conscientização dos mesmos para que as consequências que o assédio teve sobre a vítima possam se reparadas o quanto antes. Para essa prática, os dados mostraram o julgamento feminino como sendo concordância parcial, mas o desvio padrão (1,27) e o coeficiente de variação (36,62%) atentam para um erro alto, podendo levar a média a se situar na posição de discordo parcialmente ou concordo totalmente, e uma grande dispersão que há em torno da média, explicando que essa não representa os dados, o que leva a duvidar da veracidade acerca da realização dessa prática, mesmo sendo a percepção feminina, favorável à existência dessa medida interventiva.

É interessante lembrar que na percepção feminina, nenhuma das práticas recebeu média inferior 2,7, denotando a situação de discordância parcial ou total, mas, a maioria das práticas receberam médias que se localizavam em concordância parcial. Analisando o resultado global ainda na Figura 2, nota-se que a média (3,87), representa bem os dados, estando em posição de concordo parcialmente, em virtude dos baixos desvio padrão (1,02) e coeficiente de variação (26,27%). Logo, é possível dizer que no ponto de vista das mulheres, o Banco X de Campina Grande na Paraíba adota medidas para o combate do assédio moral no trabalho, que são as práticas denominadas preventivas e interventivas.

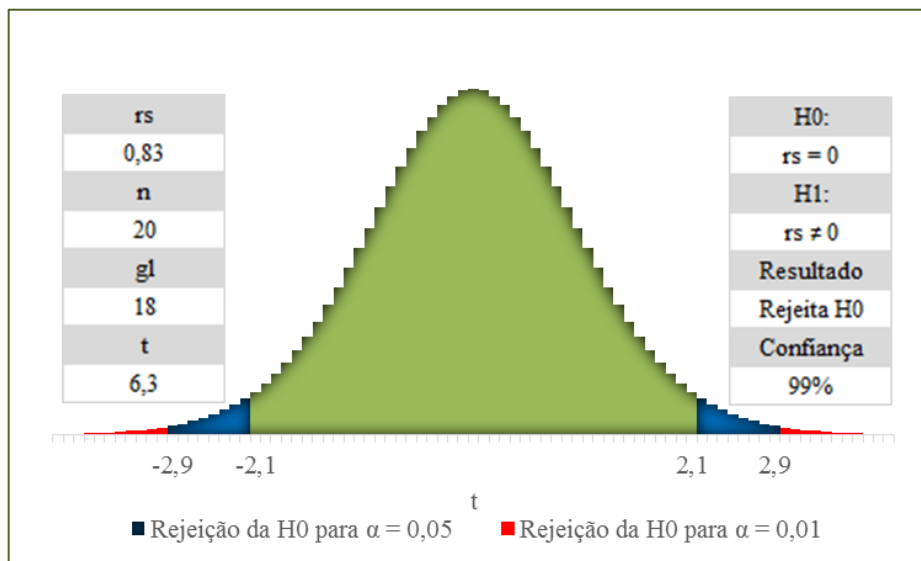
Perante o que foi exposto, pode-se declarar que as medidas adotadas pelo banco atentam para a prevenção e também para intervenção na ocorrência do assédio na opinião das mulheres, funcionárias das seis agências estudadas. Quando a organização utiliza de ações interventivas como criar comitês de escuta, punir os culpados seja com pagamento de indenizações, seja com o desligamento do agressor da empresa, dependendo do desastre biopsicossocial que ele tenha causado à vítima, e expõe essas práticas aos funcionários está minimizando o risco de ocorrerem novos casos.

4.2.3 Correlação de Spearman

No intuito de verificar a existência de correlação entre as respostas dos funcionários do banco, em outras palavras, conferir se as respostas dos homens e a respostas das mulheres para as questões referentes às práticas de prevenção e intervenção no combate ao assédio moral no trabalho são coincidentes, foi realizado o teste estatístico não paramétrico denominado Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman (r_s), o qual utilizou como estatística de teste a Distribuição t-Student para comprovar a significância do teste. Os testes foram aplicados para as médias das respostas masculinas e femininas assim como para os desvios padrão das respostas de ambos os sexos.

a) Teste da Correlação de Spearman aplicado a média

Figura 3- Teste para a Correlação de Spearman aplicado a Média



Fonte: Elaboração Própria

Como o gráfico da Figura 3 evidencia, a correlação de Spearman (r_s) calculada foi de 0,83, isso quer dizer que ao considerar que o coeficiente varia no intervalo $-1 \leq r \leq 1$, tem-se que a correlação entre as variáveis é forte, já que o valor situa-se bem próximo de 1, ou seja, há consenso entre as respostas masculinas e femininas. Para avaliar o nível de significância dessa correlação foi aplicado o teste t-Student, que contempla duas hipóteses:

H₀: Não existe correlação entre a percepção masculina e feminina sobre as práticas de prevenção e intervenção realizadas pelo banco para combater o assédio moral no trabalho;

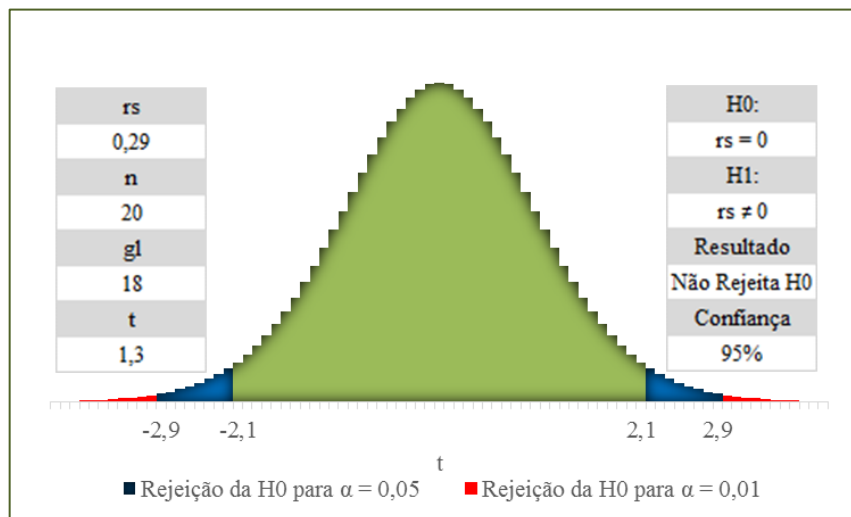
H₁: Existe correlação entre a percepção masculina e feminina sobre as práticas de prevenção e intervenção realizadas pelo banco para combater o assédio moral no trabalho.

Observa-se que o valor da estatística t é 6,3, localizando-se na área vermelha do gráfico, no lado direito da curva, o que diz que ao nível de significância (α) = 1%, a hipótese nula (H_0) é rejeitada, logo, existe correlação entre a visão dos homens e das mulheres em se tratando das práticas de prevenção e intervenção do Banco X no combate ao assédio moral no trabalho. Deste modo, conforme o teste para a média, não há desacordo entre as notas dadas pelos respondentes do sexo masculino e as do sexo feminino às questões do questionário, confirmando então a existência de correlação forte entre as percepções.

Embora sejam as mulheres as mais propensas a sofrerem assédio moral, com 70% de chance de incidência, sobrando 30% para os homens, conforme Alkimin (2008 *apud* Costa; Reusch, 2014), não foi possível perceber diferenças entre as opiniões delas e a dos homens quanto às práticas de prevenção e intervenção em relação ao fenômeno dentro do Banco X em Campina Grande. Esse fato foi devidamente confirmado através da correlação de Spearman e do teste t-Student para a média.

b) Teste para a Correlação de Spearman para o desvio padrão

Figura 4- Teste para a Correlação de Spearman aplicado ao Desvio Padrão



Fonte: Elaboração Própria

Conforme a Figura 4 ilustra, o teste aplicado ao desvio padrão serviu para averiguar a significância do valor obtido do coeficiente de correlação de Spearman (r_s). Assim, depois de calculada a correlação, realizou-se o teste t-Student para saber se há correlação entre os desvios padrão masculinos e femininos para as questões referentes às práticas de prevenção e intervenção, ou seja, se as questões que apresentaram maiores desvios padrão (divergência de

opinião) entre os homens foram as mesmas que alcançaram desvios padrão mais altos entre as mulheres. A correlação foi $=0,29$, que significa que há uma correlação fraca entre as divergências masculinas e femininas. Esse valor aponta que as questões em que a opinião dos homens variou não foram as mesmas que apresentaram diferentes pontos de vistas entre as mulheres, isto é, os homens divergiram acerca de determinadas questões e as mulheres tiveram opiniões distintas sobre outras.

A significância para a correlação foi avaliada com a aplicação do teste da t-Student, cujas hipóteses são determinadas a baixo:

H₀: Não existe correlação significativa entre as questões que mais divergiram entre respostas masculinas e femininas sobre as práticas de prevenção e intervenção realizadas pelo banco para combater o assédio moral no trabalho;

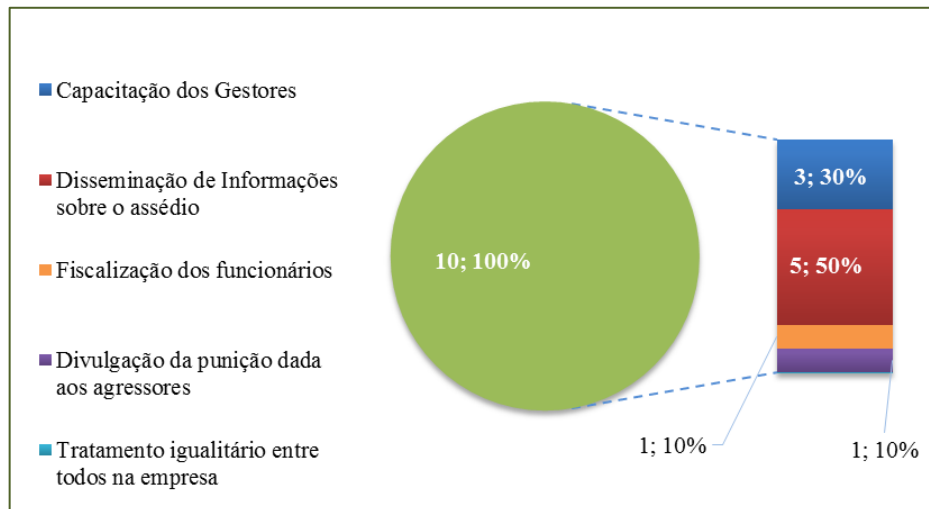
H₁: Existe correlação significativa entre as questões que mais divergiram entre respostas masculinas e femininas sobre as práticas de prevenção e intervenção realizadas pelo banco para combater o assédio moral no trabalho.

Como se observa na Figura 4, o valor da estatística t, 1,3, não pertence às regiões azul e vermelha do gráfico, isso quer dizer que com 95% de confiança, não rejeita-se H₀, portanto, o teste confirmou que não existe correlação significativa entre as questões que mais divergiram entre respostas masculinas e femininas sobre as práticas de prevenção e intervenção realizadas pelo Banco X de Campina Grande –PB para combater o assédio moral no trabalho. Entende-se, portanto, que a variabilidade nas respostas tanto dos homens quanto das mulheres, detectadas pelo desvio padrão, não ocorreu nas mesmas questões.

4.3 PRÁTICAS SUGERIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA COMBATER O ASSÉDIO MORAL

No questionário aplicado junto aos funcionários do Banco X havia uma questão cuja resposta era subjetiva, isto é, os respondentes poderiam opinar livremente uma vez que não havia nenhuma resposta previamente determinada. Essa questão foi formulada objetivando saber a contribuição dos funcionários em se tratando de alguma nova prática para unir as que já foram estudadas e identificadas no banco. Nesse aspecto, quando interrogados sobre o que sugeririam como uma prática para combater o assédio moral organizacional, homens e mulheres as sugestões que estão expressas nos gráficos a seguir.

Gráfico 8- Sugestões Masculinas



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o que revela o Gráfico 8, dos 21 homens que participaram da pesquisa, 10 emitiram sugestões. Percebe-se que as sugestões masculinas dadas se referem a práticas que já tinham sido identificadas na pesquisa, ou seja, não houve proposta nova por parte dos homens e isso pode ter ocorrido devido a dois motivos: ou alguns dos homens foram omissos e não usaram de veracidade ao assinalar sua opinião diante das afirmações do questionário ou apenas sugeriram aquilo que julgavam mais importante para o combate do assédio moral dentro das organizações, reafirmando o que já havia sido pronunciado por autores como Nunes e Tolfo (2012).

Dentre as sugestões, disseminação de informações sobre o assédio moral foi a que mais se destacou, recebendo a votação de 50% dos homens. Essa sugestão diz respeito a Q10P6 do questionário, a qual teve uma média alta e coeficiente de variação baixo, sendo, portanto, muito bem avaliada pelos homens. Quando em uma empresa as informações sobre assédio moral no trabalho são repassadas aos funcionários adequadamente, de forma a conscientizá-los e despertá-los para tal assunto, a identificação desse mal é facilitada, o que diminui o risco de sua incidência.

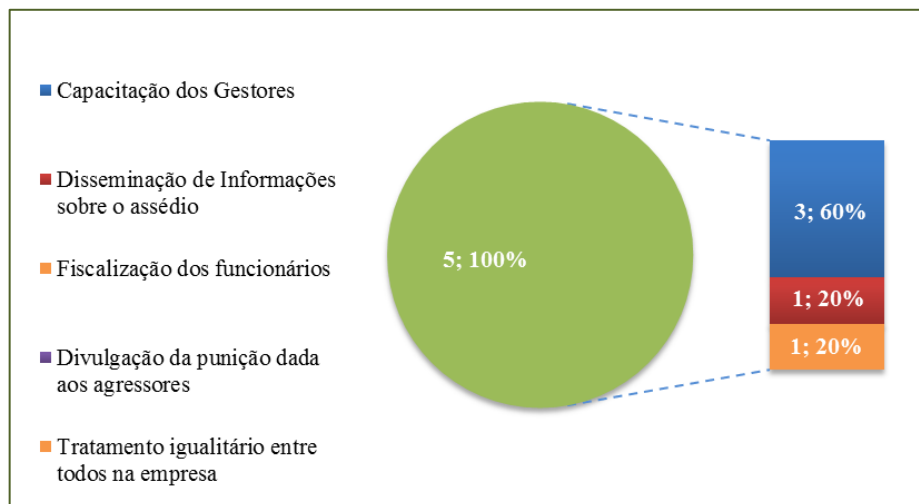
A capacitação dos gestores foi outra sugestão que 30% dos homens deram e que também já havia sido abordada no questionário, Q2P2, sendo alvo das respostas que permearam mais a classe do concordo totalmente e do concordo parcialmente com baixa variabilidade, segundo o coeficiente de variação. Os gestores que estão capacitados para lidar com as situações de assédio bem como para instruir os demais funcionários sobre o mesmo, contribuem significativamente para com a manutenção da boa imagem da organização perante

a sociedade, evitando dessa maneira, que as consequências preocupantes do fenômeno possam atingir as 3 esferas: individual, organizacional e social.

Empatadas com 10%, as sugestões fiscalização dos funcionários em relação ao assédio e divulgação das punições dada aos agressores, foram práticas reafirmadas pelos funcionários homens como sendo relevantes no combate ao assédio moral. Estas foram apuradas no conjunto de práticas que já foram estudadas, a primeira é a que compete a Q17P9, que foi motivo de divergência entre as opiniões masculinas, obtendo média situada na posição de neutralidade e a segunda refere-se a Q5I2, que foi bem votada por esse mesmo grupo. Bem, ao mencionar a prática de fiscalização dos funcionários, esse homem pode estar exprimindo que o banco não a realiza e por isso ele acha que poderia ser praticada como forma de combater o assédio moral.

Perante as opiniões que foram dadas pelos homens, pode-se concluir que houve um reforço às práticas ditas preventivas e interventivas, as quais foram submetidas a teste de identificação por meio do questionário aplicado nas agências do banco. Sendo assim, não houve contribuição considerável dos homens, antes, foram “copiadas” as práticas contidas no instrumento de pesquisa.

Gráfico 9- Sugestões Femininas



Fonte: Elaboração Própria

Ao atentar-se para o Gráfico 9, é possível notar que somente 5 das 19 mulheres participantes da amostra, emitiram sugestões. Como já alertado quando na análise masculina, o motivo que pode ter levado as funcionárias a sugerirem práticas já existentes pode estar relacionado ou opinião em particular dessas, significando que desconhecem essas práticas

dentro do banco ou deve-se ao fato das funcionárias quererem demonstrar sua concepção acerca do que consideram como práticas mais eficazes para coibir o assédio moral em qualquer organização.

Do total das mulheres que se pronunciaram na questão aberta 60%, sugeriu como prática a capacitação dos gestores em relação ao assédio moral, que se encaixa na Q2P2. Essa questão não ficou entre as que receberam maiores médias femininas. Nesse caso, pode ser que realmente essas ditas mulheres não reconheçam que os gestores da empresa sejam capacitados para atender as formas de trabalho que inibem o assédio.

A fiscalização dos funcionários em se tratado do assédio moral foi uma prática sugerida por 20% das 5 mulheres. Essa questão tinha recebido a classificação “discordo parcialmente” na percepção feminina, mas com grande variabilidade entre as respostas. A funcionária da qual veio essa sugestão pode ter em mente que a melhor prática para coibir a violência no espaço laboral, seja essa, a fiscalização. Em toda forma, essa sugestão leva a pensar que os funcionários não são devidamente acompanhados pelos chefes no sentido de não desenvolverem comportamentos que ensejem ao assédio moral.

Ao sugerir tratamento igualitário para todos, essa única funcionária, está querendo dizer que não existe essa prática dentro da empresa, e isso pode significar que as normas do banco não são cumpridas por todos ou que há diferenças nas relações interpessoais, por exemplo: as pessoas que tem cargos mais altos são mais bem tratadas do que as que se encontram em níveis mais baixos na hierarquia, ou seja, recebem mais atenção e cuidado dos chefes e colegas em comparação as demais. Essa sugestão tem significado em si mesma, pois o correto não só nas empresas, mas em qualquer âmbito social, é que todas as pessoas sejam tratadas de forma equiparada, uma vez que todo ser humano que vive em sociedade tem os mesmos direitos e deveres, os quais lhe dão a característica de cidadão.

Deste modo, é correto afirmar que as mulheres, assim como os homens, não se esforçaram para opinar novas práticas, além das contidas no questionário, salvo, uma delas que comentou sobre haver tratamento igualitário entre todos os funcionários. Na verdade, as mulheres que esboçaram suas sugestões, o fizeram por pensarem que nas organizações, as ações mais determinantes para o combate do assédio moral, são as que elas deixaram anotadas na última questão do questionário.

Mesmo que a questão aberta não tenha rendido grandes contribuições, nem dos homens nem das mulheres, foi possível perceber ao menos o que realmente é mais bem visto, na opinião deles, quando a empresa pusera em prática. Assim sendo, capacitação dos gestores, disseminação de informações sobre o assédio, fiscalização dos funcionários, divulgação da

punição dada aos agressores e tratamento igualitários entre todos foram as seis medidas de combate ao assédio moral que na visão dos funcionários, realmente são capazes de promover um âmbito de trabalho livre de agressões, brincadeiras de mau gosto, humilhações e, por conseguinte, mais harmonioso e tranquilo para se trabalhar.

Fazendo uma análise geral sobre os resultados encontrados, é possível dizer que quanto à percepção masculina em relação às práticas pôde-se perceber a prevalência das práticas de prevenção, isto é, a Q4P3 (os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética) e a Q10P6 (a empresa preocupa-se com a conscientização e a disseminação de informações sobre o assédio), por exemplo, foram as que tiveram maiores médias e coeficientes de variação e desvio padrão baixos, o que garante que elas realmente são utilizadas pelo banco para combater o assédio moral.

Na opinião das mulheres, algumas práticas de prevenção e outras de intervenção tiveram boa avaliação como é o caso das Q4P3 (foram criados dentro da empresa comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas), Q7P4 (a empresa adotam práticas que estimulam o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários), Q8P5 (os funcionários são educados e capacitados quanto ao assédio moral), Q3I1 (foram criados na empresa comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas), Q15I8 (os funcionários têm autonomia na realização do seu trabalho) com desvio padrão e coeficiente de variação baixos. Os resultados ficaram entre concordo parcialmente e concordo totalmente, significando que o banco adota essas práticas contra o assédio moral.

Embora algumas questões tenham obtido médias baixas ou ainda médias altas, mas no que toca à questão aberta, tem-se que as sugestões dadas por ambos os sexos foram de práticas que já haviam sido mencionadas no questionário, levando a acreditar que os funcionários expuseram aquilo que pensavam ser o mais eficaz no combate ao assédio moral nas organizações. A única prática nova destacada por uma mulher foi o tratamento igualitário entre todos na organização, que caberia perfeitamente entre as práticas de prevenção, pois evitaria que os funcionários se sentissem aquém dos outros, o que também poderia impactar na diminuição do estresse e competição entre colegas. As sugestões: capacitação dos gestores, fiscalização dos funcionários, divulgação da punição dada aos agressores

No demais, constatou-se a existência das práticas de prevenção e intervenção do Banco X, na intenção de combater o fenômeno aqui estudado, contudo, é importante ressaltar que essas práticas devem ser intensificadas para que sejam percebidas por todos dentro da organização, de maneira que a ocorrência do assédio venha ser ainda mais dificultada.

Considerações Finais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendeu analisar as práticas de prevenção e intervenção no combate ao assédio moral no trabalho, sob a perspectiva dos homens e mulheres, funcionários do Banco X de Campina Grande- PB. A realização desse objetivo se deu a partir do alcance dos três objetivos específicos definidos, os quais foram: Identificar práticas de prevenção no combate ao assédio moral, segundo a percepção dos homens e das mulheres que trabalham no banco; Identificar práticas de intervenção no combate ao assédio moral segundo a percepção dos homens e das mulheres que trabalham no banco e Apresentar a sugestão dos funcionários sobre práticas para combater o fenômeno assédio moral nas organizações.

No tocante ao assédio moral, pôde-se enxergar a severidade de sua ocorrência, uma vez que se trata de um tema novo em relação ao interesse pelo seu estudo e que no entanto, é tão antigo quanto a existência do próprio trabalho. Esse fenômeno foi foco das pesquisas feitas pela autora Hirigoyen, que o nomeou e o caracterizou em 1998. Tendo como principal característica a sistematização, a repetição com que as violências ocorrem, o assédio moral, que é uma conduta abusiva, hostil, agressiva dirigida a um ou mais indivíduos no ambiente de trabalho e que tem como objetivo constranger, humilhar e vexar a vítima impossibilitando-a de exercer suas funções, trazendo sérias consequências a sua saúde física e psíquica, vem se tornando um mal que se enraíza na cultura organizacional e paulatinamente começa a degradar o ambiente de trabalho tornando-o improdutivo, desconfortável, um verdadeiro lugar de sofrimento.

As consequências advindas da ocorrência do assédio moral impactam não só o indivíduo, mas a organização e a sociedade e muitas vezes são difíceis de serem reparadas. A vítima sofre com problemas de ordem psicológica (transtorno do sono, estresse, depressão, crise de choro, baixa autoestima) e fisiológica (problemas gastrointestinais, dores de cabeça, dentre outros); a organização perde em produtividade, criatividade, qualidade, lida com o absenteísmo; a sociedade é afetada com os grandes gastos necessários para a recuperação da vítima, com aposentadorias precoces e ainda com a convivência conturbada com o assediado.

Nesse sentido, fatores organizacionais podem ser motivo da manifestação do fenômeno. Estresse no trabalho, falta de recursos para realizar as tarefas, lideranças autocratas e abusivas, conflito de papéis, precariedade no emprego, baixo nível moral dentro do departamento, ambientes impróprios, desconfortáveis, são alguns pontos que podem se tornar críticos e determinantes na aparição desse mal dentro da organização. Mesmo com adoção dos novos e evoluídos modelos de administração, as organizações ainda tem como objetivo

principal a lucratividade, que é adquirida mediante o atingimento de resultados e metas estabelecidas, as quais muitas das vezes ultrapassam os limites do trabalhador, exigindo dele esforço exacerbado e alto nível de competição. O clima de competitividade e estresse que se instala no ambiente de trabalho, torna-o favorável ao surgimento de violências e agressões, que podem se transformar em assédio moral.

Foi possível entender que para combater o fenômeno e evitar suas consequências desastrosas é preciso que haja maior atenção dos gestores e interesse de toda a empresa em desenvolver e cumprir medidas de prevenção e ações interventivas na ocorrência desse tipo de agressão. As práticas listadas no quadro de Nunes e Tolfo (2012) são bastante pertinentes na coibição do assédio moral e foram identificadas de acordo com a percepção dos funcionários do banco em estudo.

Mediante a compreensão da importância do tema foi realizada a pesquisa junto aos funcionários de seis agências do Banco X de Campina Grande-PB, 21 homens e 19 mulheres, e os resultados encontrados atenderam aos objetivos específicos delineados e, por conseguinte, ao objetivo geral e problema de pesquisa formulados. A utilização dos procedimentos estatísticos média, desvio padrão, coeficiente de variação, coeficiente de correlação de Spearman e o teste t-Student viabilizou a elaboração das análises e auxiliou no alcance dos dois primeiros objetivos específicos.

Constatou-se com média global de 3,75, desvio padrão de 1,08 e coeficiente de correlação de 28,74%, significando concordância parcial, que na opinião dos homens, o banco desenvolve práticas para prevenir e intervir no combate ao assédio moral no trabalho. Sendo que, as mais bem votadas na percepção masculina foram as práticas de prevenção Q4P3 (os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética) e a Q10P6 (a empresa preocupa-se com a conscientização e a disseminação de informações sobre o assédio). Esse resultado indica que na opinião dos homens essas práticas são realizadas pela empresa, o que é de extrema importância para combater o assédio moral, pois no código de conduta e de ética estão contidas aquelas atitudes que são aceitas pela empresa e as que são reprovadas, norteando assim, o comportamento dos funcionários. A conscientização e a disseminação de informação sobre o assédio moral é o segundo passo depois do código de ética, que faz com que o surgimento do assédio moral seja dificultado.

Verificou-se que também, na opinião das mulheres, com média global de 3,87, desvio padrão de 1,02 e coeficiente de variação de 26,27%, as práticas de prevenção e de intervenção, são realizadas no banco para coibir o assédio moral. As mulheres concordaram parcialmente com as afirmativas dispostas no instrumento de pesquisa. As práticas que mais

se destacaram para as mulheres foram as Q4P3 (os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética) e a Q3I1 (foram criados na empresa comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas). É muito importante que o trabalhador sinta-se apoiado pela empresa no sentido de poder revelar atitudes desrespeitosas sofridas ou quaisquer outros tipos de agressões. Nesse caso, observa-se que na opinião das mulheres, existe essa prática dentro do Banco X.

Cabe dizer que nenhuma das práticas de prevenção e de intervenção, mesmo as que obtiveram médias menores, não foram inferiores a 2,7, o que significa que não houve discordância parcial e tão pouco discordância total em se tratando das percepções masculinas e femininas, corroborando assim, para afirmação da existência dessas ações dentro do banco.

Quando calculado o coeficiente de correlação de Spearman para a média obteve-se 0,83. Assim, foi possível identificar a correlação existente entre as percepções masculinas e femininas, em outras palavras, houve paridade na percepção de ambos os sexos no que tange às respostas dadas. A significância da informação relatada por esse coeficiente foi testada através do t-Student, que verificou a um nível de significância de 1% que a correlação entre as percepções além de ser forte é significativa. Em se tratando do coeficiente de correlação de Spearman calculado para o desvio padrão, constatou-se correlação baixa, de 0,29, o que segundo o teste t-Student, não é considerada significativa, portanto, concluiu-se que as respostas que divergiram na opinião feminina não foram as mesmas que no ponto de vista masculino, variaram.

O terceiro objetivo específico visava coletar as sugestões dos funcionários para novas práticas para coibir o fenômeno assédio moral. Nesse aspecto, dos 21 homens participantes, 10 emitiram sugestões e das 19 mulheres, apenas 5 sugeriram. Percebeu-se que não houve grande esforço por parte dos funcionários em propor práticas novas, já que das seis práticas listadas por ambos os sexos, 5 já se encaixavam dentro das questões abordadas no questionário. A contribuição recebida, em termo de novidade foi a de uma mulher que sugeriu tratamento igualitário entre todos na organização, pensando ser este o meio mais eficaz para coibir o assédio moral. Verdadeiramente em um ambiente de trabalho em que todos são tratados por igual, o nível de competição entre os funcionários diminui, impactando também no menor nível de estresse, o que conseqüentemente torna o espaço de trabalho mais harmonioso e com menor risco da ocorrência de assédio moral.

Ficou nítido que o Banco X de Campina Grande-PB atenta para a importância em combater o assédio moral no trabalho e o faz através das práticas preventivas e interventivas desenvolvidas para esse fim, resultado esse, constatado a partir do ponto de vista de seus

funcionários, homens e mulheres, participantes desse estudo. Contudo, necessário se faz que o banco empenhe maiores esforços para que as ações e medidas tomadas com o propósito de coibir qualquer tipo de violência no âmbito laboral, sejam imediatamente percebidas por seus funcionários, ou seja, é preciso que todos dentro da organização visualizem e compartilhem do mesmo interesse, acabar com essa violência perversa no trabalho.

Como já bem esclarecido nos capítulos anteriores, é dever dos gestores atentar para a saúde nas organizações, isto é, cabe às chefias o papel de lutar para manter um ambiente de trabalho livre de agressões, de humilhações ou qualquer outro tipo de violência que torne o ato de trabalhar, motivo de sofrimento. Entretanto, os esforços dos cargos mais altos da hierarquia não têm total significância se os demais membros da organização não são conscientizados e dedicados a combater tais comportamentos censuráveis. Para completar, pode-se afirmar que não existe organização que esteja totalmente imune ao risco da incidência do assédio moral.

Na realização dessa pesquisa, destaca-se como limitação, o fato de não se ter podido aplicar os questionários em duas das agências de Campina Grande, em virtude da falta de permissão para tal. Assim, como essas são as maiores da cidade, as mais antigas e com um número de funcionários também maior, tem-se que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, já que não se teve conhecimento da opinião dos funcionários das respectivas agências que não foram visitadas.

Como sugestões para trabalhos futuros, encoraja-se a desenvolver outras pesquisas que se utilizem de amostras probabilísticas, e que sejam realizadas em organizações em que se perceba rotinas de estresse elevado e cobranças abusivas por metas e resultados, já que o assédio moral é um mal que cresce desapercivelmente e logo toma forma complexa, devido a gravidade das consequências que traz para a vítima, organização e sociedade, sendo portanto, difíceis de serem reparadas, principalmente, se identificadas tardiamente. Sugere-se a realização de outras pesquisas que tenham o intuito de verificar as práticas existentes que tornam a empresa coibidora do mal ou conivente com ele. Em suma, o estudo sobre esse tema é algo que carece de toda atenção e cuidado, tendo como mais importante estímulo, a valorização do ser humano no trabalho.

Referências

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R. **Monografia no Curso de Administração**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, A. M. C.; CARTONE, D. M.; JUSTO, C. R. D. M. Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90. RBCS- **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 16. n.45, 2001
- BRADASCHIA, C. A. Assédio Moral no trabalho: a Sistematização dos estudos sobre um Campo em Construção. 2007. 230f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2007.
- BRASÍLIO, P. **Economia IG São Paulo**. De cada dez denúncias de assédio moral no Brasil, dez são contra bancos. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2014-04-24/de-cada-dez-denuncias-de-assedio-moral-no-brasil-tres-sao-contras-bancos.html>>. Acesso em: < Janeiro de 2015>.
- CANIATO, A. M. P.; LIMA, E. C. Assédio Moral nas Organizações de Trabalho: Perversão e Sofrimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. DA. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CMSP. **Câmara Municipal de São Paulo**. Lei nº 13.288, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a aplicação de penalidades para a prática de "assédio moral" nas dependências da administração. Disponível em: <<http://www.radarmunicipal.com.br/legislacao/lei-13288>>. Acesso em: Janeiro de 2015>.
- COSTA, A. C. DA; REUSCH, P. T. O Assédio Moral nas Relações de Trabalho sob a Perspectiva de Gênero. In: XI Seminário de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2014. XII Amostra de Trabalhos Jurídicos Científicos, 2014.
- FELIPPI FILHO, M. C.; KLIMLOWSK, A. Os impactos do Assédio moral nas Relações Bancárias. R7 JUSnavegandi, 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/31821/os-impactos-do-assedio-moral-nas-relacoes-bancarias>>. Acesso em: < Março de 2015>.
- FAVORETO, R. L.; VERCESI, C. Assédio Moral no Trabalho: Uma Abordagem Interdisciplinar. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 2, N. 3, p.53 -73 2011.
- FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E. de. Por uma Ética na Demissão? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, nr. 1, p. 102-106, 2006.
- FREITAS, M. E. de; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V. L. Desvelando Consequências do Assédio Moral: A Voz do Assediado. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho, 2013, Brasília. Anais do IVEnGPR, 2013.

HOEL, H.; COOPER, C. L. Destructive conflict and bullying at work. Manchester School of Management. **University of Manchester Institute of Science and Technology**, 2000.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C. de. ; MAESTRO FILHO, A. D. Assédio Moral: Reflexões sobre seus Impactos nas Organizações, no Papel de na Responsabilidade dos Profissionais de Recursos Humanos. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnAPAD**, 2011.

LOMBA, A. D dos S. Assédio moral nas organizações: Como compreender o indivíduo e as equipes no ambiente de trabalho. 2008. Artigo entregue junto com a monografia – **Pós-Graduação - Lato Sensu - MBA em Gestão Estratégica de Negócios – PGGN** Analista de Sistemas e Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

MARTINGO FILHO. A. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral no Local de Trabalho e o Papel da Gestão de Pessoas. 2007. 107f. Dissertação de Mestrado em Administração - **Programa de Pós-Graduação em Administração**, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTINGO 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. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**. vol. 9, p. 11-34. 2008.

NUNES, T. S.; CUGNIER, J. S.; TOLFO, S. da R. Assédio Moral no Trabalho: para Prevenir e Combater tem que Agir. In: **XIII Coloquio de Gestión Universitaria em Américas**. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad.

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.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Prevenção e Desenvolvimento de uma Política Ante Assédio Moral no Trabalho. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI EnANPAD**, 2012.

MEDEIROS, C. R. DE O. ; POSSAS M. DE C.; BARROS, A. Análise Epistemológica da Produção Bibliográfica sobre Assédio Moral no Campo da Administração. In: **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2014, Florianópolis**. **Anais do IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 2014.

OLIVEIRA, R. R. B. **Assédio Moral no Meio Ambiente Bancário de Trabalho: Um Estudo Auxiliado pela Jurisprudência do Estado de Minas Gerais**. 2007. 110f Monografia em Administração. Universidade Federal do Piauí. Piauí, 2007.

PAIVA, K. C. M.; CASALESHI, T. T. Relações de Poder, Assédio Moral e Burnolt: um Estudo em uma Escola Particular. São Paulo. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII EnANPAD**, 2009.

RODRIGUES, M. Categorias de Assédio Moral no Ambiente Organizacional: uma Proposta de Análise. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII EnANPAD**, 2009.

SANCHES, P. L. B., MOTA, J. C. V. DA COSTA, M da S. Tensão nas Relações de Trabalho: Como o Assédio Moral Afeta o Cotidiano Bancário. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**, 2011.

VENTURE, A. Movimentação Recente do Emprego Bancário. **DIEESE - Rede de Bancários**. Florianópolis, 2007. Disponível em: < <http://www.dieese.org.br/cedoc/3479>>. Acesso em: < Janeiro de 2015>.



APÊNDICE

APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILILAZADO

QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa visa analisar a percepção dos funcionários em relação às práticas de prevenção e intervenção da empresa no combate ao assédio moral no trabalho.

Perfil dos Participantes

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () Até os 25 anos () 26 a 32 anos () 33 a 39 anos () 40 a 46 anos () 47 a 53 anos () Acima de 53 anos.

Tempo de empresa: () Menos de 1 ano () De 1 a 5 anos () De 6 a 10 anos () Mais de 10 anos

Qual a sua função na empresa em relação ao nível hierárquico?

() Operacional () Supervisão () Gerência () Direção () Outra, qual? _____

As questões abaixo devem ser assinaladas com um X considerando as seguintes informações:

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo parcialmente;
- 3- Nem concordo nem discordo;
- 4- Concordo parcialmente;
- 5- Concordo totalmente.

Questões	1	2	3	4	5
1) Quando a empresa percebe a existência de riscos psicossociais(psicológicos e sociais), muda sua cultura organizacional.					
2) Gerentes e pessoas chaves da organização são capacitados para atender às formas de trabalho que inibem o assédio moral.					
3) Foram criados dentro da empresa comitês ou espaços de segurança para o trabalhador registrar suas queixas.					
4) Os funcionários são norteados por um código de conduta ou de ética.					
5)Na ocorrência do assédio moral, o agressor é punido ou sancionado de alguma					

forma.					
6) As ocorrências de assédio moral são identificadas e analisadas de acordo com a situação.					
7) A empresa adota práticas que estimulam o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários.					
8) Os funcionários são educados e capacitados quanto ao assédio moral.					
9) A vítima do assédio moral tem proteção judicial.					
10) A empresa preocupa-se com a conscientização e a disseminação de informações sobre o assédio moral.					
11) Os funcionários têm uma ambiente de trabalho saudável que permite a qualidade de vida.					
12) A empresa fornece apoio psicológico ou qualquer outro apoio às vítimas de assédio moral.					
13) A empresa cria equipes coordenadas e multidisciplinares para lidar com o assédio moral.					
14) A empresa adverte os funcionários quanto às consequências do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade.					
15) Os funcionários têm autonomia na organização de seu trabalho.					
16) Os funcionários recebem da empresa os recursos necessários para realização de seu trabalho.					
17) A empresa fiscaliza e controla os funcionários em relação ao assédio moral.					
18) Os gestores dão exemplo de boa conduta e comportamento ético aos funcionários.					
19) Os procedimentos nos casos de assédio moral são diferentes de acordo com o nível de hierarquia.					
20) A empresa bloqueia comportamentos que podem desencadear o assédio moral (xingamentos, humilhações, brincadeiras de mau gosto, gritos etc.)					

Qual a sua sugestão para combater o Assédio Moral dentro das organizações?
