

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

EVALDO REIS FURTADO JUNIOR

MOBBING:
O *BULLYING* CORPORATIVO SOB UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO

São Leopoldo

2011

EVALDO REIS FURTADO JUNIOR

MOBBING:
O *BULLYING* CORPORATIVO SOB UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientadora: Gisela Isolde Waechter Streck

Segundo Avaliador: Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F992m Furtado Junior, Evaldo Reis
Mobbing: o bullying corporativo sob uma perspectiva de gestão / Evaldo Reis ; orientadora Gisela Isolde Waechter Streck. – São Leopoldo : EST/PPG, 2011.
60 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2011.

1. Assédio no ambiente de trabalho – Estudo de casos. 2. Administração de pessoal. 3. Stress ocupacional. I. Streck, Gisela Isolde Waechter. II. Título.

EVALDO REIS FURTADO JUNIOR

MOBBING:
O *BULLYING* CORPORATIVO SOB UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-Graduação
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Gisela Isolde Waechter Streck – Doutora em Teologia - Escola Superior de Teologia

Valério Guilherme Schaper - Doutor em Teologia - Escola Superior de Teologia

*Em agradecimento a toda minha família, in
memoriam de meu pai, que tenho que certeza que
está vibrando emocionado no belo lugar que ele
está, assim como fez aqui na terra quando da
minha formatura no ensino médio, momento que
não esqueço.*

*À minha amada mãe, sempre um pilar forte na
minha vida com sua sabedoria e experiência de
vida.*

*Ao meu amado filho Léo, por quem meu mundo
tomou outro sentido desde seu nascimento, à
minha filhota Alícia de um mês e poucos dias de
idade, que nada entende, mas que nela também já
tenho uma das razões de meu viver e, por fim, à
minha linda esposa, Amelí, com quem divido o
resultado desse esforço, em virtude de sua
parceria, companheirismo e compreensão pelos
momentos de ausência.*

*Por fim, sou grato a todos, meu afilhado Gui,
Marga, Julinho e sogra, dona Marlene, com sua
intelectualidade e incentivo tradicional.*

*Quero dar um agradecimento especial também à
minha estimada orientadora Gisela Streck por todo
o seu enorme conhecimento, paz de espírito e
serenidade em suas colocações, sempre com uma
boa dose de incentivo.*

RESUMO

O presente trabalho pretende investigar o assédio moral no ambiente de trabalho, fazendo uma abordagem dos aspectos de mercado que incentivam a concorrência e as disputas entre os colaboradores, campo fértil para o surgimento do *mobbing*. Apresentar também os resultados obtidos de uma pesquisa qualitativa, trazendo o relato de dois profissionais que sofreram os efeitos perversos desse tipo de assédio. Essencialmente, trata-se de um trabalho focado no tratamento do *mobbing* sob uma perspectiva de gestão, isto é, por meio de medidas que possam ser identificadas e adotadas para o combate do mesmo. Ao final, três pilares gerenciais são estrategicamente construídos como sugestão aos gestores, diretores e/ou presidentes adotarem como medidas planejadas e preventivas que busquem a minimização do problema.

Palavras-chave: *Mobbing*. Gestão.

ABSTRACT

This paper aims to investigate the psychological harassment at workplace, making an approach of market aspects that encourage competition and disputes among employees, fertile field for the appearance of *mobbing*. It also presents the obtained results of a qualitative research, bringing the history of two professionals who suffered the perverse effects of that kind of harassment. Mainly, it is a work focused on the treatment of *mobbing* under the perspective of management, that is, of ways that can be identified and adopted to combat it. At the end, three management pillars are strategically built as proposal in order to be adopted as preventive measures by managers, directors and/or C.E.O. who seek to minimize the problem.

Keywords: *Mobbing*. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CONTEXTO DOS NEGÓCIOS	12
1.1 Mundo dos negócios.....	12
1.2 Técnicas Radicais de Gestão	13
1.3 Reengenharia.....	14
1.4 Downsizing.....	15
1.5 Grupos Informais: o confronto com o poder formal.....	19
1.6 Trabalho em equipe: verdade ou panacea.....	21
1.7 Gestão de Conflitos.....	23
1.7.1 Condições antecedentes do conflito	24
1.7.2 O Processo do Conflito	25
2 MOBBING	28
2.1 <i>Mobbing</i> : a versão do <i>bullying</i> corporativo.....	28
2.2 Questões semânticas.....	29
2.3 Formas de expressão do <i>Mobbing</i>	30
2.4 Fases do Processo do <i>Mobbing</i>	32
2.4.1 Primeira fase: início do processo de assédio	33
2.4.2 Segunda fase: instala-se o conflito	33
2.4.3 Terceira fase: a intervenção dos superiores.....	33
2.4.4 Quarta fase: o desenlace.....	34
2.5 Perfil do assediado.....	34
2.6 Perfil do Agressor.....	35
2.7 Tipos de Assédio Moral.....	36
2.7.1 Assédio moral horizontal	36
2.7.2 Assédio moral vertical ascendente	37
2.7.3 Assédio moral vertical descendente	38
2.7.4 Assédio moral misto	38
2.8 Consequências do assédio moral no trabalho	38
2.9 Estudos de casos.....	40
2.9.1 Instrumento e procedimentos para a coleta de dados.....	40
2.9.2 Apresentação e análise dos dados.....	40

2.10 Caso 1 – André: “o injustiçado”	41
2.10.1 Histórico do assédio	41
2.11 Caso 2 - Cristina: “o coringa descartado”	43
2.11.1 Histórico do assédio	43
2.12 Análise dos casos	45
3 ELEMENTOS DE GESTÃO	47
3.1 Elementos de Gestão e de combate ao <i>Mobbing</i>	47
3.2 Conceitos em Gestão.....	48
3.3 Relações com empregados, um elemento do módulo conceito.....	49
3.4 Desenho de um programa de relações com empregados	50
3.5 Estrutura organizacional em gestão.....	51
3.6 Programas de Assistência ao Colaborador (PAE), um elemento do módulo estrutura organizacional.....	52
3.7 Ferramentas em gestão	53
3.8 Avaliação 360 graus: um elemento do módulo Ferramenta.....	54
CONCLUSÃO.....	56
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUÇÃO

O assédio moral não é novidade no ambiente organizacional, é o fenômeno *bullying* com toda sua repercussão na mídia de massa que tem despertado o interesse pela temática, ainda que voltado para o universo das escolas. No mundo corporativo, não é diferente, basta haver um combinado de pessoas convivendo por um longo período em busca de objetivos pessoais e não pessoais que a disputa se acirra, ainda mais se, nesse contexto, acrescentarmos uma boa dose de luta pela obtenção de renda para sobrevivência, vaidade pessoal e afirmação profissional, isso sem contar com as próprias características de temperamento e caráter do indivíduo. É a partir desse *mix* de propósitos que podemos delinear o mundo dos negócios e das empresas, espaço que abriga o ser humano em grande parte de sua vida, servindo de campo fértil para fatores que enriquecem a todos nós, em dimensões diversas, mas também que oferece sistematicamente o surgimento de doenças ocupacionais e práticas antissociais como discriminações e o terrorismo psicológico.

Esse trabalho busca trilhar esse caminho, seu objetivo é tratar o assédio moral não como um fenômeno psicológico ou sociológico, mas como um recorte sob a perspectiva da gestão corporativa, capaz de oferecer modelos gerenciais que amenizem seus efeitos perversos aos colaboradores. A investigação parte de uma revisão da literatura, fazendo uma passagem pelo contexto dos negócios, destacando duas ferramentas de gestão a serviço dos empresários e de seus lucros pretendidos; no entanto, de forte repercussão negativa na vida das pessoas. Pretende destacar também como elas reagem e o espaço em que as empresas acabam por ceder, sem intenção, a formação dos grupos informais, muitas vezes com interesses diversos das próprias corporações. Traz ainda a visão de uma publicitária alemã que contrapõe a partir de uma máxima entre os executivos de Recursos Humanos (RH) a saber, a força do trabalho em equipe.

Feita essa abordagem inicial sobre o contexto competitivo do mundo *business*, é apresentado um estudo mais detalhado sobre o assédio moral, maneira como é chamado aqui no Brasil, mas de fama mundial quando denominado de *mobbing*. Por sinal, descreve essa variação semântica adotada em alguns países, o conceito do fenômeno que nasceu com os estudos do Dr. Leymann, as fases e as formas de como o ele cresce e aparece no ambiente laboral, e o estudo perfil do

agressor e da vítima. Cabe ressaltar que o surgimento dessa patologia tão perversa ao indivíduo traz consequências não só a ele como a própria empresa e a sociedade, pontos também contemplados nessa abordagem científica. Ao final de toda a abordagem conceitual do *mobbing*, foi importante trazer sua visão aplicada através de um relato de pesquisa feita com dois profissionais que sentiram os efeitos do terrorismo, em um trabalho realizado pela pesquisadora Alexandra Rodrigues Jacob e suas parceiras.

Por fim, é apresentado o que esse autor considera como um ponto de relevância do trabalho que é a possibilidade das empresas combaterem o problema com elementos de gestão previamente identificados, planejados e praticados, totalmente ao alcance delas, bastando, essencialmente, vontade política, sensibilidade, reconhecimento e aceitação sobre a existência do fenômeno. Assédio moral é uma realidade perversa, mas está ao alcance dos empresários a possibilidade de combatê-lo, protegendo seu valioso capital humano e intelectual.

1 CONTEXTO DOS NEGÓCIOS

1.1 Mundo dos negócios

A necessidade de não ser excluída de um cenário em que produtos e consumidores se aproximaram um do outro sem a necessidade de mudar o local de origem revolucionou as relações do mundo *business*, com repercussões imediatas também nas relações interpessoais. Tal questão justaposta apóia-se, especialmente, nos benefícios oferecidos indistintamente pela tecnologia, pois sem ela, sem o aprimoramento das comunicações, os distanciamentos entre esses dois fatores - produtos e serviços – se conservaria no paradigma da regionalização das negociações. Não obstante, o Brasil com toda a sua potencialidade de recursos integra esse mundo globalizado, coincidentemente ou não com o fim de um regime ditatorial que imperou até 1986, abrindo espaço, posteriormente, para a democracia de Estado. No contexto empresarial, inicia-se a abertura da economia brasileira para o mundo dos negócios.

Os países emergentes chamados de BRICs,¹ dos quais o Brasil faz parte, assumem um papel de protagonismo na atual economia mundial. A partir da década de 1990, com a liberalização e desregulamentação econômica, as empresas dessas nações passam a intensificar o comércio de seus bens e serviços, buscando incessantemente a excelência nos processos de gestão para obter maior grau de competitividade, em que a formação de times de trabalho comprometidos se apresenta como grande desafio. Já para Mintzberg e outros, a dita globalização puxada pelos emergentes deverá sofrer uma ressalva:

Em muitos discursos sobre Globalização, há uma visão de que os grandes mercados estão nos grandes países em desenvolvimento (como México, Brasil, China e Índia). Na verdade, a globalização anda é um jogo muito concentrado dos países ricos. Das 100 maiores multinacionais, apenas duas vêm de países em desenvolvimento. [...] nenhuma empresa que queira ser considerada de classe mundial pode ignorar os mercados dos países desenvolvidos.²

¹ Em economia, **BRIC** é uma sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia e China, que se destacaram no cenário mundial pelo rápido crescimento das suas economias em desenvolvimento acrônimo foi cunhado e proeminentemente usado pelo economista Jim O'Neil chefe de pesquisa em economia do grupo financeiro Goldman Sachs, um estudo de 2001 intitulado "*Building Better Global Economic BRICs*."

² MINTZBERG et al., 2006, p. 49.

De qualquer forma, entrando ou não em um cenário mundial de competitividade, as empresas nacionais foram levadas nos últimos vinte anos a renovar suas práticas de gestão e oferecer produtos e serviços de maior qualidade pelo fato de que o cliente também evoluiu e passou a exigir tal condição. A renovação desse paradigma recebe a contribuição do Código Brasileiro de Direito do Consumidor,³ dando a ele condição de maior proteção em uma relação até então perversa por parte de empresas vendedoras.

É um cenário complexo, com entrada de novos *players*.⁴ Técnicas de administração foram aplicadas para trazer vantagem competitiva às corporações. Destacam-se entre elas as ferramentas de Reengenharia e a *Dowsizing*, com alto impacto nas pessoas, levando várias delas a perder seus empregos ou obter doenças físicas e mentais, típicas desse cenário, cabendo, nesse momento, uma melhor abordagem sobre essas duas revolucionárias técnicas de gestão.

De acordo com o ponto de vista de Michael Hammer, apesar das profundas alterações ocorridas nos últimos tempos, especialmente ao final do século passado, as empresas não se encontravam preparadas para enfrentar os desafios surgidos. Imprescindíveis são as contribuições da tecnologia da informação para melhorar a performance das organizações, ainda mais ser essa área passível de grandes revoluções e inovações. Contudo, tal contribuição não faz sentido se aplicada em processos de trabalho substancialmente que não agreguem valor ao cliente. Na prática, a fórmula resulta em técnica inovadora, porque não devastadora como a reengenharia, somada com ótimo aparato tecnológico, mas aplicado em processos antigos e impregnados de deficiência. O resultado é a velocidade de um processo ineficiente.

1.2 Técnicas Radicais de Gestão

A gestão é a essência contributiva para transformar empresas em modelos lucrativos, sustentáveis e com alto valor agregado. Uma ideia na cabeça e dinheiro

³ O Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC) é, no ordenamento jurídico, o conjunto de normas que visam a proteção aos direitos do consumidor, bem como disciplinar as relações e as responsabilidades entre o fornecedor (fabricante de produtos ou o prestador de serviços) com o consumidor final, estabelecendo padrões de conduta, prazos e penalidades. Instituído pela Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, o Código, entretanto, teve a sua vigência protelada para a adaptação das partes envolvidas.

⁴ No mundo dos negócios, *players* são as empresas que concorrem em um determinado mercado. Por exemplo: na aviação comercial os principais players são a GOL, TAM, WEBJET e a AZUL.

disponível por si só não garantem o êxito empresarial, sendo necessária a contribuição da ciência da Administração para a obtenção dos objetivos corporativos previamente definidos. Para Chiavenato, a “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”.⁵

Assim, historicamente muitas técnicas e ferramentas são utilizadas para esse fim, variando seu perfil ao cenário encontrado. Com o aumento da competitividade, algumas dessas técnicas possuem efeitos de dimensões técnica e humana, causando danos tanto aos que sobrevivem a elas dentro das empresas como àqueles que são alijados do processo, os demitidos. Reengenharia e *Dowsizing* são duas que podem ser melhor vistas devido a seus efeitos radicais provocados.

1.3 Reengenharia

A reengenharia, segundo Hammer,

[...] consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo.⁶

- **radical**: a reengenharia implica redesenhar e não aperfeiçoamento, ajustamento ou modificação;
- **processos**: conjunto de atividades que, tomadas sistematicamente, criam valor para os clientes;
- **dramáticas**: a reengenharia só é chamada quando existe a necessidade de uma revolução.

O sentido da Reengenharia é realizar o trabalho onde faça mais sentido, eliminando processos secundários, desnecessários, reduzindo verificações e controles. Isso acaba por gerar redução também de pessoal, sendo aqueles que ficam, passam a trabalhar com mais apoio, delegação e responsabilidade. A uma área em especial, a de Gestão de Pessoas, cabe papel fundamental nesse cenário de mudanças radicais, preparando pessoas para o choque. Segundo Manãs, é necessários treinar e formar recursos humanos para atentarem-se para a dinâmica

⁵ CHIAVENATO, 2003, p. 11.

⁶ HAMMER, 1998, p. 100.

da inovação tecnológica e desenvolverem habilidades para gerar ou adaptar tecnologias, entre outras necessidades.⁷ Ainda sob esse prisma, Hamel e Prahalad afirmam que a organização voltada para os processos possui pessoas como fator crítico de sucesso e estas serão sempre o fator chave para o sucesso deste trabalho.⁸

Dessa forma, percebe-se a existência de uma ferramenta tão proclamada no mundo empresarial e que serve para atender aos problemas crônicos das organizações, redesenhando seus processos, mas que, fundamentalmente, mesmo tendo pessoas como “ferramenta” indispensável na implantação, traz como resultado a insegurança, intranquilidade e o *stress*, além de um clima interno de muita disputa.

1.4 Downsizing

Tão drástica quanto a Reengenharia, o *Downsizing* se constitui em uma outra técnica de buscar competitividade para as empresas. Diferente de focar apenas o processo, ela busca a redução de tamanho, diminuição dos cargos e a venda de negócios que não são estratégicos, isto é, dispensar a ideia de se colocar dinheiro de negócios bons em outros que dão prejuízos ou que não estejam alinhados com a missão organizacional.

O downsizing pode ser definido como um conjunto de atividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo objetivo melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade.⁹ Envolve reduções de pessoal, embora não se circunscreva a esse aspecto. Em síntese, é um processo de “emagrecimento” que visa atuar sobre a proporção de empregados relativamente ao trabalho a executar na empresa. Quatro principais atributos o caracterizam:

- ✓ **Intencionalidade:** ocorre intencionalmente como uma resposta estratégica e proativa destinada a melhorar a eficácia organizacional. Pode assim envolver fusões, aquisições, vendas e reestruturações destinadas a capacitar a organização para melhor prosseguir a sua missão e/ou se ajustar à envolvente;
- ✓ **Pessoal:** normalmente, envolve reduções na força de trabalho, embora não se circunscreva a elas. Pode mesmo haver incrementos na quantidade de colaboradores, embora o processo global resulte em menor quantidade de pessoas por unidade de *output*;

⁷ MANÃS, 2003.

⁸ HAMEL; PRAHALAD, 1995.

⁹ CAMERON, 1994; WEST, 2000.

- ✓ **Eficiência:** é seu objetivo, em uma lógica reativa ou proativa, reduzir custos, incrementar os lucros, melhorar a eficiência e/ou fomentar a competitividade;
- ✓ **Processos de trabalho:** implica mudanças nos processos de trabalho mediante a reestruturação, a eliminação ou o redesenho do trabalho. Após o processo, raros são os colaboradores incumbidos de trabalho idêntico ao que executavam na fase *pré-downsizing* – fato de que provêm alterações nos conteúdos das funções e nos modos como são levadas a cabo.¹⁰

Quadro 1: Potenciais razões subjacentes ao downsizing¹¹

Motivos Racionais	Motivos Estéticos e de Vilania
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As empresas necessitam de defrontar os desafios da competitividade suscitados pela globalização dos mercados e pela mudança constante das envolventes organizacionais. ▪ Muitos processos de fusão e aquisição de empresas geram a redundância de muitos postos de trabalho (e.g., dois diretores de recursos humanos; dois departamentos de investigação e desenvolvimento), impelindo a remoção dos excedentes. ▪ Por razões de aprendizagem, por via das economias de escala e/ou como fruto da introdução de melhorias tecnológicas, as empresas progridem nos rácios de produtividade – gerando excedentes de recursos que importa remover. ▪ Na senda de reorientações estratégicas, as empresas decidem focalizar-se nas suas competências nucleares estratégicas, subcontratando atividades periféricas que não são “essenciais” e que outras empresas poderão executar de modo mais eficiente e eficaz. ▪ As novas tecnologias da informação e da comunicação eliminam a necessidade de diversas funções/cargos, designadamente ao nível das chefias intermédias – provocando um achatamento das hierarquias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como fruto de erros de gestão, a organização envereda por um processo de declínio – desafiando os gestores a procurarem vias que permitam à empresa reduzir custos e sobreviver. ▪ Por razões de moda, os gestores adotam os modelos e as técnicas inovadoras, sendo frequentemente sensíveis aos discursos dos produtores das modas da gestão – sejam eles os académicos, os investigadores, os gurus da gestão ou as empresas de consultoria. ▪ Os gestores são induzidos por tentativas de imitação: “Uma assunção muito comum entre os executivos empresariais é a de que, se uma tendência se impõe, é porque é eficiente e necessária para assegurar a sobrevivência da empresa e torná-la mais competitiva, pelo que as empresas que não a adotam enfrentarão grandes dificuldades e acabarão sendo expulsas do mercado. Não é incomum ouvir este tipo de argumentação a muitos executivos que, na hora de justificar uma redução de pessoal, afirmam que a sua ‘é uma reestruturação lógica, na linha do que fazem as outras empresas do setor para se adaptarem aos novos tempos’. Quer dizer, fazem o que há que fazer: o mesmo que todo o mundo”.¹² ▪ As empresas de consultoria disseminam as vantagens do downsizing para promoverem comercialmente o seu negócio, aproveitando um nicho de mercado cujo potencial de atratividade é revigorado pelas razões de moda antes apontadas. ▪ Os gestores sentem-se atraídos pela ideia de que o downsizing, transmitindo a ideia de boa gestão e de boa saúde futura da empresa, pode induzir reações positivas nos mercados de capitais – conduzindo a uma valorização da cotação das ações (embora os dados sugiram que essa tendência não é universal e que, por vezes, após uma subida inicial, se assiste a uma queda das cotações).

O Quadro 1 traz argumentos opostos e fundamentados no mundo da gestão das empresas. O uso de técnicas de obtenção de eficiência estratégica, operacional

¹⁰ CAMERON et al., 1993; WEST, 2000.

¹¹ Construído a partir de: VOLLMANN; BRAZAS, 1993; ABRAHAMSON, 1996; REGO 1999a; KETS DE VRIES; BALAZS, 1997; BONACHE, 2002.

¹² BONACHE, 2002, p. 280.

e administrativa podem muitas vezes oferecer na realidade soluções danosas às pessoas e ao próprio negócio. Os americanos, berço do capitalismo, exportam muitas ferramentas gerenciais sem a devida validação científica e que se transformam em modismos muito bem aceitos no terceiro mundo, levando diversas empresas à adoção e obtenção de resultados externos à imagem muito mais valorizados do que propriamente os internos, seja pelo resultado prático nem tanto substancial como decantado em seu início, bem como pela agressão aos colaboradores em virtude de um processo de mudança mal coordenado pelos responsáveis.

Por exemplo, de acordo com um estudo realizado pela *Society for Human Resource Management*, mais de 50% das 1468 empresas submetidas a processos de reestruturação mantiveram ou deterioraram os seus níveis de produtividade.¹³ Um estudo publicado em 1991 no *Wall Street Journal* mostrou que a grande maioria das empresas não conseguiu alcançar os resultados esperados com processos de “emagrecimento”.¹⁴ Eis uma simples mas clara ilustração deste panorama: entre as empresas que almejaram aumentar a produtividade, apenas 22% o conseguiram.

Quadro 2: Possíveis efeitos dos processos de downsizing: especialmente quando as demissões são percebidas como injustas¹⁵

Nos Dispensados	Na Sociedade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depressão ▪ Decréscimos da auto-estima ▪ Apatia ▪ Passividade ▪ Ansiedade ▪ Hostilidade ▪ Abuso de álcool e drogas ilícitas ▪ Problemas gastrointestinais ▪ Desordens no sono ▪ Disfunções cardiovasculares ▪ Tentativas de suicídio ▪ Tensões familiares (e.g., divórcios; conflitos com os filhos) e com a vizinhança ▪ Efeitos perversos sobre os filhos (e.g., problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição das contribuições para a Segurança Social ▪ Maiores custos com subsídios de desemprego ▪ Incremento dos índices de criminalidade e de conflitualidade social ▪ Atenuação da coesão social ▪ Reforço do clima de desconfiança, de cinismo e de pessimismo ▪ Crise na economia local gerada pela quebra do poder de compra ▪

¹³ HENKOFF, 1990.

¹⁴ BENNETT, 1991.

¹⁵ Construído a partir de: Price, 1990; BROCKNER *et al.* 1992a, 1994, 1995; BIES *et al.* 1993; GREENBERG, 1993; KONOVSKY; BROCKNER, 1993; BROCKNER, 1994; ANDERSSON; BATEMAN, 1997; KETS DE VRIES; BALAZS, 1997; MISHRA; SPREITZER, 1998; NAUMANN *et al.*, 1998; WANBERG *et al.*, 1999; VAN BUREN III, 1999; GREENBERG; LIND, 2000; GRUNBERG *et al.*, 2000; WIESENFELD *et al.*, 2000; West, 2000; ARMSTRONG-STASSEN, 2001.

<p>escolares, desconfianças, sentido de desamparo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maiores desejos de processar judicialmente a empresa 	
Nos Gestores e na Empresa	Nos Sobreviventes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degeneração do clima social (nos planos da confiança, do empenhamento, da satisfação e do espírito cooperativo) ▪ Quebras da produtividade ▪ Erosão do espírito de equipe ▪ Distorções no fluxo comunicacional e nos processos de coordenação do trabalho ▪ Empobrecimento da empresa gerado pelo abandono dos colaboradores mais talentosos ▪ Degradação da reputação da empresa, conduzindo ao afastamento de bons candidatos a emprego e de alguma clientela ▪ Custos com processos judiciais ▪ Custos com o recrutamento de consultores que cumpram trabalho antes realizado pelos despedidos ▪ Reforço dos jogos de poder na organização, transformando-a numa arena política ▪ Comportamentos mais defensivos e menos proativos dos gestores – atenuando o seu potencial de eficácia gestonária em momentos de transição ▪ Menor propensão para o risco e a inovação ▪ Negligência pelo planejamento a longo prazo (os gestores focalizam-se no imediato e atuam reativamente perante as contingências) ▪ Problemas na relação com os clientes (e outros stakeholders, como os fornecedores) ▪ Dependência viciante: um fraco <i>downsizing</i> suscita novos processos, numa sequência que impossibilita a recuperação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irritação ▪ Maior ansiedade acerca do posto de trabalho e do futuro ▪ Sentimento de culpa (pela saída dos companheiros) ▪ Receio de virem a ser, também, alvo de despedimento igualmente injusto ▪ Quebra de confiança nos líderes e na organização ▪ Decréscimo dos níveis de empenhamento organizacional afetivo e normativo ▪ Insatisfação ▪ Cinismo acerca da vida organizacional ▪ Desvitalização do sentimento de lealdade à organização ▪ Decréscimos da produtividade ▪ Maiores níveis de absentismo ▪ Menor propensão para o risco e a inovação ▪ Estresse (e seus efeitos potenciais: maior absentismo; menores motivação e desempenho) provocado pelo clima social vigente e pela sobrecarga de trabalho decorrente da saída dos companheiros ▪ Decréscimo do espírito cooperativo para com a organização ▪ Menor identificação com a organização ▪ Menores índices de comportamentos de cidadania ▪ Mais comportamentos retaliatórios ▪ Sentido da quebra do contrato psicológico ▪ Abandono da organização (especialmente pelos mais talentosos e/ou qualificados – com mais oportunidades de emprego)

O Quadro 2 apresenta pontualmente os efeitos perversos da ferramenta em seus diversos públicos. Desvendando o paradigma empresarial da visão pragmática sobre os efeitos da medida, verifica-se que o *downsizing* afeta ao público interno e ao externo. No primeiro, as consequências recaem inclusive aos sobreviventes, alternando as condições do ambiente e desestabilizando os relacionamentos, já que a dúvida e a insegurança permeiam o clima organizacional. Ao segundo público também se embutem consequências. Antes cabe esclarecer que a modernidade no

mundo gerencial mostra que uma empresa deve atender a diferentes grupos de interesse, chamados de *stakeholders*.

O termo não tem tradução literal para a língua portuguesa e o seu emprego por autores estrangeiros dá-se com o sentido de identificar grupos que atuam direta ou indiretamente sobre as organizações. Para Freeman, significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”.¹⁶ Já Rowley, afirma que *stakeholders* “são grupos ou pessoas que influenciam o contexto organizacional na busca do atingimento de seus objetivos”.¹⁷ Sendo assim, as consequências perversas do *downsizing* também atingem a atores externos às empresas, como sociedade e governo.

Em mundo em que a responsabilidade social é fator de competitividade, parece que executivos não entendem dessa forma, pois desconsideram tais públicos em suas decisões, o que demonstra a visão única e reducionista do efeito exclusivamente ao ambiente interno.

Há de se renovar às concepções empresariais a cerca do resultado pragmático. A visão de curto prazo deve passar para a de longo prazo, processos não podem ser mais importantes do que pessoas, em suma, o alvo deve ser: “[...] o esforço de transformação estratégica completo que permita mudar os valores e as atitudes que impregnam a cultura da organização”.¹⁸

1.5 Grupos Informais: o confronto com o poder formal

Tanto a Reengenharia quanto o *Downsizing* geram injustiças e demissões em massa, oferecendo efeitos nocivos ao capital humano. Parte dos que sobrevivem nesse cenário acabam por solidificar suas relações e emoções, abrindo espaço ao fenômeno dos grupos informais, que passam a estabelecer seus próprios códigos de conduta, buscando uma autorregulamentação paralela ao poder formal. Na visão histórica da ciência Administração e suas respectivas teorias administrativas, Chiavenato afirma que:

Enquanto os clássicos se preocupavam com os aspectos formais da organização, os autores humanistas se concentravam nos aspectos

¹⁶ FREEMAN, 1984, p. 25.

¹⁷ ROWLEY, 1998, p. 13.

¹⁸ KETZ DE VRIES; BALAZS, 1997, p. 15.

informais, como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação e etc. [...] Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.¹⁹

Se, por um lado, o período clássico formado pelas escolas da Administração Científica e da Teoria Clássica valorizava sobremaneira os aspectos formais das empresas, como salário, cargo, tarefa, ordem, estrutura administrativa, hierarquia e comando, o período humanístico demonstrou pelo experimento de Hawthorne, em meados da década de 1920, a existência de uma abordagem mais humanizada nas relações de trabalho.²⁰ A experiência foi coordenada por Elton Mayo e acabou estendendo-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade das operárias.²¹ Conforme Chiavenato, os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, o que fez a experiência se prolongar até 1932.²²

O estudo de Hawthorne em sua quarta fase estabeleceu a ideia de produtividade, isto é, quanto mais produzissem mais os operários ganhariam, contudo, o observador verificou que os operários passaram a usar de algumas artimanhas para não atender o ritmo de produção desejado pela fábrica, gerando uma espécie uniformidade nos sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meios de punições simbólicas.

Certamente com esse propósito temos aí o surgimento histórico de casos de *assédio psicológico*, em que trabalhadores passaram a ser punidos e perseguidos por colegas por desejarem cumprir com as determinações oficiais de quem os contratavam. Uma conclusão verificada nessa fase é o conflito de interesses entre a

¹⁹ CHIAVENATO, 2003, p. 106.

²⁰ Em 1927 o Conselho Norte-Americano de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção.

²¹ George Elton Mayo (1180-1949) cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration.

²² CHIAVENATO, 2003, p. 102.

organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica. Como um todo, o experimento também concluiu pelo surgimento dos grupos informais.

1.6 Trabalho em equipe: verdade ou panaceia

Outro fator de relevância no contexto empresarial contemporâneo é a necessidade de as corporações formarem equipes de trabalho coesas e cientes dos objetivos estratégicos a serem atingidos. Se for verdade que obter o sonhado diferencial competitivo é o maior desafio no cenário empresarial, também é verdade dizer que existe uma universalização da ideia de que a formação de equipes traz resultado, sucesso e prestígio.

É importante não cairmos na generalização de que o trabalho em equipe constitui sempre a solução de todos os males, como uma verdadeira panaceia. Em seu livro *Schluss mit lusting* (“Chega de diversão”), a publicitária alemã Judith Mair,²³ na contramão de uma das teses mais consagradas entre os executivos de RH, afirma que:

[...] o trabalho em equipe é um subterfúgio para que os funcionários pensem que os outros farão o trabalho por eles. Além disso, em sua opinião, o trabalho em equipe padece de um outro mal, que é a necessidade de consenso. Todos buscam o acordo em uma reunião. É claro que há sempre opiniões boas e ruins. Aí se perde tempo tentando selecionar as boas ideias ou aprimorar as ruins. No final, o resultado é meramente comum.²⁴

Concordando ou não com a autora, o fato é que ao menos notoriedade ela obteve com seu discurso polêmico. O problema é que empresas despreparadas e atentas às oportunidades da moda corporativa passaram a valorizar a formação de grupos sem as devidas mudanças estruturais e comportamentais requeridas para se dar um verdadeiro ao trabalho em equipe. A confusão já inicia, até mesmo, na adoção do termo equipe ou grupo. Segundo Robert,

[...] um grupo tem dois ou mais membros que realizam tarefas independentes com responsabilidades, avaliação e recompensas individuais, e um líder claramente definido. Em uma equipe, os membros

²³ Publicitária alemã, nascida em Colônia, fundadora da agência de publicidade Mair. u. a., em Colônia, em 2000, e a "Hello-hello", em Berlim, de marketing e construção de imagem de marcas, em 2004. Autora do livro *Chega de Oba-Oba! que é best-seller na Finlândia e na Holanda.*

²⁴ REVISTA FATOR HUMANO, p. 4.

realizam tarefas interdependes, com responsabilidades, avaliação e recompensas tanto individuais como coletivas, e liderança compartilhada.²⁵

Outras diferenças podem ser vistas em relação ao termo, conforme apontado no Quadro 3.

Quadro 3: Grupos versus Equipes²⁶

Características	Grupo	Equipe
Tamanho	Dois ou mais, pode ser grande	Pequeno número
Liderança	Líder único, tomando decisões	Liderança compartilhada
Tarefas	Cada membro tem uma tarefa específica e independente; uma vez realizada é entregue a pessoa seguinte para que esta continue o processo	Os participantes compartilham responsabilidades, executando tarefas interdependentes, com habilidades complementares; a equipe conclui o processo inteiro
Responsabilidade e Avaliação	O líder avalia o desempenho individual dos membros	Os membros avaliam o desempenho individual uns dos outros e do conjunto
Recompensas	Os membros são recompensados com base somente no desempenho individual	Os membros são recompensados tanto pelo desempenho individual quanto pelo coletivo
Objetivos	Organizacionais	Organizacionais e os estabelecidos pela equipe

Observa-se pelo quadro que as equipes são mais autogeridas e mais autônomas, valorizando o espírito coletivo, enquanto a formação de grupos necessita de um trabalho mais dirigido pela administração.

De uma forma ou outra, a exigência pela formação de equipes de trabalho abriu espaço para a intensificação do convívio e dos relacionamentos interpessoais e, se por um lado torna isso fator de competitividade, por outro, deixa o ambiente laboral mais suscetível aos conflitos entre as pessoas e entre a empresa e as pessoas. O século XX traduz o marco, especialmente a partir da onda de intercâmbio entre os mercados mundiais organizados em blocos, de se exigir dos trabalhadores uma adaptação e desempenho sempre compatíveis com as necessidades das empresas. Hoje é possível observar que as cobranças sobre esses profissionais estão crescendo cada vez mais, exigindo-lhe a máxima competência.

²⁵ ROBERT Ad put, 2010, p. 408.

²⁶ ROBERT Ad put, 2010, p. 410.

No entanto, não há reconhecimento nem valorização de seu trabalho. O sofrimento psíquico é gerado no trabalhador devido à pressão que é submetido diariamente em busca de lucros, competição e resultados, como forma de manutenção do seu emprego. O trabalhador se sente apavorado por não conseguir manter sua energia física e mental adequadas para seu desempenho e esse pavor é uma forma em que se manifesta o sofrimento psíquico.

Esse sofrimento é percebido com uma certa clareza quando o trabalho deixa de ser motivo de prazer, bem-estar e satisfação, passando a ser lugar de dor, sofrimento, de conflito entre colegas e de cansaço. A carga aumenta quando o trabalhador relata que não é valorizado, trabalhando de forma mecânica, com desgaste tanto físico quanto emocional, provocando sensações de medo, angústias, etc. A combinação de condições de trabalho inadequadas, baixa remuneração e imparcialidade e cegueira da empresa prejudicam o bem-estar do indivíduo.

Como se vê, formar equipes de trabalho não significa derrubar paredes e criar o espaço compartilhado como símbolo da boa prática de gestão, requer muito mais, requer redefinição de estratégias de gestão de pessoas, suporte multidisciplinar oferecido pela empresa, equipes maduras, criação de valores e um código de ética, não menos importante também um bom programa gerencial de Relações com o Empregado.

1.7 Gestão de Conflitos

Os conflitos estão em diversos papéis sociais que representamos ao longo de nossa história. Não é privilégio e nem tampouco inventado pelo mundo corporativo. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Nesse último território, não se pode ter uma visão romântica como queriam os membros da Teoria das Relações Humanas. Seus críticos mais contumazes chamaram a chamá-los de *happiness boys*, garotos da felicidade, por defenderem a ideia de que o conflito era prejudicial no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, realmente o conflito é salutar se obter abrangência restrita ao campo das ideias, sem

pessoalização de seus opositores. Para Chiavenato, “[...] o conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos”.²⁷

Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intergrupar, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional. O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- a. Conflito Percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente;
- b. Conflito Experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza;
- c. Conflito Manifesto: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

1.7.1 Condições antecedentes do conflito

Dentro do ambiente das empresas, existe uma predisposição ao conflito baseado nas percepções entre pessoas e grupos. Algumas razões recebem o nome de condições antecedentes do conflito:

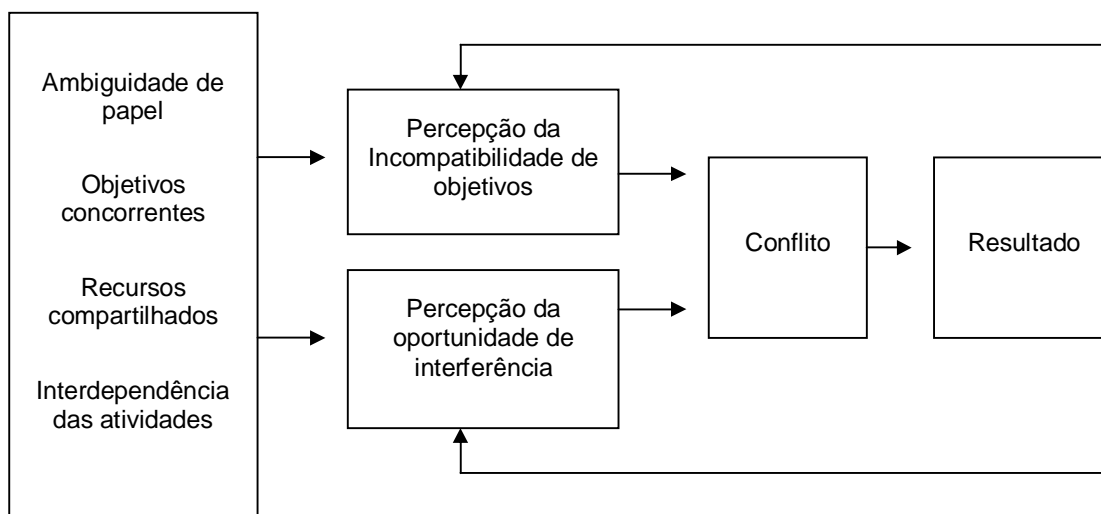
- a. Ambiguidade de papel: quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis;
- b. Objetivos Concorrentes: como decorrência no crescimento da organização, os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização;
- c. Recursos Compartilhados: os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como orçamentos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se

²⁷ CHIAVENATO, 2008, p. 455.

um grupo quer aumentar a quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes;

- d. Interdependência de Atividades: as pessoas e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu.

Quadro 4: As condições antecedentes do conflito e as perspectivas resultantes²⁸

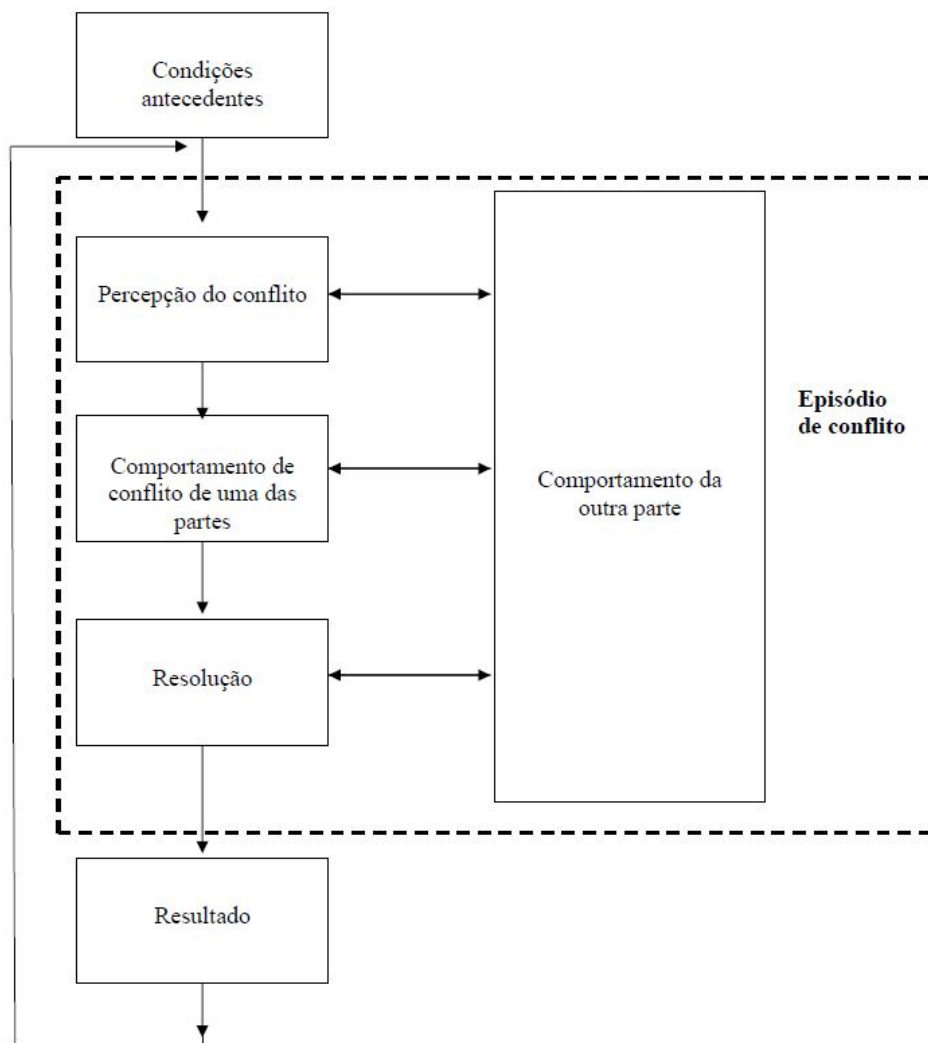


1.7.2 O Processo do Conflito

Todas as condições antecedentes são preparatórias para o embate, mas ainda não caracterizam o processo do conflito. Para Chiavenato, uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação a outra e se engaja em um comportamento de conflito.²⁹ A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação da outra. Episódio do conflito refere-se às etapas do processo em que as partes interagem conflitivamente, com a percepção do conflito, o comportamento de conflito de uma das partes, a resolução e o comportamento de outra parte.

²⁸ CHIAVENATO, 2008, p. 456.

²⁹ CHIAVENATO, 2008, p. 457.

Quadro 5: O processo do Conflito³⁰

É nesse campo fértil do conflito que se oportuniza o surgimento de uma das formas mais perversas de agressão ao indivíduo no campo laboral, chamada de *mobbing* ou assédio moral, especialmente em nível de gravidade alto como caracterizado por Chiavenato no Conflito Experienciado, de elevado grau de agressividade. A agressão psicológica aos trabalhadores tem se tornado uma prática reconhecida no mundo do trabalho, onde segundo a médica do trabalho e mestre psicologia social, Barreto, em conferência no 1º. Encontro de Trabalhadoras Metalúrgicas de Caxias do Sul e Região, realizado entre os dias 20 e 21 de novembro de 2010, apresentou dados que demonstram o crescimento do fenômeno na indústria brasileira, como o de que 39,5% dos trabalhadores sofrem abuso verbal

³⁰ CHIAVENATO, 2008, p. 457.

através de humilhações como: “Você é burra; Se dependesse de mim, colocaria você para trabalhar no banheiro”.³¹

A painelistas relacionou ainda o assédio moral com uma doença ocupacional, por exemplo, a depressão, onde em 2009 foram notificados quase 700 mil casos de acidentes e doenças no trabalho, desses, atribuídos 13.478 casos a transtornos mentais. Se comparado ao ano de 2007 com 616 registros, percebe-se um crescimento assustador de mais 2000% do *mobbing*. A autora se posiciona ainda trazendo à luz da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – a responsabilidade das organizações pela segurança e a saúde do trabalhador.

Na sessão seguinte desse estudo o tema presente é alvo de destaque com conceituações, tipos, formas e casos relacionados, entre outras questões.

³¹ Disponível em: <www.assediomoral.org/spip.php?article578>. Acesso em: 02 ago. 2011.

2 MOBBING

2.1 *Mobbing*: a versão do *bullying* corporativo

O *mobbing* ou assédio psicológico no trabalho é atualmente uma das principais fontes de estresse do trabalho. É de conhecimento que em grande parte do século passado o principal problema da atividade laboral volta-se mais aos sistemas de operação da produção, altamente sistemáticos e repetitivos, causando fadigas musculares.

Na Escola Científica de Taylor, as pessoas eram vistas como instrumentos de produção e eram utilizadas para alcançar a eficiência para a organização.³² Agora o problema é maior, o fator desencadeador tem características de intangibilidade, não se toca, manifesta-se por terror psicológico propositalmente intencionado, podendo levar o indivíduo à descompensação. Segundo Leymann,

Nesse tipo de conflito, a vítima é submetida a um processo sistemático de estigmatização e privação de seus direitos civis. Se essa dinâmica se mantiver durante anos, em casos extremos pode levar à exclusão do mercado de trabalho, quando o indivíduo afetado é incapaz de encontrar um novo emprego devido ao dano psicológico causado.³³

Não há uma única causa ou poucas causas que configuram esse tipo de perversão, inclusive pode se atribuir motivações internas ao ambiente de trabalho ou, até mesmo, externas, em que não há uma relação direta com a prestação de serviço do trabalhador. Nessa modalidade, podemos citar o preconceito racial, as opções política ou religiosa, a intolerância pela opção sexual ou o simples fato da vítima se comportar diferente do conjunto de colegas.³⁴ Dentre todas as variações de métodos de assédio moral, pode-se perceber como característica comum a todos eles a tentativa de desestabilizar a vítima emocionalmente o que traz repercussões em diferentes setores da vida do indivíduo vitimizado.

³² SILVA, 2008, p.108.

³³ LEYMANN *apud* BERNAL, 2010.

³⁴ GUEDES *apud* JACOBY, 2009.

2.2 Questões semânticas

O termo *mobbing*, com origem no vernáculo inglês, deriva do verbo *to mob* que significa atacar com violência, especialmente aqui nesse trabalho customizado à violência laboral. Não sendo uma expressão conhecida e unificada, o mundo se refere a ela sob diferentes formas. No Japão, Murahachibu chama de ostracismo social; na França, é conhecido por *Harcèlement moral* (assedio moral); na Itália, *molestie psicologiche*; em Portugal, *coacção moral*; na Inglaterra, *bullying*; nos Estados Unidos, *mobbing* (molestar); nos países hispânicos – *Acoso moral*, *acoso psicológico* ou *psicoterrorismo*; e no Brasil, leva o nome de *assédio moral*, *assédio psicológico*, *mobbing*. Aqui, o termo *assédio* tornou-se conhecido com o estudo de Barreto, intitulado *Uma jornada de humilhações*.³⁵ A autora, referindo-se ao *Mobbing* no trabalho, caracteriza:

[...] exposição dos (as) trabalhadores (as) a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em situações hierárquicas autoritárias, onde predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.³⁶

Como se vê, não há uma única denominação, o que não preocupa em um primeiro momento, pois os termos *mobbing*, *bullying*, *assédio moral*, *assédio psicológico* ou *terror psicológico* têm sido utilizados como sinônimos para definir a violência pessoal, moral e psicológica, vertical (ascendente ou descendente) ou horizontal no ambiente de trabalho.³⁷

No entanto, segundo Leymann, o termo *mobbing* deve ser aplicado a adultos no contexto ocupacional, sendo uma forma de violência psicológica e o termo *bullying* aplicado a crianças e adolescentes, no contexto escolar, sendo, preferencialmente, uma forma de violência física.³⁸

³⁵ BARRETO *apud* SOARES, 2000.

³⁶ BARRETO, 2000, p. 85.

³⁷ GUIMARÃES, 2008.

³⁸ LEYMAN, 1990.

Originalmente, a expressão *mobbing* foi utilizada no contexto etológico por estudos realizados por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz com aves, especialmente gaivotas, andorinhas do mar e tentilhões, dentre outros. Trata-se de um ataque coletivo das possíveis vítimas direcionado a um alvo considerado invasor e perigoso, por exemplo, um predador.

Quando se compara o conceito de *mobbing* herdado da etologia com o sentido do *mobbing* organizacional, verifica-se nenhuma semelhança, exceto que este último pode ser visto como uma reação extrema do indivíduo submetido a situações estressoras ou ameaçadoras em seu ambiente laboral. Na década de 1980, o conceito de *mobbing* foi difundido pelo psicólogo alemão, radicado na Suécia, considerado o pai do *mobbing*, Heinz Leymann, que assim o define:

O fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce a violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um período prolongado - por mais de seis meses e que ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe abandonando o local de trabalho.³⁹

2.3 Formas de expressão do *Mobbing*

Considerado o pai do *mobbing*, Leymann, o autor descreve 45 formas de comportamento em seu *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), desenvolvido e validado em 1990.⁴⁰

- a) ataques à vítima através de medidas organizacionais;
- b) ataques às relações sociais da vítima, com isolamento social;
- c) ataques à vida privada da vítima;
- d) violência física;
- e) ataques a atitudes da vítima;
- f) agressões verbais;
- g) rumores sobre a reputação da pessoa.

³⁹ LEYMANN, 1990, p. 121.

⁴⁰ LEYMANN *apud* SOARES, 2008.

Quadro 6: Formas de expressão do *mobbing*⁴¹

GRUPOS DE AÇÕES	MECANISMOS
Manipulação da comunicação da vítima	<ul style="list-style-type: none"> - Negação de informação relativa ao posto de trabalho, como as funções e responsabilidades, os métodos de trabalho: a quantidade, qualidade e prazos do trabalho a ser realizado - Comunicação hostil explícita, com críticas e ameaças públicas - Comunicação hostil implícita, como o não dirigir palavra ou negar cumprimento.
Manipulação da reputação da vítima	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de comentários injuriosos, com ridicularizações públicas, relativas ao aspecto físico ou às ideias ou convicções políticas ou religiosas - Realização de críticas sobre o profissionalismo da vítima - Assédio sexual da vítima
Manipulação do trabalho da vítima	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da sobrecarga de trabalho - Atribuição de trabalhos desnecessários, monótonos ou rotineiros - Atribuição de tarefas de qualificação inferior à da vítima (<i>shunting</i>) - Atribuição de demandas contraditórias ou excludentes - Atribuição de demandas contrárias aos padrões morais da vítima - Não atribuição de tarefas - Negação dos meios de trabalho
Manipulação das contrapartidas laborais	<ul style="list-style-type: none"> - Discriminação no salário, nos turnos, jornada ou em outros direitos - Discriminação quanto ao respeito, o tratamento ou no protocolo

O grupo da Manipulação das Contrapartidas possui como agente mentor e assediador a própria organização, não com isso que essa autoria não possa ser atribuída às demais classificações. Em última instância, é a empresa responsável pelo clima, cultura e saúde de seu ambiente interno. Portanto, cabe responsabilizá-la pela (in)gerência no ambiente de seu domínio, questão que será melhor tratada à frente, com possíveis ações de gestão que busquem o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho.

A pluralidade de gerações convivendo no mesmo espaço laboral nos dias de hoje é campo fértil para o surgimento do *mobbing*, onde objetivos, culturas, maturidades e perfis misturam-se dentro de um objetivo corporativo maior. Em um contraste de gerações, temos de um lado aqueles mais velhos - *baby boomers* - experientes, hierárquicos e que vislumbram uma espécie de direito adquirido por

⁴¹ GUIMARÃES, 2008, p. 185.

terem mais tempo de empresa, contra outros - gerações X e Y - mais jovens, despojados, impulsionados pela velocidade da tecnologia e pelo mundo *real time*, que não reconhecem os comandos intermediários para solução de problemas e, sim, aqueles que efetivamente decidem na hierarquia, tomando atitudes classificadas como insubordinadas, muitas vezes. Nesse cenário, abre-se espaço para a disputa e a competição, muitas vezes não honrosa, pelo contrário, baseada em invejas, terrorismo e traição.

Guimarães destaca que a inveja é fator fulminante para o surgimento do terrorismo psicológico, sendo, nesse caso do convívio entre gerações, possivelmente surgido em situações em que profissionais mais jovens são admitidos demonstrando talento e novas competências, especialmente as tecnológicas, provocando o ciúmes, o medo, ameaçando o brilho e a promoção dos mais velhos.⁴²

A mesma autora destaca ainda que não podem ser confundidas com *mobbing* situações cotidianas no trabalho do tipo estresse causado pela premência de tempo na execução de algum trabalho, a competitividade empresarial existente, ter um mau dia, manter conflito com um colega e sofrer por causa de um chefe exigente ou perfeccionista. Ficam também descartados os atritos habituais, as tensões e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas nas quais o incremento do grau de interdependência entre os atores leva a numerosas situações de desencontro. Este tipo de desencontro não constitui *mobbing* ou psicoterrorismo:

[...] os conflitos são inevitáveis [...] não estamos falando aqui do conflito. Nos referimos a um tipo de situação comunicacional que ameaça infligir ao indivíduo graves prejuízos psíquicos e físicos. O *mobbing* é um processo de destruição; compõe-se de uma série de atuações hostis que, se vistas de forma isolada, poderiam parecer anódinas, mas cuja repetição constante tem efeitos perniciosos.⁴³

2.4 Fases do Processo do *Mobbing*

O *mobbing* é um processo que não se resume a um padrão aplicado aos inúmeros casos surgidos. Segundo Bernal, cada caso é único e o ato em si constitui a força do assediador, de forma que se estabelece uma confusão na distinção das

⁴² GUIMARÃES, 2008, p.186.

⁴³ LEYMANN *apud* GUIMARÃES, 2008.

etapas que desencadeiam o processo.⁴⁴ Para Barón, Munduante e Blanco, quatro fases podem ser descritas, como veremos abaixo.⁴⁵

2.4.1 Primeira fase: início do processo de assédio

Não é uma fase absolutamente clara, em que o assediado tem clareza do que está acontecendo. Acredita que se trata de um momento pontual de azar, passageiro e, portanto, não toma nenhuma medida, esperando simplesmente passar a tormenta. De qualquer forma, consequências psicossomáticas surgem, como perda do sono, apetite, etc. Mesmo que o assédio não tenha produzido danos consideráveis, estamos diante de uma situação de gravidade pela falta de clareza do fato, o que irá permitir a continuidade do processo, aumentando as consequências futuras para a vítima.

2.4.2 Segunda fase: instala-se o conflito

É o momento em que o assediador aumenta o tom de suas agressões pela falta de clareza do assediado sobre o que está acontecendo. Provoca a intimidação da vítima no sentido que ela percebe que nada pode fazer para se defender, e, se fizer, maiores serão os ataques. É o momento fatal da destruição de sua autoestima, detonando também suas capacidades laborais pela perda da confiança em si.

2.4.3 Terceira fase: a intervenção dos superiores

É nessa fase, e não antes, que a pessoa assediada começa a desenvolver os sintomas próprios do *mobbing*, como transtornos obsessivos, ansiedade crescente, depressão, etc.

A pessoa assediada ou hostilizada, já sem forças para enfrentar esse problema, começa a preocupar-se com o outro maior, seu desgastado estado de saúde, cuja evolução faz-se com o início do desgaste de seu plano social (conflitos familiares, perdas de amizade...), além de manifestar um rendimento profissional totalmente inadequado ao que se espera de seu posto de trabalho, e certa propensão a condutas de distração e somáticas (abuso no consumo de álcool, de tabaco, consumo de drogas e psicofármacos, etc.). O início de uma incapacidade profissional transitória é quase inevitável. Quando se chega a essa situação, pode-se dizer que o assediador dispõe de uma oportunidade perfeita para conseguir seu objetivo

⁴⁴ BERNAL, 2010.

⁴⁵ BARÓN, MUNDUANTE, BLANCO *apud* BERNAL, 2010.

de prejudicar a vítima, já que o assediado está autolesionando-se, sem que aquele primeiro tenha que se desgastar pessoal e publicamente. Nesse momento da hostilização, a vítima necessita verdadeiramente de ajuda urgente. Se isso não acontece as consequências chegam, no melhor dos casos, ao abandono do posto de trabalho, com a agravante de uma doença surgida, ou a consequências ainda mais graves, devido a esse progressivo desgaste físico, psíquico e social produzido pela espiral do *mobbing*, na qual a pessoa assediada se encontra presa.⁴⁶

2.4.4 Quarta fase: o desenlace

As circunstâncias vistas na fase anterior levam a um final facilmente previsível.

Tanto a pressão como o desgastado estado de saúde do assediado podem chegar a tornar insustentável sua presença no ambiente de trabalho. A simples idéia de voltar ao contexto do trabalho depois de um afastamento por motivo de saúde, de voltar a experimentar as pressões que o levaram ao seu estado atual, tende a converter-se em algo aterrorizante. A vítima do *mobbing* já opta, cada vez com mais segurança, por buscar soluções fora do domínio da organização de trabalho a que ainda pertence. No caso de sua história profissional refletir uma dedicação de vários anos à organização, ao seu ofício ou à sua profissão, ou de considerar que já é tarde para voltar a começar um novo caminho profissional, sua carreira tende a ser concluída em uma amarga pré-aposentadoria. Em outros casos, de pessoas mais jovens, elas continuam suportando a pressão por algum tempo, até que seu trabalho passe a ser puramente instrumental e mantêm-se na organização de uma maneira burocrática, enquanto não lhes chega a oportunidade de poder ir embora, o que costuma ser pouco comum, dadas as precárias condições de saúde que costumam encontrar-se.⁴⁷

2.5 Perfil do assediado

Para se conhecer o perfil da vítima, valendo-se de pesquisas realizadas, Poilpot-Rocaboy reporta que não são as características psicológicas das pessoas que predestinam a posição de vítimas do assédio moral, porém outras, como veremos a seguir.⁴⁸

- ✓ **Gênero** - prevalecem as vítimas femininas, em uma proporção em torno de 70%. Para Leymann, em pesquisa realizada na Suécia, as mulheres representavam 55% e os assédios, em sua maioria, eram submetidos por pessoas do mesmo sexo, isto é, homens assediavam homens e mulheres, mulheres.⁴⁹ Hirigoyen lembra que as diferenças são referenciadas pelo contexto sociocultural das

⁴⁶ BARÓN, MUNDUANTE, BLANCO *apud* BERNAL, 2010.

⁴⁷ BARÓN, MUNDUANTE, BLANCO *apud* BERNAL, 2010.

⁴⁸ POILPOT-ROCABOY *apud* PEDROSO et al., 2006.

⁴⁹ LEYMANN, 1996.

populações entrevistadas; nos países nórdicos manifestam a real preocupação com a igualdade de oportunidades entre os sexos.⁵⁰

Salienta a predominância feminina através de outros atributos. Tais como: mulheres de certa idade, sem filhos, que se recusam aos assédios de outros colegas ou superiores.

- ✓ **Idade:** para alguns autores, a idade é característica fundamental do assediado, e a faixa que mais sofre perseguições se situa entre os 40 e 50 anos.⁵¹ Porém, para Leymann, a idade não é significativa para explicar a manifestação hostil. Outras características discriminatórias apontadas por Poilpot-Rocaboy incluem a aparência; o comportamento; a vulnerabilidade; e, ainda, sobre as competências e qualificações.⁵²

Segundo a classificação proposta por Ortiz e Marí, as vítimas em risco de contraírem uma enfermidade do trabalho provocada pelo assédio moral possuem, de certa forma, as seguintes características:

- ✓ **Invejável:** pessoas que se destacam por sua liderança informal, além de um trabalho de reconhecida capacidade perante o grupo.
- ✓ **Vulnerável:** o trabalhador simplesmente cumpridor, porém com personalidade dependente, necessitando de aprovação de seus atos. Ocorre frequentemente em mulheres dóceis por educação ou tímidas na sua personalidade.
- ✓ **Ameaçador:** trabalhador altamente eficaz, justo, contra posicionamentos antiéticos, que expõe seus pontos de vista em defesa da ordem e do bem comum.⁵³

Portanto, há um conjunto de características que podem identificar os possíveis alvos de um assediador em potencial; cabe à gestão de recursos humanos das empresas conhecer esses perfis e propor acompanhamentos como forma de prevenir os ataques.

2.6 Perfil do Agressor

Segundo Rezende, os estudos realizados apontam para uma diversificação na titularidade dos procedimentos relativos ao assédio moral, nos quais, apesar da

⁵⁰ HIRIGOYEN *apud* PEDROSO et al., 2006.

⁵¹ BARRETO, HIRIGOYEN, LEYMANN *apud* PEDROSO et al., 2006.

⁵² POILPOT-ROCABOY *apud* PEDROSO et al., 2006.

⁵³ ORTIZ; MARÍ, 2002.

maior parte desses casos terem como agente principal um superior hierárquico, também são reconhecidas a existência de comportamento assediado entre indivíduos pertencentes à mesma posição no organismo empresarial ou ainda daqueles cujos postos de trabalho situam-se em patamares inferiores ao do assediado.⁵⁴

Para Fields, são conhecidos quatro tipos primários de agressores: os que buscam atenção, os que querem “quer ser”, os gurus e os sociopatas. Ainda cabe considerar o histórico de vida da pessoa, o uso de drogas ou álcool, a sanidade mental e outras circunstâncias.⁵⁵ Para Ortiz e Marí, as características típicas do assediador estão relacionadas a: personalidade; ameaças de perda de poder e do controle; liderança negativa e ações típicas como: intimidar, amedrontar, consumir emocional e intelectualmente a vítima, entre outras.⁵⁶

Em síntese, o agressor desenvolveu algumas características relacionadas à sua estratégia pessoal no ambiente de trabalho como forma de dirimir conflitos profissionais típicos que esbarra sua relação perante o grupo a que pertence: ou procura ou exerce poder.

2.7 Tipos de Assédio Moral

2.7.1 Assédio moral horizontal

É importante fazer destaque sobre o *mobbing* horizontal, até mesmo para demonstrar que ele também ocorre em níveis hierárquicos isonômicos. Segundo Rezende,⁵⁷ o assédio moral horizontal é obtido entre os que estão envolvidos no mesmo nível hierárquico, por posição simétrica, sendo comum quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. Pode ser expresso de diferentes formas, a saber:

[...] brincadeiras maldosas, gracejo, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento, etc., podendo ser resultante dos seguintes fatores:
a) conflitos interpessoais que provocam dificuldades de convivência por qualquer motivo pessoal (atributos pessoais, profissionais, capacidade, dificuldade de relacionamento, falta de cooperação, destaque junto à chefia,

⁵⁴ REZENDE, 2006, p. 143.

⁵⁵ FIELDS, 2006.

⁵⁶ ORTIZ; MARÍ, 2002.

⁵⁷ REZENDE, 2006.

discriminação sexual, etc.); b) competitividade/rivalidade para alcançar destaque, manter-se no cargo ou disputar cargo, ou para obter promoção.⁵⁸

2.7.2 Assédio moral vertical ascendente

Essa forma de *mobbing* talvez não seja parcialmente aceita ou percebida por aqueles cuja missão é avaliar o fenômeno no ambiente laboral. Estatisticamente representar a forma mais incomum de assédio moral. Diz respeito a posições hierarquicamente inferiores à posição da vítima.

A forma ascendente ou ascendente vertical corresponde ao assédio praticado por indivíduos que estão localizados em posições hierarquicamente inferiores à posição da vítima, sendo frequentemente motivado pelo descontentamento desses com o primeiro. Marie-France Hirigoyen⁵⁹ salienta que a forma ascendente caracteriza-se, principalmente, por alegações infundadas, especialmente aquelas vinculadas ao assédio sexual, dada a ótima repercussão desse tipo de agressão junto a sociedade, o que fragiliza a vítima perante a opinião pública.

Portanto, cabe aos superiores terem cuidado com suas práticas de gestão, por melhores que sejam, pois aos olhos daqueles com objetivos pessoais obscuros, sempre haverá motivo para a perseguição.

⁵⁸ ALKIMIN, 2006.

⁵⁹ HIRIGOYEN, 2006.

2.7.3 Assédio moral vertical descendente

Talvez o modelo mais fácil de surgimento do terrorismo psicológico por estar sob a roupagem do poder. O assediador justaposto em posição superior pressiona o assediado de posição inferior, obtendo vantagem por usar como instrumento de pressão sua posição hierárquica, comprometendo a possível reação da vítima que se sente muitas vezes impotente pelo receio da demissão. É o tipo de assédio que vem de cima para baixo e é deflagrado pela direção ou superior hierárquico em direção a um subordinado.⁶⁰

2.7.4 Assédio moral misto

Nessa modalidade ocorre uma combinação do terror contra vítima, partindo a iniciativa do superior e ganhando força, posteriormente, dos demais membros da empresa. É aceito o inverso também, a pressão psicológica pode nascer da equipe e ganhar adesão posterior dos responsáveis. O sentido do misto volta-se mais para a combinação dos diferentes atores propositores do assédio moral.

2.8 Conseqüências do assédio moral no trabalho

Segundo Leymann⁶¹ o assédio moral provoca conseqüências em vários níveis: na sociedade, nas organizações e nas vítimas. Na Sociedade, pelo alto custo que representam as enfermidades profissionais. Na Organização, estão diretamente relacionadas com as conseqüências individuais e impactam seus custos fixos sejam eles decorrentes de ações judiciais, absenteísmo, demissão e baixo desempenho.

Há custos indiretos e preocupantes, como o comprometimento da qualidade do clima organizacional, do produto e dos processos, bem como da imagem da empresa com o envolvimento do seu nome em escândalos dessa natureza.

No Indivíduo, segundo Poilpot-Rocaboy,⁶² três são as conseqüências do assédio moral sobre a vítima: deterioração da saúde física e mental; de ordem econômica e ao desenvolvimento de comportamento de defesa da vítima que se relaciona aos exemplos citados nas conseqüências para a organização.

⁶⁰ JACOBY, 2009.

⁶¹ LEYMAN, 1996.

⁶² POILPOT-ROCABOY *apud* PEDROSO et al., 2006.

Quadro 7: Consequências para a sociedade⁶³

Consequências para a Sociedade	
Custos de aposentadorias prematuras	Altos custos de incapacidade para o trabalho
Altos custos pelo desemprego	Perda de recursos humanos
Custos médicos e possível hospitalização	Perda potencial de trabalhadores produtivos

Fonte: Adaptado de Cassito – World Health Organization apud Pedroso et al

Quadro 8: Consequências para as empresas

Consequências para as Empresas	
Custos adicionais de aposentadoria	Danos à imagem da organização
Diminuição da competitividade.	Diminuição da qualidade do produto
Aumento das pessoas incapazes para o trabalho	Diminuição da produtividade individual e grupal
Aumento da rotatividade de pessoal	Deterioração do clima interpessoal
Custos de litígio	Perda de pessoal qualificado
Absenteísmo	Transferências freqüentes de pessoal.
Custos de realocação de pessoal	Redução do número de clientes
Motivação, satisfação e criatividade reduzidas	Treinamento de novos funcionários

Fonte: Adaptado de Cassito – World Health Organization apud Pedroso et al

Quadro 9: Consequências para as empresas

Consequências para a Qualidade de Vida do Trabalhador	
Reuniões sociais são evitadas	Queixas de desconforto Afastamento das responsabilidades físico e doença
Deserção de compromissos sociais	Indiferença com os laços familiares
Dificuldades em qualificação para outros empregos	Afastamento das responsabilidades e regras de pais, marido/esposa e filho/filha
Intolerância de problemas de família.	Litígios
Problemas no casamento e divórcio	Gastos médicos
Explosão de raiva	Violência
Distanciamento de relações de amizade	Perda de renda
Perda de projetos partilhados	Piora da performance das crianças na escola

Fonte: Adaptado de Cassito – World Health Organization

⁶³ WORLD HEALTH ORGANIZATION *apud* PEDROSO et al., 2006.

2.9 Estudos de casos

Esta sessão traz uma pesquisa publicada pela Revista Mal Estar e Subjetividade - edição de junho de 2009 - sobre Assédio moral. De autoria das pesquisadoras Alessandra Rodrigues Jacobyl, Denise Falckell, Camila Roberta LahmIII, Gislaine Jardim Nunes, trata-se de um estudo de casos múltiplos que visa a descrição do *mobbing* como fenômeno vivenciado por dois participantes. Esses, por sua vez, tiveram suas identidades originais preservadas com a utilização de nomes fictícios. Yin apud Jacob et al (2009) define esse estudo de forma empírica, isto é, a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente recomendado quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão definidos, ou seja, quando se pretende compreender em profundidade a experiência vivida e narrada pelo participante. Sobre os critérios de pesquisa, as autoras estabeleceram que a abordagem para cada caso considerou as experiências respectivas como singulares, buscando destacar os aspectos específicos de cada entrevistado.

2.9.1 Instrumento e procedimentos para a coleta de dados

Na pesquisa, as autoras solicitaram aos relatores que fizessem uma narrativa escrita sobre suas trajetórias profissionais, incluindo o depoimento sobre a situação de assédio moral e/ou humilhação que considerassem ter experienciado. Nenhum conceito prévio sobre *mobbing* foi explicado a dupla para evitar influências, deixando-os livre na caracterização sobre fatos de cada relato. Algumas explicações foram solicitadas quando necessário apenas para esclarecer os episódios em que ocorreu o assédio moral e os sentimentos evocados em cada uma das situações. Foi garantido também a ambos os entrevistados o sigilo nos dados e informações prestadas.

2.9.2 Apresentação e análise dos dados

Os resultados desta pesquisa estão apresentados em duas etapas. Na primeira um resumo de cada um dos relatos, sendo, posteriormente, feito uma análise horizontal de cada sujeito, transcrita em tabela, isto é, a busca de uma generalização analítica dos dados, contrastando os elementos coletados, buscando

semelhanças e diferenças em ambos os casos. Por fim, uma análise comparativa a pontos que foram trazidos pelos autores nessa dissertação, bem como uma referência a seu problema de pesquisa.

2.10 Caso 1 – André: “o injustiçado”

Profissional de 49 anos, formação técnica em contabilidade, representante comercial, subordinado ao gerente de vendas que também supervisionava o trabalho dos demais representantes (em torno de 20 espalhados por todo o Brasil), casado e pai de quatro filhos. André ganha na apresentação a denominação de injustiçado por ser essa a expressão mais repetida em seu relato.

2.10.1 Histórico do assédio

André constituiu uma prestadora de serviço para atender a empresa em que era representante comercial. Sempre dedicado e cumpridor de seus deveres, batia rotineiramente as metas que lhe atribuíam. Entretanto, após mudança na gerência e supervisão comerciais as coisas começaram a mudar. Afirma o relator: "no primeiro contato pude perceber que havia uma vontade muito grande, por parte do gerente, de provar que eu não era competente, dizendo que as metas que haviam sido estabelecidas foram calculadas abaixo da minha capacidade e, por isso, eu tinha atingido". Sendo assim, no ano seguinte as metas de André aumentaram em 40%, num contraste aos 5% aumentados corriqueiramente pela empresa a cada ano. Mesmo contestado pelo representante, o número permaneceu. As mudanças não pararam por aí, a partir de então as visitas aos clientes ganharam a presença do gerente sistematicamente: "ele fez questão de acompanhar meu trabalho junto aos principais clientes, o que considero normal, mas as atitudes dele na presença destes clientes sempre foram de demonstrar que as dificuldades que o mercado apresentava não teriam solução sem a participação dele".

De volta à empresa o gerente transparecia ao diretor que as vendas com André só estavam ocorrendo porque sua presença (a do gerente) era determinante para o fechamento dos negócios. "Quando ele me disse - a partir de agora vou ser a sua sombra - significava dizer que a minha empresa, que prestava serviços a estas pessoas, não tinha o direito de administrar seu tempo e até mesmo os negócios particulares teriam que ser sempre como ele queria. Na verdade, o trabalho de

supervisão existe, como o nome já diz, para supervisionar, e não escravizar". Para André, "a cada período que passava, ficava claro que a intenção era de fazer com que eu pedisse demissão".

Com o passar do tempo André não foi conseguindo alcançar as metas por estarem superelevadas, fazendo com o que o seu trabalho passasse a ser questionado pela direção. E o constrangimento aumentava: "nas reuniões, por diversas vezes fui usado como exemplo de mau desempenho". Em uma delas o representante foi obrigado a assinar um termo de compromisso que o obrigava a atingir os resultados solicitados em 45 dias, onde, do contrário, sua situação seria revista pela empresa. "Tal papel assinado era para ser apresentado para a direção, e pelo que soube apenas eu e outros dois colegas tivemos esse tipo de atitude. Solicitaram que fosse passado para a empresa o horário em que estivesse no cliente para futura averiguação. Coisas que não eram padrão".

André foi se sentindo isolado, principalmente nas convenções de vendas ou reuniões das equipes. Ele considera que: "o tratamento que recebia por parte do chefe e do supervisor era diferente em relação aos demais. Desde a recepção até a forma de cumprimentar. A comunicação ocorria sempre com uma carga negativa: "pô ontem não vendeste nada", quando o que talvez devesse perguntar seria "o que houve? Estás com problemas? No que podemos ajudar?."

A demissão veio após três anos de vivência de assédio moral. Na ocasião, André sentiu-se fragilizado, usurpado de valores, "com a auto-estima no chão". Os problemas financeiros se agravaram com as despesas de sua saúde mental, o ex-representante teve alterações no sono, períodos de depressão e ansiedade e o temor de não conseguir o reingresso no mercado de trabalho por possuir uma idade mais avançada. Como se não bastasse a vítima era responsável pelo provimento de sua família.

Com a ajuda da família e amigos André superou o problema e se recolocou, dizendo-se satisfeito em seu novo ambiente profissional, onde goza do respeito e amizade de todos.

2.11 Caso 2 - Cristina: “o coringa descartado”

Cristina, 48 anos, solteira e sem filhos, trabalhava em um sindicato como secretária da entidade e posteriormente como advogada. "O Coringa Descartado" foi uma expressão trazida por ela como um resumo da situação que vivenciou no seu ambiente de trabalho, inicialmente de maior responsável pela dinâmica de funcionamento do local e, posteriormente, considerada como alguém totalmente desnecessária, dispensável ou até um incômodo.

2.11.1 Histórico do assédio

Cristina teve um início glorioso no sindicato, iniciando como secretaria e logo fazendo a faculdade de direito. No ano seguinte recebeu uma proposta externa tentadora que lhe dobraria o salário junto com um pacote amplo de benefícios. Identificada com o que fazia no sindicato, a secretaria manteve-se fiel ao emprego, amparada pelo custeio total de sua faculdade lhe concedido pelo presidente ao saber do assédio da concorrência. Algum tempo depois acabou por fazer sua rescisão com a entidade e montou seu escritório de advocacia. No entanto, 30 dias depois foi recontratada no mesmo cargo apenas pela parte da manhã, ficando às tardes livres para o escritório. Dessa forma o sindicato contratou uma secretaria auxiliar, de qualificação inferior e deixando a desejar nas tarefas. Segundo Cristina sobre a nova secretária, “com ela era diferente, e terminava sempre eu ficando quase que todo o dia em função do sindicato”. Logo adiante, Cristina foi contratada como assessora jurídica, prestando serviço duas vezes por semana e com o compromisso de também orientar e assessorar por um tempo a nova colaboradora, o que não adiantou, pois a secretaria auxiliar acabou sendo demitida, assim como uma nova que a substituiu acabou por sair também, desistindo de voltar após um período de afastamento por licença maternidade. Novamente a advogada voltou a se envolver com a secretaria do sindicato, até que o presidente indicou uma prima para exercer o cargo. Cristina notou que a partir daí o comportamento do presidente começou a mudar. Ela relata que "seriam realizadas eleições para diretoria e o presidente era candidato à reeleição, sem chapa de oposição. Porém, antes mesmo de eleitos, o presidente e o tesoureiro mudaram o comportamento comigo, assim como a secretária contratada, e o diálogo foi substituído por hostilidades e

grosserias". A sala que Cristina ocupava foi inutilizada e foi iniciada uma reforma nas salas de propriedade do sindicato, para acomodá-la.

Numa reunião de diretoria, incomodada, a bacharel em direito perguntou o que estava acontecendo, já que todos agiam como se ela não existisse. Foi então que o presidente diante de mais de doze pessoas questionou-a: "Não queres mais trabalhar no Sindicato"? Cristina relata ter se sentido constrangida, solicitando que constasse na ata que a partir daquele momento se dedicaria somente a assessoria jurídica, sem qualquer outro envolvimento com os trabalhos administrativos da secretaria. Os momentos seguintes no sindicato foram péssimos, as pessoas sequer a cumprimentavam, num clima de hostilidade. Na visão de Cristina "o ambiente de trabalho se tornou insuportável. A reforma da sede foi concluída e me colocaram numa sala de 2m x 2,5m, sem ar condicionado (eles substituíram o ar central por aparelhos individuais, mas somente para os outros funcionários). Da mesma forma que ninguém falava comigo, também não me davam qualquer tarefa para fazer". Outras reuniões se sucederam e de forma muito castigada para a advogada, com hostilidades, indiferenças e acusações. Ela diz que: "Fiquei indignada pela humilhação e passei um e-mail para toda diretoria alertando que, se episódios daquela natureza voltassem a ocorrer, eu iria à justiça". Prontamente o presidente nada satisfeito com a mensagem foi questioná-la. "Falei que apenas estava alertando a todos que meus direitos e prerrogativas de advogada estavam sendo violados. Que sequer privacidade eu tinha na minha sala, minhas gavetas eram reviradas, meus e-mails abertos e isso era crime. Para minha surpresa, todos disseram não ter ouvido a secretária me chamar de mentirosa, que eu estava ficando louca".

Como conseqüências da situação que vinha vivenciando, Cristina cita alguns problemas de saúde. "Desde o início deste martírio, comecei a ter problemas de saúde. Tive uma pneumonia. Em novembro do mesmo ano, tive problemas estomacais, fiz inclusive cirurgia. Também fiz acompanhamento com nutricionista". Referiu também ter intensificado suas sessões de terapia. Ela considera que: "Imperou a lei do quanto pior para mim, melhor para eles. Os funcionários, sem me dirigir à palavra, faziam ironias e deboches a mim, como provocação. Até o presidente, quando tive problema de estômago, me falou 'te cuida que tu vais morrer'. Em outra ocasião disse que psicoterapia era para louco e ainda bem que ele

não precisava disso como eu. Foi muita humilhação". Ela não foi mais convidada para as festas de confraternização. O seu salário e décimo terceiro sempre foram pagos dois/três dias após o pagamento dos demais funcionários, as correspondências endereçadas a ela não eram entregues, assim como os recados por telefone. Cristina refere ter vivido nesses quase três anos sob forte tortura psicológica, ocasionando vários problemas de saúde. "Minha auto-estima ficou muito baixa, eu via a vida sem sentido, sem expectativa, chorava toda vez que tinha de levantar da cama para ir trabalhar. Foi horrível...".

Finalmente com a mudança na gestão do sindicato assumiu um novo presidente que convidou a advogada para retomar os trabalhos, deixando-a entusiasmada. Apesar de ter sofrido algumas restrições no início, mas com apoio incondicional da nova diretoria, Cristina continuou trabalhando na instituição e auxiliou na reestruturação da entidade que passou por várias mudanças.

2.12 Análise dos casos

Em ambos os casos verifica-se que o fenômeno do *mobbing* é diferenciado de uma situação de estresse. Esse último se dá de forma pontual, numa situação específica onde o estressado sente física e psiquicamente os efeitos de um estímulo externo, logo retomando o seu equilíbrio. Já no assédio moral corpo e mente não respondem positiva e pontualmente ao fato, pelo contrario, efeitos nocivos à saúde habitam nosso organismo e se não tratados provocam novas patologias.

Ainda assim as vítimas não possuem no início clareza de que se trata da instauração de um processo de assédio moral, conseqüentemente não buscam mecanismos de ajuda. De acordo com Hirigoyen (2011):

O que me parece importante quando trabalhamos sobre o tema é entender que a noção de assédio moral é, e permanecerá, uma noção subjetiva. Há, efetivamente, procedimentos que são destruidores, que podem ser identificados, mas isto não é suficiente para dizer que se trata de assédio moral, e também foi insuficiente na hora de encontrar uma definição a ser usada na lei.⁶⁴

⁶⁴ HIRIGOYEN, 2011.

Quadro 10 – Análise dos casos

Itens	André	Cristina
Atitudes abusivas sofridas	Metas abusivas, supervisão excessiva, exposição em reuniões, ameaças de demissão	Tarefas triviais, isolamento, deterioração da condições de trabalho, atraso de salário, acusações e hostilidades
Tipo de Assédio	Vertical descendente	Vertical descendente e posteriormente misto (inclui os próprios colegas de mesmo nível hierárquico)
Características da vítima que podem ter motivado o assédio	Competência e bom desempenho nas atividades, cumpridor de metas e idade próxima da aposentadoria	Competência e bom desempenho nas atividades, participação ativa na empresa, faixa etária comumente vitimizada, mulher
Motivo do Assédio	Inveja e rivalidade	Preferência pessoal por outro funcionário
Duração do Assédio	3 anos	3 anos
Sentimentos causados pelo assédio	Revolta contra a injustiça, humilhação e vergonha	Constrangimento, humilhação e indignação
Consequências a saúde física e psíquica	Alterações no sono, depressão e ansiedade	Problemas pulmonares e estomacais, dores nas costas e depressão

No que tange ao perfil do assediado, observa-se com a pesquisa que tanto André como Cristina eram profissionais de competência e comprometidos com seu trabalho, características competitivas no mundo de hoje. A mesma autora destaca que quando iniciou sua pesquisa ficou surpresa ao constatar que as pessoas mais atingidas pelo assédio moral eram precisamente as mais produtivas. Em muitas dessas situações é justamente a competência que pode provocar o assédio. No caso de Cristina quando passa a sofrer o efeito misto do *mobbing*, especialmente o da parte da prima do presidente do sindicato, um componente que pode se considerar é a inveja, destacada por Guimarães (2008) em sua reflexão sobre o tema.

A pesquisa relatada possui uma riqueza de detalhes que podem ser vistos, por exemplo, na tabela, onde os mesmos foram pinçados e classificados dentro de sua respectiva temática sobre o *mobbing*. Reforça também as proposições dos diversos autores citados nesse trabalho acadêmico, mas sem dúvida sua grande contribuição é demonstrar que os fatores que desencadeiam o assédio está, em primeira análise, ao alcance da gestão da empresa, isso sem considerar os de características verticalizada descedente, que por definição própria já parte da cúpula da pirâmide organizacional. Tal pesquisa reforça a problematização dessa dissertação.

3 ELEMENTOS DE GESTÃO

3.1 Elementos de Gestão e de combate ao *Mobbing*

A responsabilidade pela saúde do clima organizacional em um ambiente de trabalho está diretamente relacionada aos efeitos (ou a falta de) uma boa gestão empresarial. É ela que impulsiona a máquina administrativa e operacional ao encontro dos resultados almejados. Numa analogia com a área de tecnologia da informação o trabalho de gestão está para o software enquanto a empresa com seus departamentos e máquinas está para o hardware, portanto sem um modelo de gerenciamento que dê conta a boa utilização, otimização e preservação dos recursos organizacionais, fará com os investimentos empresariais não surtam os objetivos desejados. Como se vê é indispensável o bom planejamento do negócio, antevendo problemas e estabelecendo princípios e conceitos que possam nortear os trabalhos diariamente. Com o fenômeno do assédio moral não é diferente, pode a empresa a partir de alguns módulos de definição buscar a minimização do problema, especialmente considerando a formulação de conceitos que orientem as relações interpessoais e hierárquicas, a definição de uma estrutura que esteja atenta a sinais que possam permitir o afloramento do *mobbing* e, por último, o estabelecimento de ferramentas de gestão que avaliem sistematicamente o ambiente organizacional. Sendo o assédio moral um fenômeno que afeta, como foi visto, tanto a vítima, como a sociedade e a empresa, recai sobre essa última a responsabilidade sobre o controle do mesmo.

Nas formas de expressões do *mobbing* apontadas por Guimarães (2008), os mecanismos de afronto estão em sua maioria ao controle da corporação, viabilizando, portanto, medidas preventivas que combatam os mecanismos de agressão. Sendo assim, percebe-se que o crescimento mundial do terrorismo psicológico no trabalho está inversamente proporcional à vontade, prioridade e política dos empresários do que propriamente um fenômeno capaz de ser minimizado por boas práticas de gestão.

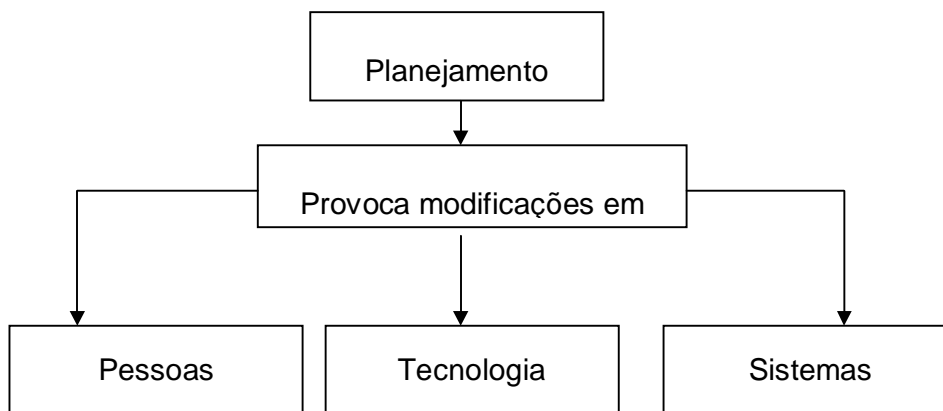
3.2 Conceitos em Gestão

É primordial para uma organização estabelecer conceitos, princípios e diretrizes, entre outros termos, que a levem a caminhos desejados por seus dirigentes. O ato de conceituar está intimamente ligado ao processo de planejar, onde segundo Carvalho (1979, p. 76) o planejamento é inerente a atividade humana inteligente, uma vez que se trata de operações de seu mecanismo psíquico, fato este, que mantém a espécie humana no topo da cadeia alimentar, apesar de não ser a espécie mais forte fisicamente.⁶⁵ Já Oliveira afirma que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.⁶⁶

Enquanto o primeiro autor trata o planejamento como algo inerente à capacidade humana, Djalma embute uma visão mais processual para instauração da função administrativa no ambiente organizacional. Portanto planejar é uma atividade cognitiva, que diferencia, previne e facilita a obtenção dos resultados, desde que vista não como uma ação pontual, mas como um processo permanente em constante revisão.

Um dos princípios do planejamento (Djalma, 2002) é oferecer maior penetração e abrangência, pois provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa, conforme pode ser visto na figura abaixo.⁶⁷



⁶⁵ CARVALHO, 1979, p.76.

⁶⁶ OLIVEIRA, 2002, p. 36.

⁶⁷ DJALMA, 2002, p. 37.

Segundo o autor as modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc., na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos e por novas maneiras de fazer os trabalhos. Já nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações procedimentos e instruções.

Em complemento a proposição do autor, especificamente em pessoas, maior alvo desse estudo científico, acrescento que o planejamento pode contribuir com orientações aos relacionamentos interpessoais, como um código de ética que norteará o convívio não só entre as equipes, mas como os demais stakeholders.⁶⁸

Uma vez determinado os objetivos estratégicos formulados pela alta gestão, em que o *mobbing* pode ser previsto nesse nível hierárquico como fator desagregador de pessoas e equipes, bem como proposto valores morais através do código de ética referenciado, o próximo passo é desdobrá-los até chegar a ação efetiva. Sobre isso Chiavenato afirma:

As organizações buscam alcançar vários objetivos simultaneamente. Há uma hierarquia de objetivos a qual alguns deles são mais importantes e predominam sobre os demais. Existem da empresa como um todo (estratégicos), de cada uma das divisões ou departamentos (táticos) e de cada cargo (operacionais). Os objetivos estratégicos predominam sobre todos os táticos, enquanto os objetivos táticos predominam sobre os objetivos operacionais. Os objetivos maiores impõem-se aos objetivos específicos.⁶⁹

3.3 Relações com empregados, um elemento do módulo conceito

A instauração de Programa de Relações com os Empregados parece ser uma alternativa produtora no combate a personificação do poder. Não é uma garantia absoluta da execração do abuso moral nas relações de equipe e nem da ausência de conflito, mas tornar-se um mecanismo formal de gestão com a proposta de conscientização e orientação na forma em que as relações profissionais devem se justapor.

Segundo Chiavenato (2008, p. 443) um programa de relações com os empregados oferece ao ambiente maior confiança, respeito e consideração, além

⁶⁸ Grupos de interesses envolvidos nos negócios da organização, como governo, sindicatos, comunidade, clientes e fornecedores.

⁶⁹ CHIAVENATO, 2004, p. 139.

dever fazer parte na filosofia da organização.⁷⁰ O ambiente de trabalho é um local fabricado pela empresa e a ela cabe proteção e preservação da saúde física e mental daqueles que são contratados para designarem esforços em busca de objetivos e resultados corporativos desejados. Nesse sentido, Bohlander, George, argumenta que:

[...] o fracasso em proteger a segurança e o bem-estar dos funcionários ou o interesse do consumidor, no entanto, pode ser um convite ao litígio de ambos os grupos.⁷¹

Tal fato ainda segundo o autor pode ser denominado de Negligência “Por lei, negligência consiste em deixar de tomar providências cabíveis nas situações em que eventuais falhas resultem em lesão a outra pessoa”.

3.4 Desenho de um programa de relações com empregados

O programa de Programa de Relações com Empregados deve ser instrumento formal-gerencial e que vai nortear as relações entre empregado-chefias, chefias-chefias e empregado-empregado, onde alguns ingredientes nessa relação podem ser estipulados para o bom convívio e a saúde do ambiente, bem como uscando evitar os abusos morais, possíveis de acontecer nas relações.

Para Chiavenato (2008), as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:⁷²

- a. Comunicação___ a organização deve comunicar e explicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla.
- b. Cooperação___ a organização deve compartilhar o processo decisório e controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
- c. Proteção___ o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.

⁷⁰ CHIAVENATO, 2008, p. 443.

⁷¹ BOHLANDER, GEORGE, 2005, p. 367.

⁷² CHIAVENATO, 2008.

- d. Assistência___ a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
- e. Disciplina e Conflito___ a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos

3.5 Estrutura organizacional em gestão

Outra forma de buscar o combate ao assédio moral dentro das organizações é criar estruturas administrativas formais que acompanhem, monitorem e previnam possíveis causas de surgimento do fenômeno. São representações deliberadamente planejadas que buscam levar a empresa a alcançar seus objetivos estabelecidos.

Segundo Daft, estrutura organizacional significa a estrutura na qual a organização define como as tarefas são divididas, os recursos são distribuídos e os departamentos são coordenados. Os principais fatores segundo Nunes (2007) para a criação de uma estrutura formal empresarial são:⁷³

- Focar os objetivos estabelecidos pela empresa;
- Realizar atividades que podem chegar nesses objetivos
- Distribuir as funções administrativas para cada funcionário desempenhar
- Levar em consideração habilidades e limitações tecnológicas
- Tamanho da empresa

Sendo assim, é possível uma empresa criar concepções estruturadas de suporte aos colaboradores que estejam enfrentando situações de dificuldade no ambiente de trabalho, incluído o assédio moral, e, conseqüentemente, afetando seu desempenho profissional.

Tal medida pode ser viabilizada com baixos custos, criando um serviço estruturado não em função de linha, como os tradicionais departamentos, e, sim, através de um serviço na condição de suporte, *staff*. Essa prestação de serviço pode ser designada a um colaborador do quadro, com função específica ou não, isento e preparado para ouvir, mediar ou encaminhar conflitos mais contundentes a instâncias especializadas.

⁷³ DAFT, 2005, p. 222.

3.6 Programas de Assistência ao Colaborador (PAE), um elemento do módulo estrutura organizacional

Para Chiavenato, os Programas de Assistência ao Colaborador (PAE) pode ser um mecanismo estruturado nas organizações que visa assistir o colaborador através de um programa interno de assistência profissional promovida pela empresa.

Os PAE são programas apoiados pelas organizações que ajudam os colaboradores a lidar com os seus problemas pessoais que interferem no desempenho do seu trabalho.⁷⁴

O programa pode estar diretamente ligado ou não a área de gestão de pessoas, sendo mais importante que o mesmo tenha características de fidelidade, abrangência, total isenção e sigilo absoluto, preservando o colaborador de possíveis exposições. Dentre suas políticas e abordagens o PAE deve considerar:

- ✓ Vários problemas podem afetar negativamente o desempenho do funcionário, como uso de drogas, álcool, dificuldades familiares, distúrbios emocionais, estresse e estresse sistemático, a caminho da configuração do assédio moral. O PAE pode assistir ou dar os encaminhamentos devidos ao empregado para resolver tais problemas, desde que eles procurem a ajuda ou estejam sensíveis a oferta do auxílio;
- ✓ As atividades do trabalhador e seu progresso na empresa não podem sofrer quaisquer tipos de retaliações á medida que ele busque o apoio do PAE;
- ✓ Os registros sobre saúde e situação pessoal devem ser confidenciais;
- ✓ O afastamento por assédio moral deve ser seguido pó tratamento e reabilitação, como qualquer outro problema de saúde;
- ✓ O colaborador passa a ser responsável pelo cumprimento da orientação do PAE, médica ou ambas as coisas, como recomendações e planos de tratamento;
- ✓ Os sérvios do PAE podem também auxiliar a família dos empregados afetados pelo *mobbing*

⁷⁴ CHIAVENATO, 2008, p. 445.

3.7 Ferramentas em gestão

Peter Drucker com sua Administração por Objetivos (APO)⁷⁵ que serviu como principal ferramenta de gestão aos princípios propostos pela escola Neoclássica da ciência Administração, pode ser destacado na história como um precursor na implantação de ferramentas de gestão a serviço das metas e objetivos da empresa. Ao longo das últimas décadas esses instrumentos se tornaram comuns na vida das empresas, pois auxiliam em diversas frentes, como na oportunidade de inovação, melhoria da qualidade de produtos e serviços, redução de custos e leitura do clima organizacional. O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las.

Segundo estudo da Bain & Company⁷⁶ disposto em seu manual para executivos, foi perguntado a gestores do mundo todo quais ferramentas de gestão eles utilizam e quais resultados elas têm gerado. Segundo Giovanni Fiorentino, *Office Head* da consultoria em São Paulo, “nós focamos em 25 ferramentas, refinando a lista a cada ano. Ao monitorar quais ferramentas as empresas utilizam, em quais circunstâncias e com qual nível de satisfação, conseguimos ajudar os executivos a melhor selecionar, implementar e integrar estas ferramentas, maximizando assim o seu desempenho.

Ao longo dos anos, esta pesquisa gerou alguns *insights* importantes:

- Ferramentas de gestão são muito mais efetivas quando fazem parte de um projeto maior da organização;
- Gestores que mudam muito frequentemente de ferramentas acabam comprometendo a confiança dos colaboradores. Os tomadores de decisão atingem resultados muito melhores quando lideram estratégias realistas e consideram as ferramentas apenas como suporte para atingir os objetivos estratégicos;
- A satisfação geral com as ferramentas de gestão é positiva, mas os resultados alcançados, as taxas de uso e a facilidade de implementação variam muito;
- Nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas.

⁷⁵ Instrumento e/ou modelo de gestão preconiza a formulação de objetivos organizacionais baseada na interação entre executores e suas lideranças, promovendo uma ambiente de cooperação, comunicação e valorização dos profissionais da base da pirâmide.

⁷⁶ A Bain & Company é uma das maiores consultorias de gestão no mundo, fundada sobre o princípio de que consultores devem ser medidos pelos resultados financeiros gerados em seus clientes. Está presente em São Paulo desde 1997 e atua em toda a América do Sul de forma integrada com o escritório de Buenos Aires.

Sobre as categorias de ferramenta, a consultoria aponta quatro:

- ✓ Ferramentas *incipientes* têm baixo nível de utilização e baixo nível de satisfação;
- ✓ *Ferramentas brutas* têm alto nível de utilização, mas baixo nível de satisfação;
- ✓ *Ferramentas especializadas* têm baixo nível de utilização, mas alto nível de satisfação;
- ✓ *Ferramentas de impacto* têm alto nível de utilização e alto nível de satisfação.

Não há uma ferramenta específica para controle e extermínio do *mobbing*, que por si só não dispõe de clareza no início do processo. Além do mais não estamos aqui tratando de um problema tangível, de fácil mensuração e nem tampouco de contornos pragmáticos. Contudo, pode a gestão da empresa promover o uso ferramentas de recursos humanos que indiretamente tendem a inibir o assediador em suas práticas de terrorismo, especialmente quando tal instrumento pode colocar em cheque o seu perfil de seu relacionamento interpessoal, o seu temperamento, a qualidade de seu trabalho e, até mesmo, o comprometimento de seu emprego.

3.8 Avaliação 360 graus: um elemento do módulo Ferramenta

Foi-se o tempo que o privilégio da avaliação de desempenho do colaborador era exclusividade daqueles que detinham o poder. Hoje conhecer o ambiente nas suas dimensões horizontal, vertical e lateral propicia as empresas um maior número de informações que lhe auxiliarão na tomada de decisão. A Avaliação 360° passou a ser uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de lideranças.

Segundo Reis apud Craide (2004), foi na década de 90 (século XX) que se intensificaram as experiências e as pesquisas relativas à técnica de Avaliação 360°, procurando compreender sua influência no ambiente organizacional. O grande diferencial desse instrumento é oferecer uma avaliação não mais só “*top-down*”, oferecendo exclusividade as chefias na missão de avaliar o desempenho do empregado. Almeida apud Craide et al (2004) afirma que os métodos tradicionais não são capazes de mover a empresa na direção do desenvolvimento coletivo.

Considerando que o assédio moral tem considerada proliferação na sua forma vertical descendente, com grande inferência do cargo e do poder de comando

que o assediador possui, bem como sabendo ele que sua empresa possui instrumentos que irão avaliar sua relação com seus subordinados, poderá o mesmo a pensar e medir com antecedência os resultados de seus atos. Isso sem contar que com a proposta de lateralidade da avaliação, outras pessoas poderão também depor a favor da vítima, tendo em vista a proposta de sigilo e preservação dos dados num processo avaliativo.

O instrumento não é de efeito direto ao *mobbing*, mas oferece a possibilidade de inibi-lo, ainda mais conjugado com os outros módulos de gestão referenciados aqui no combate ao terror psicológico no ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

O estudo do *mobbing* deixa claro sua relação direta com a palavra agressão, talvez de menos impacto no entendimento comum já que a mesma até então sugeriria contato físico. O lado mais perverso desse tipo de assédio é sua agressão as capacidades mentais da vítima, que aos poucos vai se deteriorando e tornando-a incapaz para o seu exercício laboral. Seus outros papéis sociais também são afetados, só que diferentemente do trabalho, por exemplo, em seu ambiente familiar, o indivíduo tende a obter acolhimento, carinho e cuidado. O convívio grupal revestido por uma excelente dose de competição, disputa, inveja, dinheiro e status é o campo mais fértil para o afloramento do *mobbing*. Todos esses ingredientes destacados são encontrados no mundo do trabalho. Na primeira parte da revisão literária desse estudo se identificou o acirramento na disputa das empresas por um espaço e sobre técnicas que estão à sua disposição para torna-las mais preparadas nesse cenário. Num primeiro plano está a sobrevivência delas, independente da consequência e o reflexo de suas decisões às pessoas, muitas vezes ultrajadas por demissões desmedidas em seu ato, o que para esse pesquisador necessariamente não são ações dicotômicas, pelo contrário, podem caminhar juntas. O que se discute aqui não é a invalidade do desligamento, mas a forma e o descompromisso das corporações. Não são raros os casos de empresas que demitem e oferecem benefícios complementares, como permanência do plano de saúde e a contratação de programas de *outplacement*,⁷⁷ pagos por elas.

De fato se o cuidado já não ocorre num dos momentos mais difíceis na vida de uma pessoa que é o da demissão, muito menos pode se esperar das empresas nas dificuldades que seu colaborador enfrentará no durante, especialmente se tratando do assédio moral, muitas vezes subjetivo, e um assunto

⁷⁷ É uma solução profissional elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. São programas de recolocação profissional oferecidos por empresas especializadas que vai desde a elaboração do currículo, apoio em técnicas de entrevista, prospecção de oportunidades de emprego até a busca efetiva do fechamento da nova vaga.

ainda, infelizmente, menos popular que o assédio sexual. Mas esse estudo preocupado e ao mesmo tempo motivado buscou apresentar possíveis soluções de minimização do fenômeno através de medidas e ações ao alcance das gestões, bastando, especialmente, sensibilidade ao problema, vontade política, ações efetivas e monitoramento do ambiente. A Dra. Marie-France Hirigoyen em seu discurso no I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho promovido pela Ong Assédio Moral afirma que “Se uma empresa é vigilante e severa com relação a essas práticas, o assédio moral não prospera, mesmo quando há um indivíduo particularmente perverso na empresa”.

Aos efeitos maléficos do *mobbing* não cabe terceirizar o problema ao perfil da vítima, seja ela mais ou menos resistente ao problema, como se viu na pesquisa descrita ambos os vitimizados não foram percebidos como pessoas frágeis, despreparadas para trabalhar em ambientes competitivos e, sim, após a processualização do assédio, ambos começaram a apresentar os sintomas em sua saúde. Sendo assim, não parece plausível o argumento por parte das empresas de tentar terceirizar o problema a própria vítima. Ignorar o fato significa conviver com o problema também, pois como se viu nos estudos da World Health Organization apud Pedroso et al. (2006) o efeito atinge as próprias organizações, que perdem produtividade, seja pelo baixo rendimento do trabalhador ou pelo aumento do absenteísmo.

Esse estudo conclui ser o *mobbing* uma das patologias ocupacionais emergentes, requerendo atenção, prevenção e atitude por parte das organizações, onde se unido esses fatores, especialmente combinando os três elementos apontados aqui como pilares de um modelo de gestão eficiente no combate ao problema - Conceito, Estrutura e Ferramenta – poderá se buscar a minimização dos efeitos perversos do terrorismo psicológico no ambiente de trabalho, o que na mesma proporção do reconhecimento deve-se enaltecer também a preocupação da empresa, que estará dando demonstração de civilidade, tratando como iguais as variáveis mercado, resultado e pessoas. Tais pilares não têm a pretensão de serem soluções mágicas e exclusivas, mas, sim, como opção ao combate do *mobbing* através de temas corporativos estratégicos, já que se fala tanto que a

estratégia dentro do mundo dos negócios é a glória na busca dos resultados, na maioria das vezes tangíveis, financeiros, e porque não para aqueles de características intangíveis, como pessoas, pois são elas numa primeiríssima instância que estarão a serviço dos objetivos corporativos.

BIBLIOGRAFIA

Academy of Management Review. Toronto, v. 22, n. 4, p. 15-82, 1998. Disponível em: <www16.fgv.br/influeces>. Acesso em: 12 ago. 2011.

ALKIMIN, Maria Aparecida. Assédio moral na relação de emprego. Curitiba: Juruá, 2006.

BENNETT, A. Management: downsizing does not necessarily bring an upswing in corporate profitability. *Wall Street Journal*, June 6, p. B-1. 1991.

BERNAL, Anastásio Ovejero. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BOHLANDER, George W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BONACHE, J. Retención y ruptura laboral. In: J. Bonache; Á. Cabrera (Org.). *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

CAMERON, K. S. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), p. 189-211, 1994.

CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J.; MISHRA, A. K. Downsizing and redesigning organizations. In: G. P. Huber; W. H. Glick (Org.). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press, 1993.

CARVALHO, Horácio Martins. *Introdução à teoria do planejamento*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de Competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS: Escola de Administração – PPGA/EA. REAd – Edição 40, v. 10, n. 4, jul., ago., 2004.

- DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.
- GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; Adriana Odalia Rimoli. Universidade Católica Dom Bosco - "Mobbing" (Assédio Psicológico) no trabalho: Uma síndrome Psicossocial Multidimensional.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, CK. *Competindo pelo Futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar mercados no amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. São Paulo: HSM anagement, revista, Julho - Agosto de 1998.
- HENKOFF, R. Cost cutting: how to do it right. *Fortune*, Apr. 9, n. 121(8), p. 26-33, 1990.
- HIRIGOYEN, Marie France. Participação da conferencista no I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article214>>. Acesso em: 21 nov. 2010.
- JACOBY, Alessandra Rodrigues; FALCKE, Denise; LAHM, Camila Roberta; NUNES, Gislaine Jardim. Assédio Moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. *Revista Mal-estar e subjetividade*, Fortaleza, v. IX, n. 2, p. 619-645, jun., 2009.
- KETS DE VRIES, M.; BALAZS, B. The downside of downsizing. *Human Relations*, v. 50(1), p. 11-50, 1997.
- LEYMANN H. "Content and development of moral harassment at work (Mobbing). In: *European Journal of work and organizational psychology*, 1996, p. 165-84.
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, p. 119-126, 1990.
- LUSSIER, Robert N. *Fundamentos da Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MANÃS, Antonio Vico. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. São Paulo: Érica, 2003.
- MINTZBERG, Henry et al. *O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NUNES, Orlando Augusto. *Estrutura Organizacional*. Publicado em 29/08/2007. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/EstruturaOrganizacional/pagina1.html>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORTIZ, Marí M. “El mobbing como enfermedad del trabajo” – Lan Harremanak (2002-II) p. 231-40.

PEDROSO, Volnei Gonçalves; LIMONGI, Ana Cristina; SILVA, Francisco de Assis; HRDLICKA, Martins Hermann; JORGE, Solemar Merino; CORNETTA, Vitória Kedy. Aspectos conceituais de assédio moral: um estudo exploratório. *RAS*, v. 8, n. 33, out./dez., 2006. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/files/RAS33_aspectos.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2011.

Revista Fator Humano, v. 2, n. 4, nov., 2003/jan., 2004. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2166.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

REZENDE, Leonardo de Oliveira. “Deteriorização das Relações de Poder dentro do Organismo Empresarial: uma análise do Assédio Moral no Contrato de Trabalho”. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, 2006.

RIGBY, Darrell K. Ferramentas de gestão: um guia para executivos. Disponível em: <http://www.bain.com.br/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o_Paulo/Livro_to_Ferramentas_de_Gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOARES, Aldeзира Souza. *Mobbing: relação com a síndrome de Burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores em uma Instituição Universitária de Campo Grande, MS*. 2008.