

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS  
TÍTULO: A CONTRIBUIÇÃO DOS GESTORES AO COMBATE E REDUÇÃO DE  
PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL EM *CALL CENTER*

**AUTORES**

**JAKCILENE DIAS ROCHA**

Universidade Estadual do Ceará  
jakdiasr@hotmail.com

**GINO AUGUSTO BACCHI**

Universidade Estadual do Ceará  
g.bacchi@uol.com.br

**ELAINE CRISTINA FERNANDES MOREIRA**

Faculdade Evolutivo - FACE  
elaine.fernandes@motamachado.com.br

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

Universidade Estadual do Ceará  
rpinto@secrel.com.br

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo geral identificar os procedimentos adotados pelos gestores que contribuem para o combate e redução das práticas de assédio moral nas organizações de *Call Center* ligadas ao setor energético no Ceará. No presente trabalho foram realizadas as pesquisas descritiva, exploratória, bibliográfica, de campo e quali-quantitativas. A pesquisa foi realizada no período de 28/10/2009 a 30/10/2009, com uma amostra de 94 indivíduos sendo 84 consultores de telemarketing e 10 supervisores. Como forma de coleta de dados foi utilizado um questionário contendo questões fechadas para identificar o perfil socioeconômico dos consultores e de seus gestores, os processos acarretam ocorrências que propiciam a instalação do assédio moral e por último as condutas positivas utilizadas pelos gestores no combate a esses atos negativos. Com a análise dos dados da pesquisa os objetivos traçados foram atingidos, observando-se que 30% dos gestores utilizam como conduta positiva a disponibilidade em escutar seus colaboradores como forma de combater eficazmente as práticas de assédio moral inseridas no ambiente laboral e detectou-se que a prática negativa mais citada e vivida pelos consultores foi à questão da supervisão excessiva acerca do trabalho.

Palavras-Chave: assédio moral. Atos negativos. Conduta positiva.

**ABSTRACT**

This article has as objective generality to identify the procedures adopted for the managers who contribute for the combat and reduction of the practical ones of moral siege in the organizations of on Call Center to the energy sector in the State of Ceará. In the gift works the research had been carried through descriptive, exploratory, bibliographical, qualitative and quantitative. The research was carried through in the period of 28/10/2009 the 30/10/2009, with a sample of 94 individuals being 84 consultants of telemarketing and 10 supervisors, as form of collection of data was used a questionnaire

contains closed questions to identify the socioeconomic profile of the consultants and its managers, the processes cause occurrences that propitiate the installation of the siege and finally the positive behaviors used by the managers in the combat to these negative acts. With the analysis of the data of the research the objective tracings had been reached, observing itself that 30% of the managers use as positive behavior the availability in listening to its collaborators as form to efficiently fight the practical ones of moral siege inserted in the labor environment and it was detected that the practical refusal more cited and lived by the consultants was to the question of the extreme supervision concerning the work.

Key Words: Moral siege. Not accepted acts. Positive behavior

## 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral tem ganhado atenção nos últimos anos, principalmente, por interferir no bom funcionamento das relações dos indivíduos e da sociedade, prejudicando a vida coletiva e individual. Na visão de Parreira (2007) o assédio moral assim classificado é uma prática de perseguição que tendo agora recebido um nome começa a ser finalmente reconhecida.

Hirigoyen (2005) classifica assédio moral como toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo ou degradar o ambiente de trabalho.

A violência moral é classificada como uma guerra psicológica no local de trabalho agregando dois fenômenos: o abuso de poder e a manipulação perversa (HIRIGOYEN, 2005). O assédio moral cria um ambiente profissional desagradável e instável que acaba por comprometer o desempenho daquele que sofre a agressão dos demais que estão ao redor, assim como contribui para o surgimento de problemas de relacionamentos interpessoais, criatividade e, acima de tudo, produtividade.

De acordo com Alkimin (2007), o assédio moral classifica-se como um sintoma de problemas estruturais decorrentes da falta de cuidados com a gestão de pessoal, e ocorre por ação deliberada ou omissão.

Deste modo, neste artigo, buscou-se saber um pouco mais sobre como os gestores de uma empresa do ramo de *Call Center* ligada ao setor energético do Ceará podem contribuir de forma prática para o combate ao assédio moral.

## 2 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O presente trabalho almejou responder a seguinte questão: qual a contribuição dos gestores no combate as práticas de assédio moral? Assim também, este estudo tem como objetivo geral identificar os procedimentos adotados pelos gestores que contribuem para o combate e redução das práticas de assédio moral nas organizações de *Call Center* ligadas ao setor energético no Ceará.

Essa pesquisa tem relevância para a academia, na medida em que propicia o conhecimento das características e consequências acerca do assédio moral, e para a administração ao passo que o momento atual propicia diversas mudanças cada vez mais frequentes e manifesta o individualismo exigindo do trabalhador que o mesmo seja mais autônomo, criativo, flexível e adaptativo, mostrando toda a pressão em busca da produtividade devido à competição acirrada, fatores esses que contribuíram para a gravidade da violência moral.

Este artigo está dividido em seis seções. Na seção anterior foi realizada a introdução, nesta presente seção foram apresentados a problemática de pesquisa, objetivo geral e a relevância do trabalho. Na terceira seção, para dar sustentação ao trabalho, é apresentado o referencial teórico. Segue-se a metodologia aplicada na pesquisa, para a elaboração e prospecção dos dados e sua análise. A quinta seção fica reservada para a apresentação dos resultados dos dados coletados. Encerra-se o artigo com as conclusões e recomendação para estudos futuros relacionados ao tema.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no ambiente de trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, mas só recentemente ganhou destaque. Ele pode estar presente nas mais variadas relações (familiares, escolar, entre amigos ou colegas, e até nos relacionamentos). É caracterizado principalmente por conduta abusiva seja pelo empregador ou pelos empregados, com intuito de constranger, ou para efetuar a exclusão de alguém indesejado do grupo (HIRIGOYEN, 2005).

Parreira (2007) afirma que o assédio moral é difícil de ser identificado, pois a vítima é comumente envolvida em um contexto que propicia o pensamento de ser merecedora de tal situação. O abuso de poder e as manobras perversas marcam o processo de instalação do assédio moral. A vítima acaba sendo obediente e submissa a tal situação, em razão do medo que passa a reger esse tipo de relação. Ocorre também o isolamento da vítima, já que esta não recebe o apoio das pessoas que a rodeiam por temerem serem envolvidas.

Hirigoyen (2005) classifica o assédio moral como uma forma de psicoterror, considerado uma guerra psicológica no ambiente de trabalho envolvendo práticas como ofensas e humilhações, causando danos, intimidando a vítima, tornando-a vulnerável. Um elemento comum nesta prática, além da finalidade da exclusão, se destaca a recusa à comunicação e a conduta que sempre se apresenta agressiva, vexatória e capaz de constranger, humilhar e até inferiorizar a vítima, sendo comuns as seguintes práticas: recusa à comunicação direta; desqualificação do colaborador; descrédito; isolamento; constrangimento e indução ao erro.

Conforme Santucci (2006) outro elemento considerado importante além da caracterização do assédio moral é a repetição da conduta ofensiva ou humilhante não podendo ser um ato esporádico, pois não traria danos à saúde psíquica ou física da pessoa. A violência psicológica deve ser regular, sistemática e durar no tempo. É necessário que se verifique pelo menos uma vez por semana e a perseguição dure pelo menos seis meses.

Alkimin (2007) atenta para se tomar o devido cuidado para não confundir assédio moral com outros termos como o *stress* ou quando surgem sentimentos de humilhação pela hierarquia de trabalho. No assédio moral sobressai-se a figura do individualismo, da arrogância que são atitudes totalmente inadequadas e envolvem a relação de poder englobando a intenção de ofender, humilhar, constranger, diminuir o trabalhador no exercício de suas funções. Os fenômenos comumente confundidos com o assédio moral são: (1) *stress* profissional; (2) situações conflituosas; (3) gestão por injúria; (4) agressões pontuais; e (5) más condições de trabalho.

Com relação aos diversos tipos de assédio moral, se observam no QUADRO 1 as tipologias mais comumente encontradas.

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Assédio Moral Vertical Descendente	Esse tipo de assédio é feito pelo empregador contra seu subordinado. A expressão “empregador” também compreende outros tipos de superiores. Acontece quando algum superior hierárquico se sente ameaçado por algum funcionário que possa apresentar um desempenho melhor. Prolifera-se dentro da empresa quando a organização permite que algum indivíduo aja de maneira tirânica ou até perversa com seus subordinados.
Assédio Moral Horizontal	O assédio moral horizontal é aquele que ocorre entre colegas de trabalho. Ocorre muitas vezes por conflitos de relacionamentos e convivência, por discriminação de qualquer tipo ou, ainda, por pura competitividade, que muitas vezes é estimulada por superiores.
Assédio Moral Vertical Ascendente	É aquele tipo de assédio feito por um ou vários empregados contra seu superior hierárquico. Geralmente acontece por tratar-se de superior hierárquico que abusa de seu poder de mando agindo de maneira autoritária e soberba para com os funcionários, mas

	também acontece quando determinado gestor não consegue administrar e manter o domínio dos empregados, não conseguindo impor respeito perante eles. Assim, com o intuito de livrar-se de tal chefia o(s) empregado(s) assedia(m) seu superior.
--	---

QUADRO 1 – Tipologia do assédio moral.  
FONTE: Adaptado de Hirigoyen (2005).

Já o assediador pode ser uma pessoa, ou um grupo de pessoas, que se utiliza de mecanismos perversos para sua ação de assédio. É um indivíduo narcisista que ataca a auto-estima do outro, transferindo-lhe a dor e as contradições que não admite em si mesmo.

De acordo com Parreira e Hirigoyen (2007; 2005) o perfil do assediador pode ser caracterizado como de um indivíduo com capacidade de atacar com extrema rapidez, atribuindo a si próprio uma grande importância e faz com que os outros ao seu redor ajam dessa mesma forma; tem uma capacidade de participar de vários grupos sociais apresentando um discurso diferente a cada situação, porém, apresenta um discurso vazio e repetitivo. Apropria-se das idéias alheias, se sente incomodado quando ouve elogios à vítima que escolheu perseguir. É considerado um prestidigitador fazendo da ilusão e do deboche as suas principais ferramentas de controle.

Parreira (2007) caracteriza o assediador em razão do contato existente com diversos sujeitos e ambientes, de acordo com o que se pode observar no QUADRO 2.

SUJEITO	CARACTERÍSTICA DA AÇÃO DO ASSEDIADOR
<b>Vítima</b>	O assediador não discute o problema e sequer admite que ele exista. Apresenta comportamentos imprevisíveis. Sempre culpa a vítima, como forma de desviar sua atenção. Algumas vezes pode até mudar de tática, fingindo que finalmente irá escutar a vítima sendo que, no final, essa atitude é só mais uma manobra para manipulá-la.
<b>Empresa</b>	Apresenta-se sempre como um funcionário amável e pró-ativo perante seus diretores; aparece como o tipo de funcionário que “mostra resultados”. Ele se apresenta como uma pessoa solucionadora, mesmo que suas soluções sejam aplicadas de forma impensada.
<b>Contato com o Social</b>	Ao seu redor sempre estão às pessoas com mais poder e influência. Mostra-se sempre cheio de boas intenções e qualidades que acabam por encantar as pessoas ao seu redor.
<b>Contato com outros Funcionários</b>	O assediador geralmente conhece o espaço e as pessoas que o compõem. Em geral, capta as fragilidades dos funcionários, seus anseios e suas necessidades e acaba usando isso em favor de si mesmo. O assediador não mostra empatia por ninguém; ele apenas se aproxima, caso seja necessário para a conquista de seus objetivos.

QUADRO 2 – Sujeito X Características da ação do assediador.  
FONTE: Adaptado de Pereira (2007).

Conforme Alkimin (2007), o estudo da conduta do assediador pode ser resumido pelos dados levantados por Heinz Leymann, que foi o precursor dos estudos acerca do assédio moral. Tais condutas podem ser resumidas em cinco importantes grupos: (1) Deterioração proposital das condições de trabalho; (2) Isolamento; (3) Recusa de comunicação direta; (4) Atentado contra a dignidade; e (5) Ataque direto à saúde da vítima com violência.

As vítimas geralmente são aquelas pessoas que reagem a uma atitude autoritária, resistem às pressões. São considerados funcionários perfeccionistas, dedicados e capazes de se doarem completamente ao seu trabalho. Na definição de Hirigoyen (2005), o perfil traçado do assediado é geralmente caracterizado como de uma pessoa plena em vitalidade, mas que teme a desaprovação e tem uma tendência a se culpar. A vítima é considerada aquela que leva o agressor a sentir-se ameaçado, seja no cargo ou na posição perante o grupo. A vítima é

normalmente uma pessoa dotada de responsabilidade, de nível de conhecimento superior aos demais, com uma elevada auto-estima e que acredita plenamente nas pessoas que a cercam.

Conforme Hirigoyen (2005), a conduta negativa dos colaboradores significa relações desumanas e aéticas que perduram por um período de tempo. Essas condutas não precisam ser necessariamente explícitas, podendo se manifestar de forma velada. O período mínimo para que essas condutas sejam classificadas como assédio moral é de seis meses.

Para Brito (2007), o assédio moral visa a criar um ambiente hostil, desestabilizando a vítima com o medo, principalmente, da perda do emprego, tornando-o dócil e menos reivindicativo. A vítima passa a ser isolada pelo grupo e frequentemente hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada. O medo de perder o emprego e a vergonha das humilhações adicionadas à competitividade excessiva fazem com que o grupo rompa laços afetivos e sociais com a vítima.

### 3.2 CONSEQUÊNCIAS PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA O ASSEDIADO

Conforme Young (2008) as relações trabalhistas tiveram ao longo do tempo diferentes enfoques de proteção. Inicialmente, se pretendeu preservar a própria vida do trabalhador frente às máquinas agressivas e do meio ambiente ao qual eram expostas. Com o início da 1ª Guerra Mundial a reivindicação passou a ser por proteção voltada à qualidade de vida no trabalho. Finalmente, a partir de 1968, a ação sindical voltou-se para medidas preventivas a favor da saúde mental do trabalhador.

De acordo com Tarcitano e Guimarães (2007), um ambiente laboral sadio é fruto das pessoas que nele estão inseridas, do relacionamento pessoal, do entrosamento, da motivação e da união de forças em prol de um objetivo comum: a realização do trabalho. Essa integração, todavia, está irremediavelmente comprometida quando os empregados se sentem perseguidos, desmotivados, assediados moralmente.

Para Santucci (2006), a humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e trabalhadora de forma direta. Compromete sua identidade, dignidade, torna turbulentas suas relações afetivas e sociais, trazendo danos à sua saúde física e mental. Isso é caracterizado como um risco invisível, porém mais do que concreto, nas relações de trabalho.

É necessário então que a vítima potencialize as alternativas que resgatem sua auto-estima e sua autoconfiança.

### 3.3 ASPECTOS LEGAIS DO ASSÉDIO MORAL

A Legislação Brasileira ainda se encontra em processo tímido de construção. Na visão de Santucci (2006), o assédio moral acarreta punição disciplinar do empregado que o pratica. Também autoriza a justa causa dos colegas, chefes, gerentes, diretores, responsabilidades pelo agir ilícito previsto no art. 483 da CLT. O mais importante efeito jurídico é a possibilidade de gerar a reparação dos danos morais. O art. 5º incisos V e X da Constituição Federal prevê o respeito à dignidade humana, à cidadania, à imagem e ao patrimônio moral.

Na esfera federal existem projetos de Lei que prevêm o tratamento do assédio moral, como: o projeto de nº. 4.742/201, que introduz o art. 136-A no Decreto Lei nº. 2.848/40, do Código Penal brasileiro, criminalizando o assédio moral. O art. 203-A também do Código Penal brasileiro e o projeto de Lei que tem como objetivo modificar a Lei. Nº. 8.212 de 11 de novembro de 1990, Estatuto do Servidor Público.

Conforme Nascimento (2004) os principais aspectos abordados nessas leis e projetos de leis são os seguintes: (1) Aspecto subjetivo: a grande maioria direciona vedação do assédio moral a todos os servidores, não fazendo distinção entre superiores hierárquicos ou funcionários entre si; (2) Sanção: estabelecem penalidades como advertência, suspensão – a

qual pode ser cumulada em multa – exoneração/demissão, obedecendo a um critério de gradação; e (3) Procedimento: a parte ofendida ou a autoridade que tiver conhecimento da infração poderá iniciar o procedimento para a apuração daquela, sendo assegurada plena defesa.

#### 4 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2009) a metodologia pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. Este trabalho, quanto aos fins, pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois se trata de uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, bem como pode ser definido também como pesquisa descritiva, haja vista que será exposto as características de determinada população. Quanto aos meios o presente artigo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e de campo.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas sendo considerado nesse contexto um estudo de caso, pois, levando em consideração o objetivo do trabalho e baseado em Marconi e Lakatos (2001) é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

O presente estudo teve como cenário de pesquisa uma empresa do ramo de serviços de *Call Center* ligada ao setor energético. O público alvo foi constituído pelos clientes internos da empresa, seus colaboradores divididos em consultores e gestores.

A empresa estudada foi fundada em 1971, por meio da Lei Estadual nº.9.477 de 05/07/1971, com a unificação de quatro empresas distribuidoras de energia elétrica então existente no Estado do Ceará até 1971. A prestação do serviço público foi concedida pelo Decreto Federal nº 69.469 de 05/11/1971. Conta com uma equipe de aproximadamente 8 mil colaboradores, incluindo as empresas parceiras.

A missão da empresa em questão é proporcionar uma energia orientada para um relacionamento próximo e transparente com seus clientes, crescendo junto com o Ceará e gerando valor para os acionistas, através da satisfação e compromisso de todos os colaboradores. A visão é o resultado de: gente (a melhor empresa para se trabalhar no Nordeste), somada a cliente (a número 1, no Ceará, em atendimento e proximidade com os clientes), resultando em uma das três melhores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil.

Conforme Barbosa (2006), as empresas de *Call Center* passam por um momento de expansão gerando milhares de novos empregos e seguindo um ritmo acelerado de terceirização e especialização. O seu surgimento foi acentuado após as privatizações que ocorreram sistematicamente.

Este estudo de caso teve sua amostra definida por acessibilidade. Fizeram parte da população deste estudo os colaboradores que ocupam cargos de Operadores Telemarketing, os consultores, e Supervisores, pessoas essas que ocupam cargos de chefia. No total 94 indivíduos, sendo 84 consultores e 10 supervisores, serviram de objeto de estudo. A aplicação da pesquisa ocorreu durante os dias 28/10/2009 à 30/10/2009.

A coleta de dados foi feita através de um questionário contendo onze questões fechadas aplicado aos Consultores de Telemarketing, e de um segundo questionário com sete questões fechadas aplicado aos Supervisores onde se pretendeu verificar o perfil demográfico de gestores e colaboradores e os processos de vitimação ao quais os colaboradores podem ser submetidos e as práticas positivas que podem ser usadas pelos gestores no combate ao assédio moral. Ambos os questionários foram elaborados pelos autores deste artigo tomando por base Santucci e Parreira (2006; 2007).

Por fim, a análise dos dados foi feita, após a coleta e estudo sobre os resultados obtidos, através do questionário aplicado. Os dados foram analisados de forma qualiquantitativa para uma melhor compreensão. Para o tratamento desses dados utilizou-se o software SPSS Versão 15.0 para verificação da análise de variância de percepção sobre assédio entre os gêneros dos consultores e para verificação das demais variáveis utilizou-se o software SPHINX Plus2.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos com a coleta, realizou-se uma avaliação do perfil demográfico dos respondentes, tais como verificação de gênero, faixa etária, escolaridade, renda, raça e religião, e posteriormente, foi feita uma análise da conduta operacional considerando afastamentos, características profissionais e participação sindical.

### 5.1 AVALIAÇÃO DO PERFIL DEMOGRÁFICO DOS CONSULTORES

Ao tomar por base os consultores de telemarketing pesquisados, percebe-se a predominância do gênero feminino com 58,30% dos indivíduos e 41,70% de consultores do gênero masculino. Esse fator é determinante, comprovando constatação de Barbosa (2006), de que as empresas de *Call Center* contam com a maioria de seus funcionários de gênero feminino.

Já com relação à distribuição etária, ocorre predominância da faixa que compreende de 19 a 25 anos, com 77,40% dos respondentes. A faixa etária correspondente a 18 anos correspondeu a 9,50% da pesquisa. Para Barbosa (2006) os colaboradores que se encaixam em faixa etária correspondente a 18 ou a 19-25 anos geralmente são pessoas que adquirem o primeiro emprego, sendo assim a primeira experiência formal que pode muitas vezes ser conciliada com outras atividades fora do ambiente laboral. A faixa etária que corresponde de 26 a 30 anos foi composta por um percentual de 10,70 do pesquisados, e em menor representatividade tem-se a faixa etária de pessoas com 30 a 35 anos, com 2,40%.

No que se refere à escolaridade observa-se que a maioria dos indivíduos apresentou nível de escolaridade superior incompleto (63,10%) sendo seguido pelo ensino médio (32,10%). Na TABELA 1 é ilustrada a exata distribuição da amostra nesse item.

**TABELA 1: Escolaridade**

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental	0	0,00%
Ensino Médio	27	32,10%
Ensino técnico	0	0,00%
Superior Incompleto	53	63,10%
Superior Completo	3	3,60%
Especialização	0	0,00%
Mestrado	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%
Não resposta	1	1,20%
Total	84	100,00%

**FONTE:** dados da pesquisa.



Ao observar a renda dos respondentes, verifica-se que a predominância consiste na faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos ocupando 96,40% da amostra pesquisada. Isso mostra, de acordo com Barbosa (2006), o retrato vivo das condições salariais disponibilizadas para quem presta esse tipo de serviço. Para as pessoas que trabalham em *Call Center*, comumente é fixado um horário de seis horas diárias, sendo ofertado um salário mínimo. Pelo fato de ser disponibilizado um horário flexível e reduzido, os consultores têm a oportunidade de se envolverem em outras atividades, adquirindo assim outras rendas. Ainda analisando a renda dos pesquisados, verificou-se que 2,40% dessa amostra ganham de 4 a 6 salários mínimos e 1,20% tem uma renda de 7 a 10 salários mínimos.

Com relação à raça dos entrevistados, observa-se que grande parte dos indivíduos se considera de raça branca, sendo seguida pela raça negra, correspondendo, respectivamente a 73,80 e 19,00% dos pesquisados. Abaixo pode ser observada a TABELA 2, que se refere à distribuição de todas as raças auto-declaradas no estudo.

**TABELA 2: Raça**

Raça	Frequência	Porcentagem
Amarela	3	3,60%
Branca	62	73,80%
Indígena	1	1,20%
Negra	16	19,00%
Parda	1	1,20%
Não resposta	1	1,20%
Total	84	100,00%

**FONTE:** dados da pesquisa

Ao se analisar a religião da amostra de consultores, a mesma apresenta predominância na religião católica (65,50%) sendo seguida pelos indivíduos que se caracterizam como evangélicos (25,00%). Os Espíritas e os Ortodoxos representaram 8,30 e 1,20%, respectivamente.

## 5.2 PERFIL DA CONDUTA OPERACIONAL

Como resultado da pesquisa apresentou-se que 47,60% dos indivíduos informaram que nos últimos seis meses se afastaram durante o período de 4 a 7 dias, percentual seguido por 36,90% dos respondentes que declararam terem se afastado no período de 1 a 3 dias. O absentismo nas palavras de Tarcitano e Guimarães (2007) é um dos custos intangíveis gerados pelo assédio moral. A TABELA 3 representa um melhor detalhamento da distribuição do número de afastamentos.

**TABELA 3: Afastamento**

Afastamento	Frequência	Porcentagem
1 a 3 dias	31	36,90%
4 a 7 dias	40	47,60%
Acima de 7 dias	13	15,50%

**FONTE:** dados da pesquisa.

## 5.3 AVALIAÇÃO DA CONDUTA NEGATIVA

Durante a pesquisa foram enumeradas algumas questões relevantes para se classificar a conduta negativa, assim como as questões foram divididas de modo que atendessem às

verificações de assédio moral na escala pessoal e assédio moral referente à escala profissional, como se observa nos tópicos 4.3.1 e 4.3.2.

### 5.3.1 Escala profissional

A TABELA 4 mostra que, quando se refere à Escala Profissional, o item mais comum entre os consultores trata da supervisão excessiva acerca do trabalho. Durante a pesquisa os consultores sentiram-se à vontade para comentar sobre as questões abordadas e informaram que essa questão em particular, quando acontece, contribui para o mau andamento das funções, resultando muitas vezes em erros por parte dos colaboradores, em tarefas caracterizadas por eles como corriqueiras. Esses comentários são reafirmados por Hirigoyen (2005) quando descreve que uma pessoa acossada não consegue manter ou superar o seu potencial sendo fácil afastá-la por incompetência.

**TABELA 04: Escala Profissional**

Atos Negativos	Frequência	Porcentagem
Supervisão excessiva acerca do trabalho	12	14,30%
Suas opiniões são ignoradas	8	9,50%
Recebe críticas persistentes a seu trabalho	8	9,50%
Recebeu sinais de que deve pedir o desligamento da Empresa	7	8,30%
É constantemente lembrado de seus erros	5	6,00%
Foram-lhe dadas instruções confusas e imprecisas	4	4,80%
O seu trabalho foi bloqueado sem a devida explicação	3	3,60%
Foram-lhe designadas tarefas consideradas abaixo de seu rendimento profissional	2	2,40%
É frequentemente exposto a uma excessiva carga de trabalho	1	1,20%

**FONTE:** dados da pesquisa.

### 5.3.2 Escala pessoal

Levando em consideração a Escala Pessoal pode-se verificar que o ato negativo mais comum entre os consultores foi à presença ignorada na frente dos outros que ocupou 9,50% da amostra pesquisada, de acordo com a TABELA 05. Outros atos negativos foram enumerados como é visualizado na tabela.

**TABELA 05: Escala Pessoal**

Atos Negativos	Frequência	Porcentagem
Sua presença foi ignorada na frente dos outros	8	9,50%
Você foi submetido a sarcasmos ou ironias	5	6,00%
Suas idas a médicos são controladas	5	6,00%
São demitidos os adoecidos ou acidentados do trabalho	3	3,60%
Não lhe foi fornecido os instrumentos necessários para a execução de suas tarefas	3	3,60%
Foram feitos comentários ofensivos sobre sua pessoa	2	2,40%
São espalhados boatos ou rumores sobre sua pessoa	2	2,40%
Você não tem permissão de conversar com antigos colegas dentro da empresa	2	2,40%
Estimula-se a discriminação entre adoecidos e sadios	2	2,40%
Você é impedido de circular dentro da Empresa	1	1,20%

Foram-lhe pedidos trabalhos urgentes sem necessidades	1	1,20%
---	---	-------

FONTE: dados da pesquisa.

Conforme os próprios colaboradores, esse tipo de conduta traz prejuízo a vida social e familiar, de acordo com alguns deles esses atos contribuem para que as suas relações sejam desestabilizadas afetando especialmente as suas perspectivas profissionais.

Quando há esse tipo de tratamento o primeiro pensamento que vem é o desemprego por isso que muitos deles confessaram “fingir” não enxergar a situação. Nas palavras de Parreira (2007 p. 82) a angústia do desemprego é sem dúvida a maior fonte de sofrimento quando uma vítima sofre assédio moral no trabalho.

### 5.3.3 Sujeitos

Verifica-se neste cruzamento, que grande parte dos atos negativos são cometidos por pessoas que ocupam cargos de chefia. Tendo como base a pesquisa realizada, pode-se destacar com maior frequência entre os respondentes o assédio moral vertical descendente que nas palavras de Hirigoyen (2005) é aquele cometido por superiores contra seus subordinados. Isso ocorre principalmente quando os indivíduos não entendem o significado da relação empregador x empregado e agem de forma tirânica com seus subordinados.

Conforme os consultores, os gestores têm o poder de tornar o ambiente laboral saudável e propenso à realização adequada das atividades propostas, então o gestor carrega à responsabilidade de fornecer subsídios adequados a realização tanto pessoal quanto profissional de seus colaboradores. Para Tarciano e Guimarães (2007) pessoas felizes tornam-se mais propensas e engajadas na execução de suas funções.

### 5.3.4 Aspectos do perfil demográficos e conduta negativa

Voltando a atenção separadamente para os gêneros percebem-se algumas diferenças. Ao se analisar o gênero feminino, o ato negativo mais frequente refere-se às opiniões ignoradas ocupando 14,30% da pesquisa. Ainda segundo Quadros, Barreto e Arraes (2001) o gênero feminino, expressa os constrangimentos sofridos através do choro, tristeza, ressentimentos passando a não mais encarar aquele ambiente laboral como uma zona de conforto.

Outrossim, os indivíduos do gênero masculino enumeraram a supervisão excessiva acerca do trabalho como sendo o ato negativo mais freqüente, ocupando 17,10% do universo pesquisado. Conforme Quadros, Barreto e Arraes (2001) os sentimentos e emoções referentes às situações de constrangimento são diferenciados segundo o sexo.

No entanto, na amostra pesquisada, não se encontrou diferença estatisticamente significativa que comprovasse a diferença de percepção entre os consultores de ambos os gêneros, tendo sido encontrado, a partir da ANOVA, uma significância de 0,188, superior a 0,05, demonstrando insignificância entre as diferenças de média, conforme TABELA 06 abaixo.

**TABELA 06: ANOVA**

Gênero					
	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	5,830	19	,307	1,346	,188
Dentro dos grupos	14,587	64	,228		
Total	20,417	83			

Os sentimentos em comum, constatados na pesquisa, entre os dois gêneros são os sentimentos de vergonha, especialmente diante dos parentes, baixa estima e o sentimento de fracasso.

No cruzamento do grau de escolaridade com os atos negativos se pode chegar a algumas conclusões. Os informantes que apresentam grau de escolaridade em nível de ensino médio apresentam como atos negativos mais frequentes a questão da presença ser ignorada correspondendo a 14,81% dos pesquisados.

Para os indivíduos que apresentam superior incompleto se constatou que os mesmos sofrem com mais frequência o ato negativo que se relaciona às opiniões ignoradas correspondendo a 13,20% dos respondentes com esse nível de escolaridade.

A renda implica observações interessantes. Os indivíduos pesquisados que se encontram na faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos já sofreram grande parte dos atos negativos enumerados na pesquisa. Voltando-se para a faixa salarial de 4 a 6 salários mínimos, mesmo que tenha uma participação pequena, houve a incidência de assédio voltado para a escala profissional quando se designa tarefas consideradas abaixo de seu rendimento profissional, e na escala pessoal quando os colaboradores são submetidos a sarcasmos ou ironias.

Considerando o fator raça constatou-se que todos os colaboradores que se caracterizam sendo de raça branca sofrem todo tipo de assédio moral seja pessoal ou profissional. Voltando-se a atenção para a raça negra, a segunda com maior incidência de caracterizações, verificou-se que o assédio moral mais frequente é aquele que está ligado à ordem profissional.

Por fim, quando se observa os atos negativos versus quem os procedeu, verifica-se que 88,10% do assédio moral são cometidos pelas chefias, caracterizando-se assim o assédio moral vertical descendente, que segundo Santucci (2006) é uma relação de empregador x empregado marcada principalmente pelo autoritarismo e medo. Sendo seguido pelo assédio moral horizontal que ocupou 10,70% da pesquisa, conforme Hirigoyen (2005) esse assédio cometido entre colegas de idêntico grau na hierarquia sendo uma relação marcada pela competição exacerbada, preferências pessoais, inveja e problemas interpessoais.

#### **5.4 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS GESTORES**

Na empresa em questão cada gestor apresenta em média 20 subordinados. Sendo importante se verificar suas condutas em relação às questões negativas. A pesquisa voltada para os gestores contou com a participação de 10 supervisores. A seguir será traçado seu perfil demográfico e em especial sua conduta no combate ao assédio moral no ambiente laboral.

No que se refere ao gênero, a pesquisa contou com 60% dos supervisores do gênero feminino, e os 40% restantes eram do gênero masculino. A faixa etária dos 80% dos supervisores era de 19 a 25 anos, e os outros 20% pertenciam à faixa etária de 26 a 30 anos.

Voltando-se para a questão da escolaridade 50% dos supervisores já se encontram com nível superior completo, enquanto 50% dos respondentes encontram-se com nível superior incompleto. Conforme Quadros, Barreto e Arraes (2001) o conhecimento deve ser a base para que o assédio moral seja utilizado pelos gestores como algo construtivo e não destrutivo.

Verificou-se que a maioria dos respondentes (80%) encontra-se na faixa salarial de 4 a 6 salários mínimos. Enquanto 20 % encontram-se na faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos, No que se refere à raça, 50% dos informantes consideram-se de raça branca, sendo que os outros 50% consideram-se de raça negra. Conforme Santucci (2006) muitas vezes as

diferenças são motivos para o início do assédio moral, e as diferenças raciais são consideradas como diferenças utilizadas por alguns assediadores.

Ao analisar a religião, 70% dos supervisores consideram-se católicos e 30% caracterizam-se como evangélicos. A religião também, de acordo com Santucci (2006) pode ser uma premissa para a instalação do assédio moral especialmente por corresponder a um universo de diferenças entre os indivíduos.

## 5.5 CONDUTA DOS SUPERVISORES

Considerando a conduta do assediador citada por Alkimin (2007) como estudada pelo precursor do assunto Heinz Leymann, se conclui que a conduta negativa mais frequente entre os gestores considerando o gênero masculino é a predominância do isolamento e recusa à comunicação direta. Esse tipo de prática passa para o assediado (vítima) o quanto ele não é importante para a organização.

**TABELA 07: Assédio Moral – Condutas**

<b>Assédio Moral</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>	<b>Etapas</b>
Você busca meios de facilitar o desenvolvimento dos trabalhos de seus colaboradores.	100,00%	0,00%	100,00%	Deterioração proposital das condições de trabalho
Antes do <i>feedback</i> negativo você ressalta o <i>feedback</i> positivo	100,00%	0,00%	100,00%	Isolamento
Você sempre está disposto a escutar os seus colaboradores como forma de mostrar que se importa com eles.	0,00%	100,00%	100,00%	Recusa a comunicação direta
Você sempre busca qualificar a competência de seus colaboradores	50,00%	50,00%	100,00%	Atentado contra a dignidade
Você pronuncia críticas construtivas como forma de aumentar a auto-estima e autoconfiança de seus colaboradores.	0,00%	100,00%	100,00%	Ataque direto à vítima
<b>Total</b>	<b>40,00%</b>	<b>60,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**FONTE:** dados da pesquisa.

A outra conduta negativa cometida pelo gênero masculino é o ataque direto a vítima ocorrendo principalmente através de gritos para com seus subordinados. Voltando-se a atenção para o gênero feminino, verifica-se que a conduta predominante é a deterioração proposital das condições de trabalho e isolamento e recusa à comunicação direta, conforme se pode observar na TABELA 07.

Ao se verificar a religião segundo a TABELA 08, os gestores que se consideram católicos utilizam-se das cinco práticas positivas para o combate ao assédio moral. Sendo que os gestores que se caracterizam como evangélicos, 30% dos pesquisados, utilizam-se com maior frequência pelo menos duas práticas, sendo que 66,70% dos evangélicos utilizam mais a disposição a escutar seus colaboradores.

**TABELA 08: Assédio Moral x Religião**

	Budismo	Catolicismo	Espiritismo	Evangélico	Islamismo	Judaísmo	Protest.	Ortodoxo	Total
Assédio Moral									
Você busca meios de facilitar o desenvolvimento dos trabalhos de seus colaboradores.	0,00%	14,30%	0,00%	33,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Antes do <i>feedback</i> negativo você ressalta o <i>feedback</i> positivo	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Você sempre está disposto a escutar os seus colaboradores como forma de mostrar que se importa com eles.	0,00%	14,30%	0,00%	66,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%
Você sempre busca qualificar a competência de seus colaboradores	0,00%	28,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Você pronuncia críticas construtivas como forma de aumentar a auto-estima e autoconfiança de seus colaboradores.	0,00%	28,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Total	0,00%	100,10%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

**FONTE:** dados da pesquisa.

Por fim, levando em consideração as condutas positivas que podem ser utilizadas no combate a essa prática tão negativa que acaba prejudicando o ambiente laboral, desfavorecendo o bom andamento das funções, observou-se que as questões positivas mais utilizadas para se combater ou até eliminar os atos negativos de acordo com os gestores respondentes foram o fator de disponibilidade em escutar os colaboradores como forma de mostrar que se importa com os colaboradores, correspondendo a 30% do pesquisados, de acordo com TABELA 09. Escutar é o primeiro passo para se eliminar qualquer mal estar entre empregador x empregado. Conforme Hirigoyen (2005) escutando se descobre os valores de cada colaborador conseguindo se obter a vantagem de alinhá-los com os valores organizacionais.

**TABELA 09: Assédio Moral – Condutas**

Assédio Moral - Condutas	Frequência	Porcentagem
Você busca meios de facilitar o desenvolvimento dos trabalhos de seus colaboradores.	2	20,00%
Antes do <i>feedback</i> negativo você ressalta o <i>feedback</i> positivo	1	10,00%
Você sempre está disposto a escutar os seus colaboradores como forma de mostrar que se importa com eles.	3	30,00%
Você sempre busca qualificar a competência de seus colaboradores	2	20,00%
Você pronuncia críticas construtivas como forma de aumentar a auto-estima e autoconfiança de seus colaboradores.	2	20,00%
Total	10	100,00%

**FONTE:** dados da pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES

O mundo do trabalho ainda mostra-se penoso, exigindo que as pessoas trabalhem mais e em condições psicologicamente mais rígidas. As que têm emprego sofrem cada vez mais a pressão da flexibilidade, do fantasma do desemprego e trabalham mais intensamente, num círculo de medo, competição e terror. No entanto, para que as pessoas trabalhem bem e produzam bastante, precisam ter boas condições trabalho e um ambiente laboral mais saudável, além de estar bem para produzir bem.

Em razão da dimensão e de seus efeitos perversos, o assédio moral no ambiente de trabalho deve ser debatido de forma mais ampla e comprometida, não só pela classe trabalhadora, mas essencialmente pelo empresariado. Desmistificar a questão do assédio moral no local de trabalho é o caminho seguro para prevenir e minimizar sua presença onde já tiver sido instalado.

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, se constata que os objetivos propostos inicialmente foram atingidos, percebendo-se também que o assédio moral é constantemente instalado nas relações entre empregador e empregado causando certa desestabilização nas relações dos mesmos, como se pode observar nos resultados alcançados e detalhados a seguir.

- 30% dos gestores utilizam como conduta positiva a disponibilidade em escutar seus colaboradores como forma de combater eficazmente as práticas de assédio moral inseridas no ambiente laboral;

- levando em consideração a prática negativa mais citada e vivida pelos consultores foi à questão da supervisão excessiva acerca do trabalho correspondendo a 14,30%. Essa conduta conforme Hirigoyen (2005) desestabiliza os funcionários, pois, instaura uma relação marcada pelo medo;

- caracterizando o perfil socioeconômico pode-se atribuir aos consultores que 58,30% dos pesquisados são de gênero feminino e 41,70% do gênero masculino; 77,40% dos consultores encontram-se na faixa etária de 19 a 25 anos; 63,10% apresentam nível de escolaridade superior incompleto; 96,40% estão classificados na faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos; 73,80% apresentam-se sendo da raça branca e 65,50% se consideram católicos. 47,60% dos consultores já se afastaram do trabalho pelo período de 4 a 7 dias; 88,10% deles nunca participaram de movimentos sindicais; e por último, 38,10% dos consultores caracterizam-se como ativos em suas funções exercidas na empresa.

Ao observar o perfil dos gestores os mesmos são assim classificados: 60% pertence ao gênero feminino e 40% do gênero masculino; 80% encontram-se na faixa etária de 19 a 25 anos; em relação a escolaridade 50% encontram-se com superior completo e 50% com superior incompleto; 80% estão inseridos na faixa salarial de 4 a 6 salários mínimos; 50% apresentam-se sendo da raça branca e 50% de raça negra.

Ao se comparar os dados levantados na pesquisa e o referencial teórico, se verifica que o assédio moral pode se tratar de um problema estrutural e para que seja combatido de forma eficaz é necessário o envolvimento de todas as pessoas que compõem a organização, para que se garanta um ambiente laboral mais saudável.

Dessa forma, se faz necessário a criação de um canal de comunicação que permita e propicie a troca de informações, um canal seguro, para que os funcionários quando constatarem que estão sofrendo o assédio moral, não necessite sair da empresa para que a situação seja solucionada. As relações precisam estar fortalecidas para que assegurem a confiabilidade e a segurança para que o funcionário possa se expor.

Pessoas satisfeitas estão mais propensas a defender os valores organizacionais, pois se vêem como componentes essenciais a execução das atividades. É necessário que os dirigentes

conscientizem-se da importância e possam junto com os funcionários, combater tais práticas, que tanto afetam as relações organizacionais.

Finalmente entende-se que o assédio moral é um assunto que deverá ser discutido e aprofundado no meio acadêmico, empresarial e na própria sociedade. Propiciando dessa forma, uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e um melhor rendimento das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.

BARBOSA, Mônica Assis Marques. **Os tipos de liderança existentes nas empresas e a sua influência no turnover organizacional**: um estudo comparativo em empresas de Call Center. Porto Alegre, mai. 2006. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/5workshop/pdf/gt01\\_monica.pdf](http://www.fee.tche.br/5workshop/pdf/gt01_monica.pdf)>. Acesso em 04 nov. 2009.

BRITO, Lydia M. P. **Práticas de Pesquisa em Gestão de Pessoas**: Percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001

NASCIMENTO, Mascaro A. C. Sônia. **O Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. [s.l.], abr. 2004. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433&p=1>>. Acesso em: 05 jul. 2009.

PARREIRA, Ana. **Assédio Moral**: um manual de sobrevivência. São Paulo: Russel, 2007.

QUADROS, Cármem; BARRETO, Margarida; ARRAES, Maria Benigna. **Danos do Assédio Moral à saúde**, [s.l.], 2001. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org.br>>. Acesso em: 25 set. 2009.

SANTUCCI, Luciana. **Assédio Moral no Trabalho**. Belo Horizonte: Jurídica, 2006.

TARCITANO, João Sérgio de Castro; GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Juiz de Fora, 2004.

YOUNG, Cybelle. **Assédio ou dano moral?** São Paulo, 28 mar. 2008. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=11543>>. Acesso em: 05 Jul. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.