

- Primi, R., Bighetti, C. A., Munhoz, A. H., Noronha, A. P. P., Polydoro, S. A. J., Di Nucci, E. P., & Pellegrini, M. C. K. (2002). Personalidade, interesses e habilidades: um estudo correlacional da BPR-5, LIP e do 16PF. *Avaliação Psicológica*, 1(1), 61-72.
- Primi, R., Munhoz, A. M. H., Bighetti, C. A., Di Nucci, E. P., Pelegrini, M. C. K., & Moggi, M. A. (2000). Desenvolvimento de um inventário de levantamento das dificuldades da decisão profissional. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 13(3), 451-463.
- Primi, R., Noronha, A. P. P., Nunes, M. F. O., & Ambiel, R. A. M. (2006). Estudo correlacional entre habilidades, personalidade e dificuldade de escolha profissional. Em: C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, M. A. Guisande, & V. Ramalho; *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Forma e Contextos* (pp 423-434) Braga: Psiquilíbrios.
- Primi, R., Pellegrini, M. C. K., Di Nucci, E. P., Munhoz, A. H., Bighetti, C. A., & Moggi, M. A. (2001). Características de personalidade e indecisão profissional. *Psico (Porto Alegre)*, 32(1), 81-96.
- Taylor, K. M., & Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22(1), 63-81.
- Vieira, D., Maia, J., & Coimbra, J. L. (2007). Do ensino superior para o trabalho: análise factorial confirmatória da Escala de Auto-Eficácia na Transição para o Trabalho (AETT). *Avaliação Psicológica*, 6(1), 3-12.



SECCIÓN 2. ARTÍCULOS TEÓRICOS, DE REVISIÓN Y DE REFLEXIÓN

Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho

Ana Carolina Mantovani Penteadó

Michele Rossini Mutton

Maria Cristina Frollini Lunardelli

Edward Goulart Júnior

Luiz Carlos Canêo

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia (Brasil)

Resumo

O assédio moral no trabalho não é um fenômeno recente. No entanto, têm-se ampliado as discussões acerca da questão, suas causas e os fatores organizacionais intimamente ligados a ela. Este artigo traz à luz o conceito de assédio moral no âmbito do trabalho e faz reflexões sobre os modelos de gestão e liderança, e de que forma desencadeiam este processo, ao mesmo tempo, questiona as alternativas que minimizem o impacto desse problema através de uma gestão consciente e participativa, pela criação de espaços e políticas educativas, valorizando-se o trabalhador e construindo um ambiente ético de trabalho. Além disso, propõem-se alternativas de prevenção do assédio moral, por meio da liderança com a contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho.

Palavra-chave: assédio moral, liderança, psicólogo organizacional

Abstract

Harassment at work is not a recent phenomenon. However, have been widened-discussions on the question, its causes and factors organizational intimately linked to it. This article brings to light the concept of harassment moral the scope of work and makes reflections on the management models and leadership, and how to trigger this process, at the same time, it questions the alternatives to minimize the impact of this problem through a conscious and participative management, by creating and of spaces and educational policies, valuing if the worker and building an environment ethic of work. In addition, propose alternatives of prevention of harassment, by means of leadership with the contribution of psychologist organizational and work.

Key-Word: harassment, leadership, psychologist organizational

Resumo

El asedio moral laboral non es un fenómeno reciente, con todo se tiene ampliado las discusiones cerca desta cuestión, sus causas y los factores organizativos que están íntimamente relacionado. Este artículo viene traer al luz del concepto del asedio moral en el ámbito laboral, y para eso lo faz una reflexión sobre modelos de gestión y liderazgo, y cuales son las formas que se encadenan el proceso, al mismo tiempo en que cuestionan las alternativas que lo dicen minimizar el problema por una gestión consciente y participativa, por la creación de espacios y políticas educativas, valorizándose el trabajador y construyendo un ambiente ético en el trabajo. Además se proponen alternativas de la prevención del asedio moral, por medio del liderazgo con la contribución del psicólogo organizativo e del trabajo.

Palabra-llave: asedio moral, liderazgo, psicologo organizativo

Assédio moral

O assédio moral é uma questão que tem sido muito discutida atualmente: humilhações, ofensas, maus tratos, abuso de poder, falta de reconhecimento, podem passar despercebidos por muitos,

mas são característicos em ambientes organizacionais onde o trabalhador é pressionado a melhorar sua produtividade e mostrar-se competente a cada dia, trabalhando mais e mais pela organização que o emprega. Essa organização, por sua vez, está inserida em uma sociedade na qual estão cada vez mais presentes o individualismo, a busca pela sobrevivência e crescimento em um cenário de grandes transformações econômicas, políticas, culturais, entre outras.

A idéia e o conceito de assédio moral não são tão recentes: trata-se de um fenômeno antigo, mas que vem recebendo destaque pela mídia nos últimos tempos devido à tendência de tornar as relações de trabalho mais transparentes e justas. É uma conduta na qual consiste em degradar as condições de trabalho por meio de ofensas, pressão e críticas excessivas das autoridades sobre seus subordinados ou entre trabalhadores em um mesmo nível hierárquico dentro da organização.

Segundo Heloani (2004), o assédio moral é uma questão abstraída do conjunto das relações sociais "(...) fruto de relações interindividuais deterioradas, em conseqüência de formas de organização do trabalho perversas" (p. 127). O autor ainda relata que o assédio moral pode ser definido como um fenômeno decorrente dos atuais modos de gestão e das atuais formas de organização do trabalho, ou seja, enquanto um sintoma de um ambiente de trabalho "doente".

Segundo Lima (2005), uma das grandes dificuldades encontradas é quando a agressão se torna constante e repetitiva, fazendo com que o indivíduo passe a internalizar a queixa, acreditando que é incapaz, perdendo sua auto-estima e motivação para o trabalho. Pessoas perfeccionistas são as principais vítimas quando incomodam os superiores porque, por sua agilidade e organização, são desestruturadas e desestabilizadas, o que resulta na degradação psíquica e física do assediado.

Heloani (2004) define o assédio moral como um ato intencional que consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização. O autor ainda inclui nessa definição que o enfraquecimento psíquico causado pelo assédio moral pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização, ou seja, a perda do sentido, do significado existencial para o trabalho.

Pode-se definir assédio moral, portanto, como qualquer conduta abusiva que traz conseqüências danosas à dignidade e à integridade de um indivíduo, colocando em perigo seu emprego e o clima organizacional, visto que se instala um ambiente de tensão, apreensão e competição dentro da organização.

O assédio moral acontece devido ao abuso do poder por parte da liderança formal (cujo poder é atribuído pela autoridade do cargo) ou ainda por conflitos, entre os membros de um grupo, gerados pelas relações de trabalho deterioradas, provocando um cenário de discriminação dentro da organização. De uma forma geral, o medo do desemprego é uma das principais causas desse fenômeno, e o trabalhador, diante de uma situação conflituosa, acaba se sujeitando a atitudes não profissionais para conviver com a suposição de empenho – e assim, não perder o seu emprego.

É importante a compreensão da dimensão do assédio moral que ultrapassa a dimensão individual, pois o assédio é produto de relações de trabalho degradantes, advindas de um contexto de trabalho desumanizador. Dessa forma, compreendem-se as dimensões individuais, grupais e

organizacionais do assédio moral. “Um longo processo de assédio moral nos indica a existência de uma forma de organização do trabalho perversa, doentia, desrespeitosa em relação ao ser humano” (Heloani, 2004, p. 130).

Outro fator que pode atuar como desencadeante do assédio moral é a falta de ética profissional que permeia as relações de trabalho, apoiada pela lógica do individualismo e do desrespeito ao ser humano, ou seja, “o tratamento de um colega de labuta não como um sujeito, mas como instrumento” (Heloani, 2004, p. 130).

Tal processo desencadeia, em certa medida, a degradação das condições de trabalho por conta das condutas negativas, situações de humilhação e constrangimento, praticadas repetitiva e prolongadamente por chefes ou pelos próprios colegas de trabalho, embora isso seja mais comum quando a relação é autoritária. Tal efeito gera queda da produtividade e da qualidade do trabalho realizado, acarretando prejuízos práticos e emocionais tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Para os trabalhadores, além dos efeitos sob a saúde mental, é importante ressaltar que esses resultados podem se estender a sua família e/ou demais ambientes sociais dos quais frequenta.

De acordo com Guimarães & Rimoli (2008), as agressões podem ser do tipo verbal (palavras), não-verbal (gestuais), e divididas em três níveis hierárquicos: ascendente, horizontal ou descendente. O nível ascendente corresponde ao assédio moral direcionado a uma pessoa que pertence a um nível hierárquico maior e é agredida por um subordinado – geralmente ocorre quando alguém de fora da empresa é introduzido na mesma, em um cargo superior. O nível horizontal acontece quando um trabalhador se vê assediado por um companheiro com o mesmo nível hierárquico. Por fim, o nível descendente caracteriza-se como a situação em que a pessoa que detém o poder mina a esfera psicológica do trabalhador assediado para se destacar frente a seus subordinados e manter sua posição hierárquica.

Estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2000) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2000) revelam que as perspectivas para os próximos 20 anos são muito pessimistas no que tange ao impacto psicológico nos trabalhadores das novas políticas de gestão na organização do trabalho vinculadas às políticas neoliberais, ou seja, segundo tais pesquisas, predominarão relações de trabalho desumanizadas que resultam em sofrimento psicológico ao trabalhador, tais como depressões, estresse, angústias, desajustes familiares e outros danos psíquicos.

No Brasil, recente reportagem do jornal *Folha de São Paulo* (2005), alude à pesquisa coordenada pela doutora em psicologia do trabalho Margarida Barreto, em que foram entrevistados 42 mil trabalhadores de empresas públicas e privadas, governos e ONGs. Desse número, 10 mil pessoas (23,8%) declararam já ter sofrido algum tipo de violência psicológica e humilhação no trabalho. Entre as vítimas, os dados revelam que 63% são mulheres e 37% são homens. Cerca de 70% dos homens assediados pensaram em cometer suicídio, 90% das mulheres sofreram de pensamentos fixos e perda de memória, 70% dos homens e 50% das mulheres tiveram depressão. O trabalho da

autora também mostrou que as pessoas têm limites diferentes para suportar o assédio, e isso varia de acordo com o setor do trabalho.

Na iniciativa privada e nas ONGs, o assédio dura entre seis e 12 meses. Nos órgãos públicos, 60% dos casos duram mais de 37 meses. (Beguoci, 2005, p.12). Tendo isto em vista a problemática do assédio moral nas organizações, este artigo tem como objetivo propor alternativas de prevenção do assédio moral, por meio da liderança com a contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho.

Liderança formal e assédio moral

Os antigos conceitos de liderança enquanto característica individual, inata, em que o líder deveria ser aquele possuidor tão somente de conhecimentos técnicos, foram há tempos superados. Atualmente, destaca-se outra definição para o conceito de liderança e também de outros papéis para o líder dentro de uma organização, frente ao grupo ou equipe.

Fleury (2002) aponta que o líder atual supera o conceito de ser somente o tomador de decisões, redefinindo-o como educador, facilitador, empreendedor, assumindo um papel de designer de estratégias e desenvolvimento de pessoas. O antigo “gerente” se transforma no gestor de pessoas, diante da necessidade de desenvolver os trabalhadores a partir de uma nova realidade organizacional e de novas relações de trabalho.

Além disso, hoje se compreende mais claramente que a liderança opera dentro do grupo, e o sentimento de liderança se desenvolve entre seus participantes – líderes e liderados. O fenômeno da liderança é parte de um processo social e culturalmente construído no grupo, uma inter-relação entre líder e liderados, onde o líder demonstra maior habilidade para administrar e mobilizar o sentido das atividades desenvolvidas pelo grupo.

Dessa forma, entende-se que a liderança é um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre aqueles que lideram e os que são liderados, onde o líder a partir da identificação das necessidades daquele grupo, dá forma às situações e sentido aos fenômenos vividos pelo grupo e organiza a ação de acordo com este sentido previamente estabelecido. De acordo com Smircich & Morgan (1997, p. 128):

As ações e declarações dos líderes guiam a atenção dos que estão envolvidos numa situação de forma consciente ou inconsciente planejada para linear o sentido da situação. (...) As ações e as declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para sua própria ação e compreensão da situação.

Isto equivale a dizer que o líder é um “criador” de sentido, aquele que configura e concretiza uma realidade a fim de organizar tanto o sentimento quanto as ações do grupo e de seus participantes. Segundo Davel & Machado (2001), a habilidade de ordenamento significativo da realidade e a influência deste no imaginário coletivo é o que estabelece a força do líder e fundamenta o exercício

legítimo da sua autoridade, a qual é atribuída pelo grupo ao membro que estrutura a experiência de forma significativa, tornando-se assim o líder.

É dessa forma que o líder mobiliza a compreensão e a ação do grupo diante de um contexto e fenômeno específico, atribuindo sentido a estes últimos. É por meio dessa atribuição de sentido e dos sentimentos individuais dela acarretados que os líderes podem direcionar emoções, volições e ações grupais e individuais, seja para o cumprimento de uma meta ou para a elaboração de uma estratégia, ou ainda, para o sentimento de pertencimento.

Importante citar que a liderança atua de acordo com uma lógica e um contexto organizacional. Os modelos de gestão assumidos pelas organizações também devem ser compreendidos a partir de uma lógica e um modelo cultural em que cada vez mais se amplia o modelo capitalista a partir da realidade. As organizações assumem estratégias para dar conta de sua sobrevivência diante das intensas mudanças tecnológicas e de mercado para se ajustar às mudanças e vencer os desafios do mundo e da sobrevivência (Tamayo, 2004). Dessa forma, há uma cadeia de disseminação de gestão, que parte da necessidade da organização de sobreviver frente às mudanças no mercado e na sociedade e atravessa as instâncias estratégicas e a cultura da organização e atinge, em larga escala, o modelo de gestão do líder.

Esse processo que legitima o papel da liderança é aquele por meio do qual é atribuído sentido aos fenômenos organizacionais, às relações de trabalho, ao sentimento de pertença a um grupo que, por sua vez, pode ser utilizado para dar forma ao assédio moral. De acordo com Davel & Machado (2001), o líder é capaz de ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, e assumir o papel de elo entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho.

Assim, a partir do momento em que a liderança dá sentido às ações e comportamentos de um indivíduo utilizando-se de uma lógica taxativa e humilhante, desqualificando-o e criticando-o, esse sentido passa a ser compartilhado pelo grupo e pode até mesmo tomar proporções ainda maiores. A relação estabelecida dessa forma, da liderança com o indivíduo assediado por ela, influencia a relação dos outros membros do grupo com esse indivíduo, uma vez assumido o papel de influência atribuído ao líder. Nesse caso, não se trata de passividade do grupo em relação às ações do líder, mas sim da medida em que este sentido atribuído pelo líder dê conta de explicar as experiências desse grupo.

Vries (1997) descreve esta influência dos líderes no comportamento e nas crenças dos liderados a partir da identificação com o líder e da passagem do que parecem ser seus padrões de comportamento para outras pessoas que atuam próximo a ele, ou seja, indivíduos têm a capacidade, atribuída e compartilhada pelo grupo, de influenciar seus comportamentos e desenvolver neles suas fantasias.

Sendo esse sentido discriminatório atribuído pelo líder a um indivíduo e seus comportamentos relacionados a ele, corroborados pela lógica perversa do atual mundo de trabalho e suas relações de trabalho degradantes, o grupo tende a ser ainda mais facilmente influenciado, uma vez que

essa lógica permeia o sentido de trabalho que cada indivíduo desenvolve, assim como a forma de se relacionar com ele.

Também é possível compreender de que forma o assédio moral horizontal desenvolve-se e a forma como este influencia o indivíduo que o sofre. Como dito anteriormente, as críticas e humilhações dirigidas ao sujeito assediado tendem a transformar-se na forma como este se percebe a si próprio, por serem recorrentes e duradouras. Quando estas partem do líder, aquele responsável em administrar o sentido dos fenômenos organizacionais e muitas vezes comportamentais, como citado por Vries (1997), podem ter um efeito ainda mais devastador à saúde mental do assediado.

Sua identidade pode passar a ser permeada pela crença em sua desvalorização, havendo uma intensa perda de auto-estima. Isso decorre do assédio moral em qualquer instância, mas a partir da compreensão do papel do líder e sua influência no sentido atribuído às relações de trabalho e ao papel do indivíduo no grupo e no mundo do trabalho, suas decorrências podem ser ainda mais degradantes.

O papel do líder na prevenção do assédio moral

O líder tem papel primordial no que diz respeito à prevenção do desenvolvimento do assédio moral. A partir de uma liderança transparente e de uma gestão organizacional focada nos indivíduos, em que as relações de trabalho sejam estruturadas a partir de um sentido ético, é possível propiciar a existência de relações interpessoais saudáveis no trabalho, nas quais o trabalhador significará seu trabalho e seu crescimento pessoal.

O desenvolvimento de uma consciência ética (respeito à singularidade, à subjetividade e diversidade, autonomia, etc.) por parte das lideranças e a influência destas em relação à equipe por meio da administração do sentido de pertença ao grupo possibilita a ressignificação tanto do ambiente organizacional quanto das relações de trabalho, fazendo com que estas se tornem mais humanas. Uma liderança que gera sentido ético e humano, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento constante dos sujeitos, pode propiciar um ambiente de trabalho no qual a possibilidade de aparecimento do assédio moral seja minimizado ou extinto.

A ressignificação que pode ser realizada pela liderança, em conformidade com o contexto da organização e suas estratégias, no sentido de clarificar o papel de cada indivíduo da equipe, iluminar condições e relações de trabalho transparentes e humanizadoras, terá papel central tanto no que diz respeito a saúde mental do trabalhador quanto nas possibilidades de crescimento e desenvolvimento da organização.

Quanto maior for a intelectualidade das organizações em relação à humanização do ambiente de trabalho e das relações aí existentes, tanto menor será o risco de que ocorra dentro destas o assédio moral. A mudança da gestão pautada no sentido da competitividade para uma gestão que objetiva e possibilita o sentido do desenvolvimento individual do trabalhador, bem como da equipe

de trabalho como um todo, minimiza os conflitos existentes em relação à hierarquia e a disputa pelo crescimento profissional entre os indivíduos.

Partindo desses apontamentos, podemos concluir que o psicólogo muito pode cooperar junto aos líderes para melhorar a saúde mental e física dos trabalhadores frente às situações de assédio moral.

O primeiro ponto que ser considerado pela organização é reconhecer que o assédio existe. Assim, os trabalhadores poderiam aprender a “metacomunicar”, segundo Hirigoyen (2000), o que consiste em comunicar a comunicação, ou seja, explicitar o fenômeno, para evitar a instalação da problemática.

Para que haja uma comunicação eficiente e que sirva de diagnóstico nas organizações, é preciso que se trabalhe no sentido de abrir canais de comunicação neutros, por meio dos quais os profissionais possam dialogar e serem ouvidos sobre os possíveis problemas que possam afetar a saúde mental deles. O psicólogo organizacional pode utilizar os depoimentos como ferramentas para propor intervenções e evitar situações como o assédio moral no futuro. É importante destacar que esses ambientes devem prezar pela confiança e pelo sigilo, sem os quais é impossível realizar a proposta de forma eficaz.

Outra medida importante que o psicólogo pode sugerir é a criação de um código de ética dentro de cada organização, de forma que possam ser colocados os comportamentos aceitáveis e os que podem causar algum dano moral, profissional e material aos profissionais, deixando bem claros os objetivos, visão, valores, cultura organizacional e valores esperados pelos trabalhadores dentro da organização.

Nas instâncias jurídicas, algumas medidas já foram tomadas por algumas regiões do Brasil, em nível municipal, estadual e federal, para a defesa dos direitos fundamentais dos trabalhadores. Em breve levantamento de jurisprudências, realizado por Nascimento (2004), observa-se que 80 municípios brasileiros e 10 Estados já criaram projetos de lei sobre a questão do assédio moral.

Tais procedimentos se dão por alguns números que se mostram cada vez mais crescentes: as regiões Sul e Sudeste do Brasil lideram as listas em números de processos que passaram pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT, 2002), referentes a inação compulsória (quando o empregador recusa-se a repassar serviço ao trabalhador), humilhações verbais e coações psicológicas que buscam o desligamento do trabalhador da organização. Mas a situação vem mudando – no ano de 2001, o primeiro caso de violação à dignidade da pessoa humana foi julgado pelo TRT do Estado do Espírito Santo, sendo o reclamante indenizado por dano moral e o fato caracterizado como assédio moral.

Segundo Fonseca (2006), há um projeto de lei (PL nº. 4742/2001) que visa a inclusão do tema no Código Penal Brasileiro, com pretensão de punir tanto os assediadores quanto as empresas. De acordo com Adriane Reis e Araújo (2007), uma procuradora do trabalho de Brasília, em depoimento para *Revista Psicologia: ciência e profissão - diálogos*, o assédio só ocorre de forma

pessoal (de trabalhador para trabalhador) quando há conveniência da própria organização, sendo assim ambas são punidas pela justiça.

No entanto, apesar de se observar um esforço por parte de algumas instâncias legais brasileiras em reprimir episódios de assédio moral, é preciso reconhecer que ainda são superficiais os resultados que tais medidas oferecem, principalmente quanto à satisfação do assediado. Não existem quaisquer medidas tomadas no sentido de prevenção do assédio moral, apesar de haver na Constituição Brasileira fundamentos que preguem a valorização da dignidade da pessoa humana, cidadania e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (conforme pode-se observar em artigo 1º, incisos II, III e IV).

Em um terceiro momento, diz-se respeito ao preparo e ao processo de desenvolvimento e educação desse líder para empreender seu papel de administrador de sentido dentro de uma equipe, ou seja, enquanto aquele capaz de mobilizar as ações do grupo e delinear o sentido dessas ações como estratégia para motivador e gerenciar pessoas, a fim de que ela possa reconhecer a extensão e acompanhamento das ações que promovem o assédio.

Investir em uma cultura estratégica de desenvolvimento humano como forma de substituir a competitividade de negócios diminui as chances de surgirem comportamentos negativos isolados, que tanto propiciam o assédio moral. Outros elementos a serem adotados nas organizações é a cultura de aprendizado, no lugar da punição, e a desmistificação das relações de poder, como soluções para o problema.

Enquanto não existir a liderança participativa e cooperativa, o cenário estará mais favorável à gestão pelo medo, propiciando atitudes típicas do assédio moral. Em organizações onde o profissionalismo é ação prioritária, cria-se uma resistência a atitudes desse tipo. Caso o assédio moral persista, o funcionário terá armas suficientes para se livrar dele ou impedi-lo, por meio de denúncia ou pela busca dos responsáveis pela área de Recursos Humanos da empresa, que terão um posicionamento estratégico em relação ao problema.

O papel do psicólogo dentro da organização deve ser o de observar a situação, evitar a precipitação e identificar os motivos do assédio e compreender o sentimento de todos os envolvidos (sempre tomando cuidado com os julgamentos morais e subjetivos) de forma a encontrar uma forma de mudar a situação, tomando medidas de prevenção contra futuros assédios. Atuando também com a administração da organização, o psicólogo pode ajudar na construção de uma cultura organizacional que não propicie o aparecimento do assédio, trabalhando com os líderes a mediação de conflitos e o desenvolvimento de lideranças participativas, e ainda criando programas que melhorem e desenvolvam a qualidade de vida e da saúde mental dos trabalhadores.

Além disso, é de fundamental importância o papel educativo do psicólogo dentro do ambiente de trabalho, ao informar, conscientizar e auxiliar na implementação de políticas éticas e de recursos humanos que possam prevenir situações conflituosas como o assédio moral, sempre na busca

pela melhoria da qualidade das relações interpessoais no trabalho e na saúde mental dos trabalhadores.

Considerações finais

O assédio moral, fenômeno que vem sendo reconhecido recentemente, deve ser analisado com muita cautela quanto aos seus prejuízos sociais, psicológicos e jurídicos. Nesse sentido, o artigo procurou conceituá-lo, além de tratar das formas de liderança, ressaltando o papel dos líderes e do psicólogo organizacional e do trabalho na prevenção do problema.

Nota-se então que a problemática do assédio moral no ambiente de trabalho perpassa diversos âmbitos tanto da organização e suas políticas, quanto do trabalhador e sua qualidade de vida. A simples punição daqueles que cometem o assédio moral, o retraimento do trabalhador assediado ou até mesmo o incessante interesse da esfera jurídica em conceitualizar e identificar o problema não bastam, isoladamente, para minimizá-lo ou resolvê-lo.

A partir da reflexão feita neste artigo, entende-se que é preciso a organização dispor de diferentes meios de enfrentar e reduzir a possibilidade de aparecimento do assédio moral no ambiente de trabalho, tanto por meio do desenvolvimento de uma liderança consciente e participativa, que objetive a melhora na qualidade de vida do trabalhador, como pela criação de espaços nos quais as relações interpessoais no trabalho sejam respeitadas e valorizadas. O desenvolvimento de uma ética efetiva dentro das organizações, que permeie a cultura, visão, missão e valores da mesma são fundamentais para a melhora do clima no ambiente organizacional.

Também é válido recordar que, segundo a Constituição Federal Brasileira, um dos objetivos fundamentais da República seria o da “construção de uma sociedade livre, justa e solidária e a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”, como bem colocado no artigo terceiro, incisos I e IV.

Segundo Nascimento (2004, p. 27), “um dos valores ínsitos à própria dignidade da pessoa humana, principio sobre o qual se fundam os ordenamentos democráticos modernos”. De acordo com a citação, e corroborado com as estatísticas apresentadas ao longo deste artigo, nota-se que a discussão acerca do tema é algo que deva ser colocado em pauta, principalmente no que tange a preservação da saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Mintzberg (1989, apud Chanlat, p.126) “as organizações estão com a doença do gerenciamento, e as pessoas que nelas trabalham adoecem com certos métodos de gestão”. No momento, entende-se que a melhor solução a se tomar é a mudança imediata das posturas dos líderes em suas gestões para com sua equipe de trabalho, a ampliação do trabalho psicólogo nas organizações, assim como uma reflexão acerca das possibilidades da legislação brasileira procurar a defesa da saúde mental dos trabalhadores. Por meio da conscientização da população através de programas educativos dentro e fora das instâncias das organizações é que teremos a diminuição da violência psicológica no trabalho.

Referências

- Aguiar, A. L. S. (2003). "Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia". *Dissertação de Mestrado em Administração Estratégica* – UNIFACS, Salvador.
- Beguoci, L. (2005, 26 de julho). "Pressão cotidiana ou humilhação continuada?" *Folha de São Paulo*, Caderno Sinapse, 12-17.
- Chanlat, J. F. (1996). "Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho". Em E. Davel & J. Vasconcelos (orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, Vozes.
- Darcanchy, M. V. (2004). "Assédio Moral no ambiente de trabalho". Em *Jus Navigandi*, disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina>.
- Davel, E.; Machado, H. V. (2001). "A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas". *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Fleury, M. T. L. (2002). Desafios e impasses na formação do gestor inovador. Em E. Davel & J. Vasconcelos (orgs.). *Recursos Humanos e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Fonseca, R. D. (2006). "Assédio Moral: breves notas" In: *Jus Navigandi*, disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>
- Freitas, M. E. (2001). "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações". *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Goulart, I. B. (2002). "Ética e trabalho". Em I. B. Goulart. *Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gui, R. T. (2002). "Prazer e sofrimento no trabalho: representações sociais de profissionais de recursos humanos". *Psicologia: Ciência e Profissão*, 22(4), 86-93.
- Guimarães, L. A. M. & Rimoli, A. O. (2008) "Mobbing (assédio psicológico) no trabalho". Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php>.
- Heloani, R. (2004). "Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho". *RAE-eletrônica*, 3(1), art. 10.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Assédio Moral no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Ledoux, J. (2001). *O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Lewis, H. & Lewis, M. E. (1999). *Fenômenos psicossomáticos: até que ponto as emoções podem afetar a saúde*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Lima, T. C. (2005). "Assédio moral e assédio sexual". *Revista Economia e Gestão*: Belo Horizonte, v. 12, p. 55-58.
- Menezes, C. A. C. (2002). "Assédio Moral e seus Efeitos Jurídicos". *Revista de direito trabalhista*, 8(10), 12-14.
- Morais, J. A. (2005). "Qualidade de vida e afetividade nas relações de trabalho". *Tese Especialização*. IMESB, Brasília.
- Murr, M. S. B. (2007). "O assédio moral nas relações de trabalho" *Tese de especialização de Gestão Organizacional e Recursos Humanos*, UFSCAR.
- Nascimento, S. A. C. M. (2004). "Assédio moral no ambiente do trabalho". *Revista LTR*, 68(8), 922-930.

OIT (2000, dezembro). O lado perverso do trabalho. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos*, 4(5), 12-15.

OMS (2000, dezembro) O lado perverso do trabalho. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos*, 4(5), 12-15.

Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos (2007, dezembro), 4(5), 12-15.

Scanfone, L. & Teodosio, A. S. S. (2004). "Assédio Moral nas organizações: a dinâmica do abuso de poder". *Trabalho Científico apresentado pela PUC Minas Betim*.

Smircich, L. & Morgan, G. (1997). "A administração do sentido". Em C. W. Bergamini & R. Coda (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.

Tamayo, A. (2004). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed.

TRT (2002). O lado perverso do trabalho. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos*, 4(5), 12-15.

Vries, M. F. R. (1997), Folie à deux. Em C. W. Bergamini & R. Coda (Orgs.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Sites Consultados:

- http://www.assediomoral.org/site/biblio/MD_02.php

- http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia_articuladas.aspx?cod=54451

- http://www.assediomoral.com.br/int_lideranca.htm

- <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr/2000/37.htm>



*Intervención en
crisis y catástrofes*

SECCIÓN 3. REPORTE DE CASOS Y EXPERIENCIAS

Mineros de Chile. "Prueba de campo" de la Teoría Polivagal

Ana Luisa Viveros Ordóñez

Li Erandi Tepepa Flores

Ariana Ma. Luisa Hernández Medina

Benjamín Domínguez Trejo

Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México (México)