

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Campus Niterói

Especialização em Gestão de Serviços

Adriana Silva Lima  
Raphael Barreto da Silva

Um estudo bibliográfico sobre o assédio no ambiente corporativo e o seu impacto na cultura organizacional

Niterói  
2022

ADRIANA SILVA LIMA  
RAPHAEL BARRETO DA SILVA

MILLA BENÍCIO RIBEIRO DE ALMEIDA CÂMARA (ORIENTADORA)

UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O ASSÉDIO NO AMBIENTE CORPORATIVO E  
O SEU IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado ao Instituto Federal do  
Rio de Janeiro, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Pós Graduação em  
Gestão de Serviços.

Campus Niterói  
2022

L732e Lima, Adriana Silva.

Um estudo bibliográfico sobre o assédio no âmbito corporativo e o seu impacto na cultura organizacional / Adriana Silva Lima, Raphael Barreto da Silva – Niterói, RJ, 2022.

31 p.

Orientação: Milla Benício Ribeiro de Almeida Câmara.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Serviços) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, 2022.

1. Cultura organizacional. 2. Assédio moral. I. Silva, Raphael Barreto da. II. Câmara, Milla Benício Ribeiro de Almeida. III. Título

IFRJ/Cnit/Biblioteca

CDU 005.73:331.1

## **SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 ASSÉDIO MORAL .....	16
2.3 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTROLE DO ASSÉDIO .....	19
2.4 AS DIFERENTES FACES DO ASSÉDIO.....	21
3 CONCLUSÃO.....	26
4 REFERÊNCIAS.....	28

## RESUMO

Este artigo visa analisar a importância da cultura organizacional nas empresas. O trabalho evidenciará, desta forma, como a cultura organizacional orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. As atividades das organizações e sua promessa de valor são definidas, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura. O assédio moral tem sido uma prática recorrente nos ambientes de trabalho, o que evidencia um meio tóxico para o exercício profissional. Entre os principais impactos, observa-se a desvalorização do trabalho, seguida do baixo desempenho, enquanto, na vida pessoal, as condutas abusivas podem levar ao adoecimento físico e psíquico do trabalhador. Foi realizado um estudo de natureza bibliográfica neste artigo, cujo objeto é o assédio moral como decorrência do clima organizacional e seu impacto na qualidade de vida do trabalhador. Essa pesquisa bibliográfica busca contribuir para o processo de síntese do pensamento dos vários autores citados no decorrer do trabalho.

Palavras chave: Assédio; Trabalho; Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of organizational culture in companies. The work will show, in this way, how the organizational culture guides the interpersonal relationships that are established through activities within the scope of work. Organizations' activities and their value promise are defined, explicitly or implicitly, through their culture. Bullying has been a recurring practice in work environments, which shows a toxic environment for professional practice. Among the main impacts, there is the devaluation of work, followed by low performance, while, in personal life, abusive behavior can lead to physical and psychological illness of the worker. A bibliographic study was carried out in this article, whose object is moral harassment as a result of the organizational climate and its impact on the worker's quality of life. This bibliographic research seeks to contribute to the process of synthesizing the thoughts of the various authors cited in the course of the work.

Keywords: Harassment; Job; Organizational culture

# 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a cultura organizacional se tornaram mais frequentes na década de 1980. O interesse pelo tema foi acompanhado também por profissionais não especializados no mundo da gestão, como cineastas, romancistas e jornalistas (NUNES, 2016).

Segundo Nunes (2016), a palavra cultura é muito mais antiga do que a teoria administrativa: ela nasce em Roma, com a expressão “colere”. Na realidade o termo relaciona-se com o cultivo da terra. Podemos, assim, fazer uma relação com o conceito de cultura organizacional, já que esta deve ser bem implantada para que um clima favorável se estabeleça no meio empresarial.

Chiavenato (2002, p.25), afirma que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

Assim, uma das principais funções da cultura é contribuir para que todos aqueles implicados na rotina organizacional se compreendam mutuamente, visando atingir resultados por meio de uma comunicação efetiva. (CUNHA E PINA et al, 2010).

Atualmente as organizações dão imensa atenção às chamadas competências comportamentais, que fazem total diferença no desempenho e comprometimento dos colaboradores (ALMEIDA, 2013). Essa dinâmica se contrapõe ao tradicional estímulo à competição, que pode afetar diretamente as competências citadas, uma vez que, competitividade não controlada pode contribuir para ambientes tóxicos e disputas acirradas para a manutenção de postos de trabalho. (HELOANI, 2005).

Neste sentido, se faz fundamental a percepção da comunicação interna como elemento decisivo para o relacionamento entre colaboradores, o que contribui ainda para o sucesso das organizações. A comunicação se destaca como peça fundamental na estratégia para consolidação de uma boa cultura organização.

Para Schein (2009, p. 16) a cultura organizacional é definida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Para Nasser (2015), o assédio moral se dá quando existe um processo grave e extremo de violência psicológica e que ocorre de forma repetida e insistente no ambiente de trabalho. Essa constância produz efeitos como humilhação, constrangimento, medo e ofensa. O assédio apresenta sua faceta no dia a dia do trabalho quando ocorre de forma sistemática, insistente, hostil e até mesmo perturbadora. Pode ser respaldado por ação ou omissão por meio de palavras, gestos, comportamentos ou procedimentos explícitos, silenciosos ou camuflados.

De acordo com Ariane (2020 apud CARBONARO, 2020) a pouca geração de postos de trabalho tem feito o nível de competitividade aumentar, tornando o ambiente laboral um local propício para situações ou comportamentos que afetam diretamente a saúde mental e física dos trabalhadores. É nesse contexto que o assédio moral encontra espaço, pois são atitudes sutis e difíceis de serem detectadas, e mais ainda de serem denunciadas.

Para Camino (2012), o mercado de trabalho adota posturas machistas e preconceituosas em relação ao público feminino. Ainda é possível verificar o machismo como um preconceito, quando expresso por opiniões e atitudes, que se opõe à igualdade de direitos entre os gêneros, favorecendo o gênero masculino em detrimento do feminino.

Na prática, uma pessoa machista é aquela que acredita que homens e mulheres têm papéis distintos na sociedade, que a mulher não pode ou não deve se portar como um homem ou ter os mesmos direitos. Há ainda casos em que se julga a mulher como inferior ao homem em aspectos físicos, intelectuais e sociais. Farah (2004) ressalta a necessidade de políticas direcionadas para combater a divisão estereotipada de

trabalhos femininos ou masculinos evitando assim uma sub representatividade nos altos escalões das empresas.

Baylão e Schettino (2014) abordam a questão do ingresso da mulher no mercado de trabalho e a sua formação acadêmica, dizendo:

As mulheres se preocupam mais com sua formação profissional do que a maioria dos homens, por isso se destacam mais por sua diversidade e processos multifuncionais. Com a elevação dos níveis de escolaridade, as mulheres aumentaram as suas conquistas, como maior qualificação, facilitando ainda mais sua entrada no mercado de trabalho e a consolidação aos padrões menos prejudiciais para as mulheres. (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014, p. 6)

Além da competência profissional, é importante garantir sua autoestima. O empoderamento significa que a mulher deve tomar para si seus direitos, revestindo-se e investindo-se de poder, pois luta por seus direitos quem os reconhece, mas acima de tudo, quem se reconhece como digno deles (KRISTIANE, 2016).

Fonseca (2019) defende que um ambiente de trabalho predominantemente masculino deveria ter políticas para contratação igualitária, onde os cargos de chefia seriam distribuídos por competência e não por gênero, gerando assim em seus funcionários a quebra de paradigmas dos preconceitos.

Podemos ainda elencar diversas dificuldades enfrentadas pelas mulheres para sua inserção no mercado de trabalho: pouca experiência, preocupação com família e cuidado com os filhos; ou gravidez. A igualdade dos gêneros ainda precisa de uma mudança de valores e de cultura da sociedade, além de leis e políticas públicas que fortaleçam essa mudança (CAVALHEIRO, 2019).

Uma vez inseridas no mercado de trabalho, as mulheres continuam a enfrentar problemas, como o assédio moral e sexual. Hirigoyen (2000) afirma que esse tipo de assédio moral pode ser classificado como formas violência que se manifestam nas relações de trabalho, evidenciando a falta ou a indefinição de valores que orientam tais relações. Quando isso ocorre, são graves os danos pessoais e organizacionais. Mesmo quando direcionado a uma única pessoa, o assédio provoca um clima hostil, que se reflete negativamente nos demais trabalhadores e acaba por atingir a organização por contaminar o ambiente de trabalho. Hirigoyen (2000, p.17) conceitua assédio moral como:



[...] 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, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Nosso objetivo neste artigo é justamente destacar a importância da cultura organizacional como ferramenta estratégica na prevenção e combate ao assédio entendendo que a sua validade para todos os empregados, proporcionará um ambiente equilibrado e com qualidade de vida. A gestão de pessoas atua de forma a facilitar o diagnóstico do clima corporativo propondo possíveis mudanças e treinando gestores para lidar com os mais diversos conflitos que o ambiente de trabalho possa gerar.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional deve ter efeitos reais, não só nas palavras, mas nas atitudes dos funcionários, caso contrário não terá atingido seu objetivo. Isso só é possível com sua propagação a partir de meios formais, de fácil acesso e que promovam clareza sobre seus propósitos. Segundo Priscila Santos Faria e Gustavo Matos (2005), a inexistência de canais que promovam o diálogo e a troca de ideias e opiniões são um ponto crítico nesse sentido.

O processo de comunicação nas organizações é fundamental para empresas que buscam minimizar impactos causados por seus relacionamentos e é uma importante ferramenta para inibição de condutas identificadas como abusivas e não profissionais em seu ambiente. Essa relação entre comunicação, cultura organizacional e assédio é precisamente o tema deste artigo.

Quando observamos uma organização, é necessário compreender que ela é formada pelos mais diversos indivíduos, mas é preciso conciliar diferentes padrões de conduta a partir de um conjunto de valores norteadores. Quando comportamentos antiéticos e desrespeitosos são vivenciados e praticados pelos gestores e/ou trabalhadores, demonstra-se que a cultura organizacional da instituição precisa ser revista. Assim, em uma empresa, é preciso observar de perto qualquer comportamento antiético que, mesmo institucionalizado, possa colocar em risco a convivência e o

funcionamento da organização. Mentiras, fofocas, boatos, preconceitos, assédio sexual e moral são apenas algumas manifestações da falta de ética (GAULEJAC, 2006).

## **2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL**

A vida cotidiana segue certos padrões, constituídos por objetivos socialmente definidos. (FLEURY, 2002 apud RIBEIRO, 2004).

Quando existe a necessidade de se transmitir a um determinado grupo social padrão comportamental, surge a necessidade de legitimação, que compreende o processo de explicar e principalmente justificar uma nova “ordem institucional” (SAMPAIO, 2002).

Nessa perspectiva, é importante observar o universo simbólico que se cria em torno dessa ordem institucional. A comunicação talvez seja a esfera mais importante para se estabelecer o universo simbólico de uma organização e pode-se dizer que, ela se divide em dois tipos: verbal e não verbal. A comunicação envolva a participação, transmissão e trocas de conhecimento, que pode ser interna, quando o processo acontece dentro da empresa, e externa, quando ultrapassa os seus limites (GASPARETTO, 2014 apud BORCA, 2004).

A comunicação é também o ponto de partida para a definição de uma cultura organizacional. Para Robbins (2002), esta pode ser resumida em quatro funções básicas. A primeira função da cultura é informar, facilitando, assim, a tomada de decisões dentro da instituição. Em posse das informações necessárias, a tomada de decisão torna-se mais assertiva.

A segunda é controlar, o que significa muita mais do que a mera observação, mas se refere ainda à capacidade de moldar o comportamento das pessoas das mais diversas formas. Temos ainda a terceira função: a expressão emocional, já que a cultura é também a expressão coletiva dos sentimentos de satisfação e ou frustrações dos colaboradores. E por fim, cabe à cultura organizacional motivar, que é capacidade de comunicar o que precisa ser feito, avaliando o desempenho dos colaboradores e orientando sobre como melhorar cada processo ou atitude esperada.

Logo abaixo podemos compreender através de uma tabela como é complexo e contínuo o processo de construção da cultura organizacional de uma empresa. Pelas categorias citadas pelos autores por quem nos orientamos, podemos traçar métricas para compreender como é o relacionamento entre liderança e seus colaboradores e também como orientar as práticas de todos os profissionais para que caminhem em prol de um objetivo comum.

Quadro 1: Categorias usadas para descrever a cultura

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem</b>	A linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959; 1967) James, Moore e Snyder (1988) Trice e Beyer (1985; 1993) Van Maanem (1979)
<b>Normas de grupo</b>	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por pagamento diário justo”.	Homans (1950) Kilmann e Saxton (1983)
<b>Valores Expostos</b>	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço”.	Deal e Kennedy (1982; 1999)
<b>Filosofia Formal</b>	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981) Pascale e Athos (1981) Packard (1995)
<b>Regras do jogo</b>	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui”.	Schein (1968; 1978) Van Maanen (1979) Ritti e Funkhouser (1987)
<b>Clima</b>	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) Schneider (1990) Tagiuri e Letwin (1968)
<b>Habilidades natas</b>	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de	Argyris e Schon (1978) Cook e Yanow (1993) Henderson e Clark

	geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito.	(1990) Peters e Waterman (1982)
<b>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</b>	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros do início do processo de socialização.	Douglas (1986) Hofstede (1991) Van Maanen (1979) Senge et al. (1994)
<b>Significados compartilhados</b>	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973) Smircich (1983) Van Maanen e Barley (1984) Weick (1995)
<b>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração</b>	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa.	Gagliardi (1990) Hatch (1990) Pondy et al. (1983) Schultz (1995)
<b>Rituais e celebrações formais</b>	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.	Deal e Kennedy (1982; 1999) Trice e Beyer (1993)

Fonte: Adaptado de Schein (2009)

O quadro acima nos mostra como são numerosos e variados os elementos que compõem a cultura organizacional e definem, assim, as relações dos colaboradores entre si e com a empresa. Alguns desses elementos são declarados, como a filosofia formal da empresa, que costuma ser comunicada não apenas aos funcionários como ao público em geral. A filosofia caminha junto dos valores expostos, que é a base para a missão e visão da organização.

Os elementos declarados são a base para outros implícitos, que não são menos importantes na constituição do clima no ambiente de trabalho. A regularidade comportamental, as normas de grupo e as regras do jogo resultam do modo como os colaboradores perceberam ou assimilaram a cultura explicitamente imposta.

Quando Snyder (1988) observou o comportamento do grupo e suas interações, percebeu que as pessoas costumavam se aproximar por empatia, fator importante para o relacionamento interpessoal no trabalho. A atenção ao que se diz na linguagem verbal e não verbal e o saber ouvir são condições importantíssimas para se estabelecer e fortalecer o vínculo. Kilmann e Saxton (1983) mostram que as normas do grupo revelam princípios do que se considera justo e aceitável na prestação do serviço e na recompensa (salário) paga aos funcionários.

Os valores expostos da empresa são suas motivações, as diretrizes que a guiam e fazem com que se mantenha ativa no mercado com um foco e objetivos a serem alcançados (DEAL; KENNEDY, 1982). Segundo Packard (1995), a filosofia formal aponta o caminho a ser seguido, comunicando a todos os envolvidos quais são as convicções da empresa na prestação de serviços.

No dia a dia da empresa, existem formas de atuação que facilitam o andamento dos trabalhos a serem executados. Schein (1981) chama isso de “o jeito que fazemos as coisas aqui”, e nada mais é do que as regras para se jogar aquele jogo.

Já Peterson (2000) mostra que o clima organizacional é o conjunto de sentimentos e percepções que as pessoas têm sobre o trabalho, a empresa e o ambiente que proporciona a seus funcionários. Essa percepção pode ser positiva ou negativa e variar de setor para setor. O clima depende de vários aspectos como a relação entre os colaboradores e a chefia, as ferramentas utilizadas no trabalho e a maneira como os trabalhos são realizados.

O processo de socialização gera significados compartilhados que ajudam no fortalecimento e na construção da cultura organizacional, à medida que os indivíduos interagem entre si. Os símbolos de integração e os rituais ou celebrações formais, além de refletirem as respostas emocionais dos membros, servem para marcar conquistas, processos concluídos ou projetos importantes. (GAGLIARDI; TRICE; BEYER, 1993)

Para Endo (2015), quando ocorre um desalinhamento entre cultura organizacional e a estratégia da organização, há prejuízo nos resultados esperados. Isso pode gerar, inclusive, dano à reputação da empresa, uma vez que os valores organizacionais comunicados à sociedade não devem se afastar daqueles concretamente vividos por seus funcionários. Assim, outro ponto que autor define como crucial é a imagem da empresa, tanto para seus colaboradores quanto no mercado em que ela está inserida. Essa imagem é definida pelo autor como “a aura que exala seus valores, seus princípios e sua filosofia da empresa”. Em relação a esse assunto, Silva diz que:

Para alcançar um nível mais profundo de compreensão da cultura organizacional, decifrar o padrão e prever o comportamento futuro, é necessário adentrar no nível dos Pressupostos Básicos, que “de modo geral são tão naturais que as pessoas não questionam ou não se dão conta que os mesmos orientam seus comportamentos” (SILVA, 2001, p. 40).

Por isso, é equivocada a ideia de que a competitividade possibilita maior desempenho entre os colaboradores. Lançar mão de práticas que impulsionem a busca do melhor desempenho profissional sem balizar limites pode ser a engrenagem para comportamentos abusivos, utilizados como justificativas para alcance de objetivos.

Há reações que ambientes tóxicos causam como: a desmotivação, baixo interesse, problemas emocionais e estresse que dificultam a comunicação. A diferença cultural dos indivíduos em ambientes que estimulam a desigualdade, preconceito e bullying ajudam a constituir estas barreiras.

Como se vê, existe uma enorme lacuna entre o que se quer transmitir e o que é entendido pelo receptor da informação, o que faz muitas vezes a comunicação ser ineficaz. Para ser um bom emissor de comunicados ou transmissor de ideias, é necessário lançar mão de técnicas que envolvam princípios básicos para boa comunicação. Ter um discurso fundado e constante, ser direto, não deixar dúvidas e principalmente ser empático, pois a percepção e entendimento do outro vai muito além dos nossos limites, e existem barreiras entre emissor e receptor inevitavelmente.

Um bom planejamento com profissionais capacitados e que tenham como missão e visão levar as estratégias organizacionais de forma profissional, respeitosa e segura são fundamentais para o processo de comunicação assertiva. Para se estabelecer essa

estratégia, deve-se ter como ponto inicial o envolvimento de todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de promover interação e inclusão. Isso contribui para quebra de paradigmas e barreiras no processo, evitando falhas e buscando os melhores resultados e conexão entre todos os envolvidos.

## **2.2 ASSÉDIO MORAL**

Vale destacar a distinção entre assédio moral e a pressão por resultados. Não é imoral ou ilegal trabalhar em ambientes que exigem metas e estabelecem prazos, mas é necessário estabelecer o limite entre a exigência de resultados e abusos. Os abusos começam quando percebemos comportamentos que envolvam ameaças, ainda que indiretas, ofensas expondo e humilhando profissionais, o que já configura a prática de assédio moral.

Abalar emocionalmente profissionais com comportamentos inadequados, com ameaça de perda de emprego, atinge diretamente os profissionais e leva à baixa produtividade e alimenta a prática do assédio moral. O assédio não se restringe a eventos isolados, mas em comportamentos repetidos e persistentes. (EINARSEN et al., 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO; 2008).

É preciso buscar melhorias no desempenho organizacional e gerencial. A falta de preparo dos gestores na condução de atividades relacionadas à gestão de pessoas é, inclusive, uma das causas de assédio moral no âmbito empresarial, pois faz com que regras sejam quebradas, normas e condutas que nem sempre são expressas de maneira formal, mas que são necessárias para fortalecer os laços entre empresa e colaboradores. Uma equipe desalinhada aos valores da empresa pode gerar danos à imagem da empresa e conseqüentemente à competitividade junto aos seus mercados. (GOMES et al., 2018)

Curvello (2012) mostra que quando uma boa cultura organizacional é estruturada e posta em prática, ela serve para humanizar as relações na empresa, tornar os funcionários mais conscientes do seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da empresa.

Falando sobre a construção e o correto entendimento da cultura organizacional, Santos mostra que:

O aprendizado organizacional está mais relacionado ao grupo do que ao indivíduo. Dentre as características da aprendizagem organizacional, destacam-se: o entendimento da empresa e do ambiente externo em uma visão sistêmica, maior capacidade de tomada de decisão dos funcionários, compartilhamento de visão e informação e relações profissionais com maior confiança entre os membros. Como terceira dimensão competitiva, apresenta a gestão da cultura organizacional como “os valores organizacionais que formam a base da formulação da estratégia e orientam o relacionamento entre as várias equipes de uma organização. (SANTOS, 2000, p. 38)

Neste sentido, a criação de canais de comunicação entre a organização e seus públicos, buscando construir confiança mútua e credibilidade (interna e externamente), torna-se essencial para o combate e publicidade de casos de assédio. (GUEDES; SILVA; SANTOS, 2014)

Dentro de uma organização, um indivíduo pode utilizar da sua posição hierárquica privilegiada para praticar o assédio moral. Quando ocorre dessa forma, podemos dizer que o “binômio empregado-supervisor caracteriza melhor uma relação desigual de poder, em que o poder da posição dá ao supervisor a capacidade de recompensar ou coagir” (ROBINS, 2008). Sobre este tipo de assédio Parreira (2007) diz que as vítimas geralmente apresentam mais qualidades do que imaginam ter e seus agressores selecionam aquilo que a vítima possui de mais atraente, competente, popular ou bem-sucedida.

Outro ponto importante é que o assédio pode ser praticado pelo próprio patrão ou pelos prepostos, outros empregados, gerente, etc. Ou seja, qualquer colaborador da empresa pode ser causador de assédio moral. Há de se destacar, porém, que não podemos confundir assédio moral com as exigências do poder diretivo da empresa. Ou seja, no mercado de trabalho, as empresas irão exigir do empregado que este atue com diligência, produtividade, afinco, honestidade e dê resultados. É preciso saber separar a conduta comum de exigir a realização do trabalho com a máxima excelência, da conduta de conseguir isso denegrindo a dignidade do empregado.

Para exemplificar as diversas situações de assédio vemos abaixo como de fato ele pode ocorrer no dia a dia de uma empresa.



CATEGORIAS	SITUAÇÕES
Deterioração Proposital das Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retirar da vítima a autonomia;</li> <li>▪ Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;</li> <li>▪ Contestar sistematicamente todas as suas decisões;</li> <li>▪ Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;</li> <li>▪ Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros;</li> <li>▪ Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;</li> <li>▪ Dar-lhe permanentemente novas tarefas;</li> <li>▪ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;</li> <li>▪ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;</li> <li>▪ Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);</li> <li>▪ Agir de modo a impedir que obtenha promoção;</li> <li>▪ Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;</li> <li>▪ Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;</li> <li>▪ Causar danos em seu local de trabalho;</li> <li>▪ Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;</li> <li>▪ Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;</li> <li>▪ Induzir a vítima ao erro.</li> </ul>
Isolamento e Recusa de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vítima é interrompida constantemente;</li> <li>• Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;</li> <li>• A comunicação com ela é unicamente por escrito;</li> <li>• Recusam todo contato com ela, mesmo o visual;</li> <li>• É posta separada dos outros;</li> <li>• Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;</li> <li>• Proíbem os colegas de lhe falar;</li> <li>• Já não a deixam falar com ninguém;</li> <li>• A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.</li> </ul>

CATEGORIAS	SITUAÇÕES
Atentado Contra a Dignidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;</li> <li>• Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.);</li> <li>• É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;</li> <li>• Espalham rumores a seu respeito;</li> <li>• Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);</li> <li>• Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada;</li> <li>• Criticam sua vida privada;</li> <li>• Zombam de suas origens ou nacionalidade;</li> <li>• Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;</li> <li>• Atribuem-lhe tarefas humilhantes;</li> <li>• É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</li> </ul>
Violência Verbal, Física ou Sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaças de violência física;</li> <li>• Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;</li> <li>• Falam com ela aos gritos;</li> <li>• Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;</li> <li>• Seguem-na na rua, é espionada diante de domicílio;</li> <li>• Fazem estragos em seu automóvel;</li> <li>• É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);</li> <li>• Não levam em conta seus problemas de saúde.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Hirigoyen (2006)

Ao observar a realidade brasileira, Nunes (2016) aponta que se identificou a existência de alguns elementos que favorecem e/ou sustentam as práticas culturais de assédio moral: a impunidade; a relação entre trabalhadores novos e antigos; falta de preparo para executar atividades ou exercer cargos de chefia; distância entre tarefas propostas e tarefas executadas; afastamento entre discurso e a prática.

Parreira (2007) explica que o assédio moral vertical pode acontecer de forma descendente quando vem do chefe para o funcionário ou ascendente praticado do funcionário contra o chefe (em geral, é coletivo, ou seja, vários funcionários perseguem o chefe). Quando ocorre de forma horizontal (praticado por pessoas da mesma posição ou posição semelhantes), pode ser coletivo, com várias pessoas contra uma, e indireto ou à distância, quando o chefe para não ser descoberto, manipula outros funcionários para perseguir um alvo em seu lugar.

### **2.3 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTROLE DO ASSÉDIO**

Diante desses desafios surge a importância da área de gestão de pessoas dentro da empresa. Para Ventura (2014), a gestão de pessoas era vista de forma mecanicista, e suas únicas funções eram execução de atividades administrativas como, por exemplo, a execução do pagamento dos profissionais, do vale transporte, entrega dos equipamentos de segurança do trabalho e demais atividades determinadas pela legislação trabalhista.

Com passar do tempo, compreendemos que a própria nomenclatura também evoluiu:

Desde a década de 90, uma das áreas empresariais que mais sofreu mudanças foi a área de recursos humanos (RH), tendo como principal alteração, a sua denominação de administração de recursos humanos (ARH) para expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de talentos, entre outros. A mudança na terminologia é focada em assegurar identidade no desenvolvimento das políticas, das práticas e dos processos de gestão (SANTOS; MELO; CORRÊA, 2018, P.60).

Entende-se que hoje os profissionais da área de gestão de pessoas não são apenas conhecedores de técnicas e métodos de administração de pessoal: eles passaram a ter extrema importância na elaboração das estratégias das empresas, influenciando diretamente no clima organizacional. Atualmente, parte-se do entendimento de que a gestão de pessoas deve ter uma atuação estratégica e não apenas atue em atividades rotineiras, de modo que a área deva contribuir efetivamente para a formulação e a implementação das estratégias organizacionais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo (MASCARENHAS, 2020).

Quando abordamos o tema do clima organizacional, Neves (2000) traz algumas observações importantes. O autor relata que o clima em uma empresa é considerado como uma manifestação das características da organização e é exterior ao indivíduo, ou seja, o indivíduo é influenciado pelo contexto e pela estrutura da empresa. Os fatores (dimensão, estrutura, tecnologia) existem independentemente das percepções dos sujeitos, daí se considerar o clima mais como um atributo organizacional do que individual.

Neste sentido, o clima é definido como as características que distinguem uma organização de outra e que influenciam o comportamento das pessoas dentro dela. Em uma perspectiva psicológica, o autor defende que o clima é a forma que o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho, refletindo os valores e necessidades. Já na perspectiva psicossocial, o autor mostra que o clima se constitui na interação entre os indivíduos dentro da organização, sendo, portanto, sua base os acordos partilhados pelos sujeitos. Por fim, Neves (2000) mostra que na perspectiva cultural o clima é percebido como a manifestação da cultura no ambiente caracterizada pelas relações do grupo.

A semelhança entre a cultura e o clima organizacional, é que ambas concentram a sua análise na forma como os participantes experimentam e dão significado às organizações, “procurando ambos compreender um fenômeno psicológico que radica no significado partilhado acerca de certos aspectos desse contexto organizacional, o qual influencia as atitudes e os comportamentos, quer dos indivíduos quer dos grupos”. No entanto, relativamente a este aspecto Chambel e Curral afirmam que quando num mesmo contexto estas percepções individuais são partilhadas pelos diferentes indivíduos, podemos falar então em clima organizacional, assim, esta é assim uma variável que existe quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. No caso da cultura, o nível de análise é apenas o organizacional. (CHAMBEL, 2008; CURRAL apud NEVES, 2000, P36).

Quando o colaborador está inserido em um ambiente de trabalho tóxico e que promove repetida vezes o desgaste psicológico, Tolfo (2015) diz que figura do gestor de RH precisa ter uma postura defensora dos direitos dos funcionários, propondo mudanças como: institucionalização de espaços de confiança para a comunicação interna (grupos de debate, espaços de escuta e ouvidoria); treinamento de estilos e práticas de liderança que garantam o respeito às individualidades; justiça organizacional, por meio da aplicação igualitária de regras e normas a todos os funcionários; preparação dos gestores (treinamento e desenvolvimento de capacidade) para administrar conflitos; clima social aberto e respeitoso, tolerante à diversidade, que aceita os atritos e procura administrá-los; criação e manutenção de uma cultura organizacional avessa ao assédio moral.

## **2.4 AS DIFERENTES FACES DO ASSÉDIO**

O assédio no ambiente de trabalho é um obstáculo que prejudica o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Com a chegada da pandemia do Coronavírus, observou-se que, mesmo com o distanciamento social entre pessoas (home office ou trabalho remoto), esse mal social continuou acontecendo nas reuniões online e conversas via aplicativo. O LinkedIn, maior rede profissional do mundo, constatou um aumento de 55% no volume de conversas entre usuários no período de março de 2019 a março de 2020 (THINK EVA, 2021).

Uma pesquisa realizada pela Think Eva e LinkedIn mostrou que 47,12% dos participantes já foram vítimas de assédio sexual no ambiente de trabalho. A grande maioria dessas vítimas é composta por mulheres negras (52%) e mulheres que recebem entre dois e seis salários mínimos (49%). Os dados da pesquisa ainda revelam uma maior incidência de casos nas regiões Norte e Centro-Oeste, respectivamente 63% e 55 %. Em relação à faixa salarial, as que possuem maior poder aquisitivo são as menos afetadas, cerca 8,1 % com rendimento superior a 6 salários (THINK EVA, 2021).

Comportamentos abusivos tendem a se apresentar de forme metódica, é como se pudéssemos afirmar: todo abusador parece montar um método. Leves mentiras, comportamentos desrespeitosos em tom de brincadeira inicialmente e que

progressivamente vão se tornando inoportunos. Esse comportamento tende a se vincular ao indivíduo em seus círculos de vida, seja no ambiente profissional ou pessoal.

O assédio moral funciona como uma chave que fecha portas e estimula o isolamento, por isso ele está sempre disfarçado de perseguição, intolerância e atos de discriminação de formas diversas. Isso causa um enorme dano à vítima da situação, violando sentimentos como o de dignidade.

Diego Lemos Maciel cita Darcanchy (2006) para afirmar que o assédio moral faz com que a vítima perca sua autoestima e motivação para o exercício de suas atividades laborais, sentindo-se culpado por seus erros e inútil diante de seu superior.

Barreto e Heloani (2015) corroboram essa ideia, afirmando que o assédio moral se relaciona a uma forma de terror que parte de um ato de intolerância, racismo ou discriminação e que posteriormente se transforma em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento.

Menezes (2005) sugere outras atitudes por meio das quais o assédio moral pode ser expresso:

[...] rigor excessivo, confiar tarefas inúteis ou degradantes, desqualificação, críticas em público, isolamento, inatividade forçada, ameaças, exploração de fragilidade psíquicas e físicas, limitação ou coibição de qualquer inovação ou iniciativa do trabalhador, obrigação de realizar autocríticas em reuniões públicas, exposição ao ridículo (impor a utilização de fantasia, sem que isso guarde qualquer relação com sua função; inclusão no rol de empregados de menor produtividade); divulgação de doenças e problemas pessoais de forma direta e/ou pública (MENEZES, 2005, p. 35).

A sensação de impunidade nos casos de assédio chama a atenção na pesquisa realizada pela Think Eva e LinkedIn, mostrando que 1 em cada 6 vítimas de assédio sexual no ambiente de trabalho pede demissão e 35% afirmam ter a sensação de medo constante. Para a grande maioria (78, 4%) a impunidade é maior barreira de denúncia, muitas das respondentes (63,8 %) relatam que as políticas ineficientes da empresa favorecem os agressores e 63% apontam o medo como fator preponderante para não realizar a denúncia. Nesse contexto a sensação de impotência diante do ocorrido faz as vítimas adotarem uma postura de silêncio e solidão. Em alguns casos elas preferem dividir o acontecimento com pessoas mais próximas de confiança (THINK EVA, 2021).

Estratégias como: dizer, claramente, não ao assediador(a), e evitar permanecer sozinho(o) no mesmo local que o(a) assediador(a), principalmente em ambiente fechado ou isolado; anotar, com detalhes, todas as abordagens de caráter moral ou sexual sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do(a) agressor(a), colegas que testemunharam os fatos, conteúdo das conversas e o que mais achar necessário; dar visibilidade, procurando a ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que são ou foram vítimas; buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas e comunicar aos superiores hierárquicos, bem como informar por meio dos canais (GONÇALVES, 2020).

Hirigoyen (2010) ainda lista uma série de características específicas do assédio moral como:

Recusar a comunicação direta: o agressor recusa-se a explicar sua atitude. Essa negação paralisa a vítima, que não pode se defender, o que possibilita a continuidade da agressão. Recusando-se a mencionar o conflito ou a discuti-lo, o agressor impede o debate que poderia levar à solução. Desqualificar: A agressão não se dá abertamente, pois isso poderia permitir um revide; ela é praticada de maneira subjacente, na linha da comunicação não-verbal: suspiros seguidos, erguer de ombros, olhares de desprezo, ou silêncios, subentendidos, alusões desestabilizantes ou malévolas, observações desabonadoras. Pode-se, assim, levantar progressivamente a dúvida sobre a competência profissional de um empregado, pondo em questão tudo que ele faz ou diz. Por serem indiretas, é difícil defender-se dessas agressões. Vexar: fixar objetivos impossíveis de serem atingidos, obrigando a pessoa a ficar até tarde da noite, a voltar nos fins de semana, para ver, em seguida, esse trabalho tão urgente ser jogado no lixo. Ou podem ser igualmente agressões físicas, mas não diretas, negligências que provocam acidentes: objetos pesados que caem, como que por acaso, nos pés da vítima. Isolar: Quando alguém está sozinho, é muito difícil de rebelar-se, sobretudo se já lhe fizeram crer que todo mundo está contra ele. Induzir ao erro: Um meio bastante hábil de desqualificar uma pessoa consiste em induzi-la a cometer uma falta não só para criticá-la ou rebaixá-la, mas também para que tenha má imagem de si mesma. (HIRIGOYEN apud KOSOP, 2020, p. 80)

Em geral, Nunes (2016) aponta que as mulheres são mais assediadas com intimidações, piadas rudes e ofensas sobre o físico e as vestimentas, enquanto os homens buscam isolamento e utilizam-se práticas que ofendam à virilidade. Embora ambos os sexos sejam vítimas de agressão simbólica em seu ambiente de trabalho, é importante lembrar que, segundo pesquisas, mulheres costumam ser perseguidas do que

homens – isso se não levarmos em consideração os gêneros não-binários, o que demandaria talvez um estudo específico, por se tratar de uma pauta mais recente e ainda menos observada pelas empresas.

Garcia (2013) ressalta que as organizações de trabalho são um terreno de domínio historicamente masculino. Sabe-se que a igualdade de gênero ainda não se fez plena, mas é fruto de muita luta. Para o autor, a subordinação das mulheres é histórica, tendo sido restritas por muito tempo a atividades como o cuidado do lar e dos filhos. E, ainda que hoje sejam aceitas em outras esferas sociais, dificilmente estão em par de igualdade com os homens.

Em maio de 2019, no Brasil, a Câmara Federal aprovou um projeto de lei que torna o assédio moral crime. Segundo o projeto o Projeto de Lei 4742/01, que tipifica, no Código Penal (CP), e a pena para o crime será de detenção de um a dois anos, podendo ser aumentada em um terço se a vítima tiver menos de 18 anos. Foi aprovada ainda uma emenda da relatora, deputada Margarete Coelho. Segundo esta, o crime será caracterizado quando alguém ofender reiteradamente a dignidade de outro, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental no exercício de emprego, cargo ou função (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2019).

Barreto e Heloani (2015, p. 557) afirmam, assim, que:

O assédio moral é um processo complexo, e, devemos evitar conceitos simplistas, inaptos ou inadequados sobre o que é ou não é, em uma vã tentativa de dar conta de todas as variáveis, geradas de uma constelação de danos morais que atingem a dignidade, a saúde, a liberdade e a personalidade, impondo dor e violando direitos fundamentais”. O consenso são as implicações para a saúde e a vida da classe trabalhadora: humilhações, tortura psicológica, insegurança e medos.

Segundo Heloani (2005), algumas empresas adotam os códigos de ética e de conduta, como forma de coibir situações ou procedimentos que possam denegrir a dignidade humana, criando também métodos e canais, para que o trabalhador agredido tenha acesso a meios sigilosos para denúncia. Quando as empresas entenderem que o maior capital são os trabalhadores, a criação de processos de humanização deixará de ser teoria e estes passarão a compor a cultura organizacional.

Embora seja da empresa a responsabilidade de zelar pelo ambiente de trabalho, também é possível que os próprios funcionários ajam coletivamente para coibir o assédio.

Esse tipo de iniciativa pode pressionar os gestores a estabelecer medidas mais concretas para a construção de uma cultura organizacional pautada em valores éticos. Barion e Rossi (2015) defendem, por exemplo, a criação de grupos de trabalhadores preparados para prevenir e intervir na eminência do assédio.

O efeito do assédio moral na vida das pessoas traz sérias complicações, em especial no que tange ao desenvolvimento de doenças psíquico-emocionais. Dessa forma, é essencial preservar a saúde mental dos trabalhadores e um dos caminhos é adotar medidas de prevenção e a criação de ambientes saudáveis mantendo relações de confiança e equidade entre os indivíduos. (BOBROFF & MARTINS, 2013)



### 3 CONCLUSÃO

Segundo inúmeros estudos sobre cultura organizacional, o modo como as pessoas agem e resolvem seus problemas nas organizações é influenciado pelas mais diversas experiências pessoais e profissionais, assimiladas ao longo da sua trajetória profissional. Isso significa que a empresa pode, em alguma medida, moldar o comportamento dos seus funcionários, ao menos dentro das relações de trabalho.

A cultura organizacional, no entanto, não é estabelecida da noite para o dia, mas sim, por meio de processos institucionais bem definidos, que estimulem a repetição de hábitos sociais saudáveis e sua conseqüente aceitação. Toda capacidade psicossocial do trabalhador passa por interferências, que ao longo do tempo formam a maneira como ele enxerga e absorve os valores, princípios e as distorções dos padrões reproduzidos a sua volta.

Por mais que a nossa sociedade esteja mergulhada em um ambiente empresarial competitivo e dinâmico, a valorização do outro, seja em suas capacidades ou limitações, não pode ser esquecida e muito menos desprezada. Assim, é preciso não apenas estabelecer regras e métodos que assegurem o bem-estar de todos, mas também zelar pelo seu cumprimento.

A busca por resultados precisa andar lado a lado com ambientes profissionais mais humanizados, com a criação e a implementação de regras que assegurem a liberdade de o funcionário expor seu descontentamento do profissional e com uma justa aplicação dos mecanismos de controle do ambiente corporativo.

Além de regras gerais para que se evite um ambiente de trabalho tóxico para todo e qualquer funcionário, é preciso dar especial atenção ao sexo feminino e a outras minorias de gênero, raça e renda, por serem estas as mais vulneráveis, dentro ou fora da empresa. A capacidade profissional não pode ser medida, assim, por características demográficas, mas pelo próprio compromisso com o trabalho. A busca pela igualdade precisa combater os preconceitos enraizados de maneira que, o dialogo produza mudanças efetivas tanto na forma de pensar quanto na maneira de agir.

As regras internas também são uma forma de prevenção do assédio no ambiente de trabalho: elas devem ser somadas às políticas de conscientização e aplicadas de

forma igual a qualquer funcionário, independentemente de seu cargo ou função na empresa.

Com a modernização da gestão de pessoas e a quebra de paradigmas organizacionais, os colaboradores têm tido mais conhecimento sobre o que é o assédio, além de ter mais voz e meios para impedir essas situações dentro de uma empresa. É válido ressaltar que as empresas devem fornecer treinamento contínuo aos líderes de equipe, para que este torne-se capaz de inspirar pessoas, agindo de forma coerente na busca por resultados. Além disso, permitir que o trabalhador se expresse e faça críticas – horizontais ou verticais – também é um meio de prevenir o assédio no ambiente laboral.

#### 4 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luís Antônio Santos, Comunicação e Ciências Empresariais, Dossier Temático - **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**, Número 8, 2013

ARAUJO, Denise Castilho; SIMANSKI, Elida Soares; QUEVEDO, Daniela Muller. **Comunicação interna**: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. BBR: Brazilian Business Review, 9, pp. 47–64, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7534/comunicacaointernarelação-entre-empresa-e-com>. Acesso em: 28 jun. 2022.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARRETO M. Heloani R. **Violência, saúde e trabalho**: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. Serviço Social & Sociedade. 544-561, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010166282015000300544&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010166282015000300544&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 28 jun. 2022.

BAYLÃO, André Luís da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Seget, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2022.

BORCA, C.; BAESU, V. **A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 124, p. 496–503, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CARBONARO, A.; SILVA, C. A. P.; COLETO, A. **Nem só de lucro vive o sistema financeiro brasileiro**: O assédio moral no ambiente bancário. Revista Mundé Engenharia, Tecnologia e Gestão. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 247-01, 247-27, 2020.

CASSITO, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R. & Rengo, C. (2004). **Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo**. Organización Mundial de la Salud Programa de Salud Ocupacional y Ambiental. 1-42. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42660/9243590529.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, A. M. H. & Carrieri, A. P. (2004) **O assédio moral degradando as relações de trabalho**: um estudo de caso no poder judiciário. Revista de Administração Pública, 1065-1084. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6771>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CUNHA e PINA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS e CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO; MARQUES, Carlos; ALVES, Carlos; GOMES, Jorge F.S., **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Lisboa: 2ª ed./ Edições Silabo, 2010.

CURVELLO, J. J. A. (2012). **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. **Brasília**: Casa das Musas. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2022.

DIAS, I. **Violência contra as mulheres no trabalho**: o caso do assédio sexual. *Sociologia: problemas e práticas*, n. 57, p. 11-23, mai. 2008.

ENDO, A. C. B. **A Comunicação Empresarial ‘passada a limpo’**. *Inter com: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 38, n. 1, p. 311–314, 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda., 1910-1989. **Minidicionário**: o minidicionário da língua portuguesa. [et. al.]. 6. ed. rev. atualizada. Curitiba: Positivo, 2014. p. 251.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 271-294.

GOMES, A. V. C; PAIN, G. A.; PELEGRINI, M. A. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**., [sol.], v. 1, n. 2, p.209-215, 23 ago. 2017.

GONÇALVES, Siumara. **Assédio no trabalho: saiba como denunciar e o que fazer**. *A Gazeta*, Espírito Santo, 03 de marc. 2020. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/assedio-no-trabalho-saiba-como-denunciar-e-o-que-fazer-0320>. Acesso em 04 de fev. 2022.

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

GUEDES, E., Silva, M. & Santos, P. **Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: mediações e tecnologia**. In: RUÃO, T.; KUSCH M. (Eds.), *Tendências da comunicação organizacional e estratégica* (pp. 234-243). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2014.

HIRIGOYEN, M. **Assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

LEYMANN, H. **Mobbing**: la persécution au travail. Paris: Le Seuil, 2005.

MATOS, Gustavo Gomes. **Porque é preciso comunicar?** 30 maio 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 24 ago.2022.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** Cengage Learning, 2020.

MIOTO, R. C. T. **Política social e trabalho familiar: Questões emergentes no debate contemporâneo.** Serviço Social e Sociedade. 124, 699-720, 2015.

NASSER, A. **Assédio Moral Organizacional.** Bauru: Canal 6, 2015.

NÓBREGA, M. F. S. **As percepções de assédio sexual.** 67 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade do Porto, Portugal, 2016.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina.** [Tese Programa de Pós-Graduação em Administração], Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2016.

PARREIRA, A. **Assédio moral: um manual de sobrevivência.** Campinas: Russell Editores, 2007.

PIÑUEL Y ZABALA, Iaki. **Bombinha: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

TOLFO, S. R.; Nunes, T. S & Bombinha, M. L. **O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir.** In: Emmendoerfer, M. L.; TOLFO, S. R. & Nunes, T. S. **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos.** Curitiba: CRV, 255 – 279, 2015.

SANTOS, Marianne Corrêa dos; MELO, Auristela do Nascimento; CORRÊA, Rosany. **Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017.** In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). **Gestão estratégica de pessoas [recurso eletrônico].** Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

SILVA, N. **As Interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina.** Florianópolis, SC, 2001. VIII, 470f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

SILVA, T. L. A. da; SALCEDO, D. A. **O Marketing Bibliotecário e a Comunicação Empresarial.** Páginas a&b Arquivos & Bibliotecas, v. 8, n. 8, p. 23–34, 2018.

VENTURA, Vera Lúcia da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional.** Revista Pretexto, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

THINK EVA. **O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo>. Acesso em: 24 mai. 2022.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro  
Pró-reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação  
Programa de Pós-Graduação *lato sensu* – Campus Niterói

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
(PREENCHER COM LETRA LEGÍVEL)

Ata n° \_\_\_\_/20\_\_

Aos três dias do mês de agosto de dois mil e vinte e dois,  
às treze horas e trinta minutos, compareceu à sala  
do meet do Campus Niterói do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), o(a) aluno(a)  
Adriana Silva Lima e Raphael Barreto da Silva do curso  
de Gestão de Serviços, para a  
defesa de trabalho de conclusão de curso intitulado  
Cultura Organizacional: Como prevenir casos de assédio no ambiente corporativo

O trabalho orientado pelo(a) professor(a) Milla Benício Ribeiro de Almeida Câmara,  
presidente, foi avaliado pela banca examinadora composta por:  
Juliana da Câmara Torres Benício  
Ana Carla de Souza Gomes dos Santos

O(a) presidente da banca fez a abertura e passou a palavra para o(a) aluno(a) que fez uma exposição oral de  
vinte e cinco minutos. Após a exposição, o(a) presidente da banca agradeceu ao(à)aluno(a)  
e passou a palavra para os(as) demais membros da banca que arguiram o(a) aluno(a) por trinta e cinco  
minutos. Em seguida, o(a) presidente da banca agradeceu pelas contribuições  
e sugestões, teceu alguns comentários e pediu ao(à) aluno(a) e aos demais presentes que se retirassem para a  
deliberação da banca examinadora, que emitiu parecer de APROVADO. O(a) presidente deu por encerrada a sessão de defesa às 14 horas e  
50 minutos, para constar, foi lavrada a presente Ata que, lida e aprovada, foi assinada  
por todos os membros da banca examinadora e pelo(a) aluno(a).

**Observações:** O trabalho foi aprovado demandando-se que na entrega do documento sejam observados os seguintes pontos: inserir elementos pré-textuais (folha de rosto, folha de aprovação e sumário), adequar os objetivos ao texto apresentado e corrigir os trechos sinalizados conforme às regras ABNT. Ressalta-se ainda a qualidade da apresentação oral deste trabalho.

**Assinaturas:**

Orientador(a):

Avaliador(a):

Avaliador(a):

Avaliador(a):

Aluno(a):

Milla Benício

Ana Carla de Souza Gomes dos Santos

Juliana da Câmara Torres Benício

Raphael Barreto da Silva

Ciente:

Coordenação do Curso: Ana Carla de Souza Gomes dos Santos

Data: 03 | 08 | 2022