



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**ASSÉDIO MORAL:
“A REALIDADE VELADA.”**

Projeto Técnico de Kerlyn Martins Tagliatella, apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas, tendo como orientadora a Prof^a. Dr.^a Mirian Palmeira.

Curitiba
2005



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

“Cada um constrói, dia por dia, hora por hora, muitas vezes sem mesmo o saber, o seu próprio futuro. A sorte que nos cabe na vida atual foi preparada por nossas ações anteriores; da mesma forma, edificamos no presente as condições da existência futura.”

Leon Denis



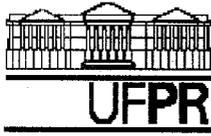
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Agradecimentos

Dedico esta obra a Deus:

“Deus, dai-me serenidade para suportar as coisas que eu não posso mudar, coragem para mudar aquelas que eu posso e sabedoria para reconhecer a diferença.

Agradeço a Ti pela vossa infinita misericórdia derramada sobre mim, para que eu pudesse chegar com êxito ao final deste curso.”



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Ao meu esposo Júnior e filha Taináh:

“A vocês que abriram mão do momento de convívio. Que sofreram a minha ausência, quando o dever e o estudo me chamava.

A vocês que muitas vezes me receberam de mau humor, quase raivosos, pela minha ausência, por saudade ou impaciência.

A vocês que tentaram ocupar as horas solitárias dos finais de semana de todos os modos possíveis, mas reclamando a cada minuto.

A vocês que agora vêm com alívio este fim de etapa e, que por mais que não queiram demonstrar, estão mais felizes do que eu. Meu abraço com carinho, o meu reconhecimento pelo sacrifício e a minha promessa de fazer o máximo para que estes momentos sejam lembrados, de momentos poucos, mas muito intensos.”



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

A meus Pais:

“De vocês recebi o Dom mais precioso: a Vida. Já por isso, seria eternamente grata. Mas vocês não se contentaram em presentear-me apenas com ela.

Revestiram minha existência de amor, carinho e dedicação. Cultivaram na criança todos os valores que transformariam em um adulto responsável e consciente. Abriram as portas do meu futuro, iluminando meu caminho com a luz mais brilhante que puderam encontrar: o estudo. Trabalharam dobrado, sacrificando seus sonhos em favor dos meus.

Não foram apenas pais, mas amigos e companheiros, mesmo nas horas em que meus ideais pareciam distantes e inatingíveis e o estudo um fardo pesado demais.

Tantas foram as vezes que meu cansaço e preocupação, foram sentidos e compartilhados por vocês, numa união que me incentivava a prosseguir.

Hoje, procuro entre palavras, aquela que seus corações ouvissem do meu, e só encontrei uma, simples e sincera, OBRIGADA.”



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Àqueles que tornaram possível a realização deste sonho:

“Você pode comprar o tempo de um homem, você pode também comprar-lhe certa atividade. Mas, você não pode comprar entusiasmo, não pode comprar iniciativa, não pode comprar lealdade, nem devoção de espírito, de coração, de alma. Estas coisas, você necessita conquistar! Muito obrigada a você que enriqueceu a minha mente, que encheu de amor e ternura o meu coração, que me animou, que sorriu para mim, muito obrigada a você, não importa quantos nomes você tenha.”

SUMÁRIO

Resumo.....	3
Capítulo I	
1. Introdução.....	4
1.1 Definição do Problema.....	4
1.2 Objetivo.....	4
1.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Metodologia.....	4
Capítulo II	
1. A Empresa.....	6
1.1 Histórico.....	6
1.2 Missão.....	6
1.3 Visão.....	6
2. Valores.....	6
2.1 Ética.....	6
2.2 Segurança.....	7
2.3 Respeito.....	7
2.4 Satisfação do Cliente.....	7
2.5 Produtividade e Qualidade.....	7
3. Fatores críticos para o sucesso nas operações logísticas.....	7
4. Atividades Operacionais e Serviços Prestados.....	8
5. Clientes.....	8
6. Estrutura Funcional/Organizacional.....	8
7. Organização.....	8
8. Tecnologia.....	8
9. Especialização.....	9
Capítulo III	
1. Revisão Teórico-Empírica.....	10
1.1 Assédio Moral.....	10
1.2 Histórico.....	12
1.3 Conceitos.....	12
1.4 Noções Gerais.....	13

Capítulo IV

1. Aspectos Jurídicos.....	14
1.1 Doutrina.....	14
1.2 Legislação.....	15
1.3 Medicina do Trabalho.....	17
1.4 Nexo Causal.....	18

Capítulo V

1. Análises.....	19
1.1 Danos e Humilhação à Saúde.....	19
Quadro I – Sintomas e reação ao Assédio Moral.....	19
1.2 Como Identificar o Assédio Moral.....	20
1.3 Situações que podem levar ao desgaste emocional e doenças.....	21

Capítulo VI

1. Apresentação do Estudo.....	22
1.1 Questionário.....	23
Quadro II – Resultados.....	24
2. Análises dos resultados.....	25

Capítulo VII

1. Propostas.....	27
1.1 Proteção.....	27
1.2 O que fazer diante do fato.....	27
1.3 Dificuldades.....	28
1.4 Comprometimento.....	29

Capítulo VIII

Considerações Finais.....	30
Conclusão	31
Referências Bibliográficas	32

ASSÉDIO MORAL: “A REALIDADE VELADA”

Resumo

Para garantir um bom desempenho profissional, é necessário priorizar a organização e as condições de trabalho, assim como as relações entre trabalhadores condicionam em grande parte a qualidade de vida e um melhor rendimento. O objetivo deste trabalho foi verificar os incidentes críticos de assédio moral e seus impactos na produtividade, motivação e comprometimento dos colaboradores da empresa Navegar Serviços Logísticos S/A e elaborar um estudo propondo soluções. A metodologia utilizada foi a observação e a aplicação de questionários objetivando levantar algum caso de assédio moral. Analisou-se através de documentos da empresa: normas, políticas de recursos humanos e regimento interno. Como principal resultado notou-se um descontentamento de alguns colaboradores e falta de motivação, sem, no entanto, observar casos de assédio moral. As recomendações para um melhor desempenho e contentamento, tanto no campo profissional como na vida pessoal do colaborador é uma qualificação mais adequada para ele próprio e principalmente para os seus dirigentes.

Palavras-chave: Assédio Moral – Produtividade – Dignidade – Auto-estima.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como fonte de informações e pesquisa estudos e relatos de estudiosos e interessados sobre o tema, e principalmente a empresa Navegar Serviços Logísticos S/A, onde foram analisados eventuais casos referentes aos incidentes críticos de assédio moral dos seus líderes e o impacto destes incidentes sobre a produtividade, motivação e comprometimento dos seus colaboradores.

1.1 Definição do problema

Quais os incidentes críticos de assédio moral e seus impactos a produtividade, motivação e comprometimento dos colaboradores da empresa Navegar Serviços Logísticos S/A?

1.2 Objetivo

Verificar os incidentes críticos de assédio moral e seus impactos a produtividade, motivação e comprometimento dos colaboradores da empresa navegar Serviços Logísticos S/A.

1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar causas de Assédio Moral, como forma de proporcionar informações aos gestores a criar condições de motivação aos colaboradores.
- ✓ Levantar os impactos do Assédio Moral sobre a produtividade, motivação e comprometimento dos colaboradores.
- ✓ Buscar soluções plausíveis para situações de assédio moral.

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada foi um estudo de eventuais casos na Empresa Navegar Serviços Logísticos S/A. Através de análise de documentos da empresa, tais como: Normas, Políticas de Recursos Humanos, Regimento Interno, pôde-se ter uma visão mais ampla da empresa e de como direciona o tratamento com seus colaboradores. A observação foi utilizada, como ponto fundamental. Pois, obter depoimentos poderia significar expor o colaborador a uma situação de constrangimento.

Foi implantado um questionário que possibilitou a apuração da real existência de casos e, através de estudos e relatos já realizados por estudiosos sobre o tema, ações recomendadas ao melhoramento e preferencialmente à extinção do problema.

Capítulo II

1. A EMPRESA

O objetivo da empresa Navegar Serviços Logísticos S/A é prestar serviços de operações logísticas na exportação e importação de mercadorias.

1.1 - Histórico

Em 10 de janeiro de 1996 foram inauguradas as instalações da empresa Navegar Serviços Logísticos S/A. É uma empresa que trabalha na prestação de serviços logísticos e portuários, basicamente na exportação e importação de mercadorias. Em 15 de Janeiro de 2000 iniciaram-se as operações. É uma empresa Sociedade Anônima de capital fechado.

1.2 - Missão

Oferecer soluções na prestação de serviços logísticos com agilidade e qualidade.

1.3 - Visão

Ser reconhecido pela excelência dos serviços prestados no segmento de logística portuária.

2. VALORES

- ✓ ÉTICA
- ✓ SEGURANÇA
- ✓ RESPEITO
- ✓ SATISFAÇÃO DO CLIENTE
- ✓ PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

2.1 Ética

É um conjunto de padrões morais que rege a conduta da equipe da empresa Navegar dentro e fora da sua área, abrangendo o seu relacionamento com os clientes, com a comunidade e com os acionistas.

2.2 Segurança

Empenhar-se na prestação de serviços que contemplem a adoção de padrões de segurança em relação aos serviços logísticos e processos dos clientes, assegurando-lhes confiança e tranquilidade.

2.3 Respeito

Cultivar o respeito no relacionamento diário com colaboradores, clientes, comunidade e meio ambiente.

2.4 Satisfação do cliente

Entender e atender às expectativas e necessidades dos clientes com profissionalismo, segurança e agilidade, desenvolvendo uma parceria sólida.

2.5 Produtividade e qualidade

A produtividade com qualidade é dever de toda a equipe Navegar. Como a produtividade está vinculada à velocidade de produção, é importante que a melhoria na produtividade leve em conta a preservação da qualidade dos serviços. É uma das formas de alcançar diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, proporcionando a todas as pessoas orgulho em fazer parte da empresa Navegar.

3. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

- ✓ Produtividade
- ✓ Qualidade
- ✓ Segurança
- ✓ Custos baixos de serviços e produção
- ✓ Clientes satisfeitos
- ✓ Empregados satisfeitos
- ✓ Investimentos constantes
- ✓ Capacitação e motivação constantes dos recursos humanos
- ✓ Lucratividade

4. ATIVIDADES OPERACIONAIS E SERVIÇOS PRESTADOS

- ✓ Movimentação, carga e descarga de produtos refrigerados, produtos florestais, fertilizantes e graneis sólidos, produtos siderúrgicos, contêineres.
- ✓ Armazenagem destes produtos com locais apropriados para recebimento das cargas.

5. CLIENTES

Seus principais clientes são os exportadores, importadores e armadores. Considera-se também como clientes aqueles que representam os interesses de seus respectivos clientes ou empregadores (agentes e despachantes) e todos os demais com quem mantém contato.

6. ESTRUTURA FUNCIONAL / ORGANIZACIONAL

Cabe ao Presidente a responsabilidade de conduzir as estratégias da empresa para o sucesso dos negócios, cumprindo a missão, visão e valores. O Presidente reporta-se ao Conselho de Administração, que representa os interesses dos acionistas.

A empresa Navegar possui quatro Diretorias, que se reportam ao Presidente: Comercial, Planejamento, Operacional e Administrativa/Financeira. E aos Diretores reportam-se aos Gerentes, Coordenadores e Supervisores, conforme organograma.

7. ORGANIZAÇÃO

A empresa Navegar S/A possui sua matriz instalada na Rua das Flores, n.º 27, Vila Portuária, em Itajaí, Santa Catarina.

Seu atual quadro é composto por 350 colaboradores distribuídos nas diversas áreas: Assessoria, Controladoria, Contabilidade, Fiscal, Financeiro (Contas a Pagar e Receber), Informática, Recursos Humanos, Planejamento, Compras, Almoxarifado, Programação e Logística, Serv. Gerais, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Manutenção, Armazém, SIF (Serviço de Inspeção Federal), Qualidade e Suporte Operacional.

8. TECNOLOGIA

- ✓ A Navegar cede a todos os seus colaboradores o direito de uso de rede corporativa.

- ✓ A autorização para disponibilização desses recursos é feita pelo Supervisor do colaborador e o uso dos mesmos, uma vez disponibilizados, deve seguir as normas determinadas.

A empresa utiliza além do Office, dois maiores sistemas mais usuais nas demais áreas:

- ✓ Sisplan – sistema utilizado para programação de navios, faturamento, pesagem de caminhões (balança), controle de cálculos de pagamento de mão-de-obra avulsa, controles fiscais, emissão de notas e devoluções.
- ✓ Microsiga – sistema utilizado para folha de pagamento, ponto eletrônico, contas a pagar e receber, controle de estoque, compras, faturamento, contabilidade, custos, plano de cargos, recrutamento e seleção de pessoal.

9. ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

Para os cargos no nível de Supervisão é exigido o nível superior completo, justamente por ser um cargo de responsabilidade e confiança. Este líder deve ter a experiência necessária para envolver os colaboradores e instigá-los a necessidade da busca da perfeição, melhoramento contínuo, produtividade e, principalmente, a auto-realização.

Os colaboradores em cargos administrativos, na sua maioria, possuem o ensino médio completo ou cursam o nível superior e buscam através do estudo, aperfeiçoamento e especializações, uma melhor colocação dentro da empresa.

Os colaboradores em cargos operacionais, na sua maioria, possuem ensino fundamental incompleto ou cursam o ensino médio. Com a implantação do Plano de Cargos e Salários, houve uma motivação entre os colaboradores, que estão buscando no estudo, também uma forma de ascensão dentro da empresa.

Capítulo III

1. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1.1 ASSÉDIO MORAL

A Violência ou Assédio Moral é tão antigo quanto o trabalho, porém a reflexão e o debate sobre o tema são recentes no Brasil, tendo ganhado força após a divulgação da pesquisa brasileira realizada pela Dra. Margarida Barreto, sob o título “Uma Jornada de Humilhações”. A primeira matéria sobre a pesquisa saiu na Folha de São Paulo, no dia 25 de novembro do mesmo ano, na coluna de Mônica Bérghamo. Desde então o assunto tem tido presença constante nos meios de comunicação e discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e no âmbito legislativo. Em agosto de 2000 foi publicado no Brasil o livro de Marie France Hirigoyen “Harcèlement Moral: la violence perverse au quotidien”. O livro foi traduzido pela Editora Bertrand Brasil, com o título “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”.

As relações no mundo do trabalho vêm mudando constantemente. A solidariedade perde espaço para atitudes individualistas, ações de desprezo, provocações, inveja, perseguições, boataria e clima de terror nas repartições de trabalho. Os que tem emprego sofrem cada vez mais a pressão da flexibilidade, do fantasma do desemprego e trabalham cada dia mais intensamente, num círculo de medo, competição e terror.

Surgem, com isso, novas formas de patologias ligadas ao problema: doenças ocasionadas por esforços repetitivos, stress, falta de auto-estima, etc. Tal guerra tem seus efeitos muitas vezes restringidos a consultórios de médicos e psicólogos, porém apresenta-se agora um novo fenômeno nocivo a saúde do trabalhador denominado de assédio moral.

Segundo Marie-France Hirigoyen, considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si, de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; tomar créditos de idéias alheias, ignorar ou excluir um funcionário só se

dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações; criticar com persistência e subestimar esforços. Uma vítima de assédio moral não atinge mais seu pleno potencial de trabalho, torna-se inativo, ineficiente, perde a auto-estima, começa a duvidar de si mesmo, sente-se humilhado e aterrorizado com a perseguição psicológica em que está sendo submetido. (HIRIGOYEN, apud ARSELINO TATTO, artigo, 2004, Revista Partes, in web.)

Faz-se necessário, diante de um cenário repleto de humilhações, que se adotem limites legais que preservem a integridade física e mental dos trabalhadores, sob pena de perpetuarmos uma “guerra invisível”, de difícil diagnóstico e, as vezes travestida de puro jogo de poder, nas relações de trabalho.

O assédio moral é um assunto recente na área trabalhista. Apesar de suas características, atos e fatos, surgirem desde o início junto com as relações de trabalho, ainda é pouco divulgado. Pois, no Brasil, é uma situação considerada normal, dificultando as pessoas de se sentirem seguras para denunciar, levando-as a suportarem a situação até os extremos.

O assédio moral existe em todos os países. É um problema mundial, e não se pode dizer que está ligado a cultura de um ou outro país. É um problema sério, da sociedade atual. Deve-se lutar para implantar políticas de prevenção para combater o problema.

Na realidade, está havendo uma banalização do assédio moral no ambiente organizacional. Muitas organizações ainda não conseguiram se desvincular dos métodos tradicionais de gestão de pessoas. Pois, é obrigação da empresa criar condições harmônicas, adequadas, que resguarde a saúde e integridade física e moral do seu colaborador. O código de ética de uma organização é muito importante, onde estará prevenindo atitudes criminosas como o assédio moral. E é importante que todos estejam envolvidos e dispostos a colaborar para a formação de uma sociedade mais justa e mais humana.

Portanto, a proposta deste trabalho é levantar as situações de assédio moral na empresa Navegar e identificar seus impactos a produtividade, motivação e comprometimento dos seus colaboradores, com base, principalmente, nas teorias de diversos autores, estudiosos do tema. E, buscar soluções para o combate desta prática, atualmente, tão comum no universo das organizações.

1.2 HISTÓRICO

No Brasil, nomina-se “assédio moral”; na França, “harcèlement moral”; na Inglaterra, “bullying” (tiranizar); nos Estados Unidos, “mobbing” (molestar) e no Japão, “mura-hachibu” (ostracismo social); forma de psicoterrorismo no trabalho, denunciado pela jornalista inglesa, Andréa Adams, no livro “Bullying at Work” em 1992. Falecida em 1995 propugnou a tipificação do assédio moral no trabalho como forma delituosa. A Suécia, Alemanha, Itália, Austrália e Estados Unidos já legislaram em favor das vítimas desta forma distorcida de relacionamento no trabalho. Embora se trate de ocorrência tão antiga quanto o próprio trabalho, no Brasil, em nível de serviço público ou privado, o tema surge apreciado ainda de forma tímida.

1.3 CONCEITOS

Para Marie France Hirigoyen, em “Assédio Moral – A violência perversa do cotidiano” trata-se de “uma conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho.” (HIRIGOYEN; MARIE-FRANCE, apud ARILDO LOPER, 2003, artigo in web.)

O sueco Heinz Leymann, psicólogo do trabalho, conceitua o assédio moral como “a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas, abusivas, que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.” (LEYMANN; HEINZ, apud ARILDO LOPER, 2003, artigo in web.)

A Dr.^a Margarida Barreto, da PUC/SP, que defendeu sua tese de mestrado sob o tema Assédio Moral, conceitua da seguinte forma: “O Assédio Moral está sempre presente em relações hierárquicas de poder em que há autoritarismo. É caracterizado por atos de intimidação e práticas de humilhar, de rebaixar, de intimidar o outro. São práticas que se realizam, se concretizam no local de trabalho. São práticas que individualizam o problema em uma só pessoa, tratam aquele indivíduo como incapaz.” (BARRETO; MARGARIDA apud ARILDO LOPER, 2003, artigo in web).

1.4 NOÇÕES GERAIS

O assédio moral é o resultado da ação de uma chefia (podendo ocorrer também com o próprio colega de trabalho), que no uso das suas prerrogativas, literalmente, tortura o subordinado. Como exemplo, determina-se uma tarefa com prazos impossíveis de serem cumpridos; atribui-se a outros, geralmente colegas da vítima, idéias interessantes, antes propostas pelo assediado; passam-se ordens diretas aos demais trabalhadores, destituindo da autoridade necessária o servidor responsável; a vítima é colocada repetidamente, exposta ao ridículo; para o melhor desempenho funcional do trabalhador, omitem-se informações; desmoraliza-se publicamente, afirmando que tudo está errado; desvia-se da função; vulgariza-se chamando-o de incompetente perante todos; ameaça-o de demissão.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos a saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

Segundo a OIT (Organização Internacional do Trabalho) a violência moral no trabalho constitui um fenômeno internacional. A pesquisa aponta distúrbios da saúde mental relacionada com as condições do trabalho em países como a Finlândia, Reino Unido, Polônia, Alemanha e Estados Unidos. As perspectivas futuras são tristes, onde predominará depressões, angustias e outros danos psíquicos.

Capítulo IV

1. ASPECTOS JURIDICOS

1.1 DOUTRINA

Muitos são os estudiosos sobre o tema. Aldacy Rachid Coutinho, professora de Direito do Trabalho da Universidade Federal do Paraná, em intervenção no Ciclo de Conferências de Direito do Trabalho, promovido por Internet-lex, em Curitiba, em 25 de abril de 2002, no artigo “Discriminação, Assédio Sexual e Moral”, firma a sua posição:

“Assedio Moral atinge 36% dos brasileiros. O assédio vem ganhando espaços cada vez maiores na mídia e nas discussões que envolvem os trabalhadores por ser uma das várias formas de violência que atingem, principalmente, a mulher. Uma pesquisa realizada pela médica do Trabalho Margarida Barreto, da PUC de São Paulo, aponta que 36% da população brasileira economicamente ativa, passa por uma violência moral. Nos países europeus, segundo a organização internacional do trabalho, esse índice cai para 10% e nos Estados Unidos, para 7%”. A pesquisadora afirma que o assédio moral é uma das conseqüências do modelo econômico neoliberal, que força as empresas ao cumprimento rígido de metas, com a diminuição dos postos de trabalho, sobrecarregando quem permanece no emprego. “Esse trabalhador flexível é expropriado no seu saber fazer, no seu tempo. Ele é encarado como um indivíduo sem desejo, sem família, sem amigos, sem vida pessoal. Há um clima de desassossego, de insegurança, de medo, de incerteza acentuada e de submissão muito grande”. (Aldacy Rachid Coutinho, in www.internet-lex.com.br).

Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, magistrado paulista, em “O dano pessoal no direito do trabalho”, ensina:

“ As duas principais obrigações sinalagmáticas que a relação de emprego implica (prestar serviço de modo subordinado e pagamento), levaram autores a afirmar, que ela comporta, apenas, uma relação patrimonial. Não se pode negar que esta seja importante, mas a relação empregatícia cria, também, uma intersubjetividade entre empregado e empregador, seja este pessoa física ou jurídica. Se ela não existisse, ter-se-ia que apelar, como de fato se fez, para uma relação essencial e juridicamente diversa, para explicar o dano pessoal entre empregado e empregador. Pode parecer paradoxal, mas foram alguns escritos e acórdãos, tratando de aspectos

processuais que contribuíram para esse entendimento, enfatizando, com razão, a relação, a relação pessoal que o dano implica e, que inexistiria na relação de emprego. Como conclusão, é importante que se frise, que há uma relação intersubjetiva entre empregado e empregador muito acentuada, que dá oportunidade, pelo trato sucessivo da relação, a uma das partes, de causar danos pessoais a outra ou, ainda, do dano acontecer reciprocamente. Concluindo, pode-se dizer que o dano pessoal e materialmente trabalhista quando ocorre no interior da relação de emprego e quando ambas as partes como tais, causam dano à outra, descumprindo uma cláusula contratual implícita ou explícita, de mútuo respeito e de boa fé. *Nem jus resistendiae, nem invocação da exceção do non adimpleti contractus, nem o uso do poder diretivo, nem o uso da legítima defesa, justificam que se exorbite dos limites para causar dano pessoal a outrem. Dano pessoal como algo 'novo' nas relações empregatícias. Seria como negar o velho ditado, segundo o qual, nil novi sub sole, dizer que o dano pessoal só passou a ocorrer nas relações de trabalho após 1988, com a promulgação da atual Constituição Federal. A ofensa à honra, dano essencialmente pessoal, já era prevista no Código Comercial e a CLT fez o papel de consolidar do dispositivo preexistente, tipificando-a como motivo de despedida motivada (artigo 482) ou de denúncia, pelo empregado, do contrato de trabalho (artigo 483). Exagero contrário, porém consiste em dizer, que havendo a figura da ofensa à honra, nada de novo aconteceu. A novidade ocorreu no âmbito do direito do trabalho, quando se passou a dar um tratamento jurídico próprio ao tratamento pessoal ocorrente no seu interior. Até então a figura da ofensa à honra só era tratada com falta anticontratual. Uma antiga discussão sobre o direito a indenização autônoma no acidente de trabalho, acatada pelo texto constitucional (artigo 7º, inciso XXVIII), acabou abrindo espaço para se perceber que as indenizações pré-tarifadas, pela ocorrência de 'justa causa', não cobriam um dano essencialmente diverso, como o pessoal". (Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, Mestre e Doutor em Direito do Trabalho pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo – FADUSP, é professor de Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho da Universidade São Judas Tadeu, Revista da AMATRA II, edição de mar/abr-2002).*

1.2 LEGISLAÇÃO

O renomado advogado trabalhista Luiz Salvador, de Curitiba, em artigo sob o título "Assédio Moral", admite a inexistência de legislação específica sobre o assunto. A ausência de normas específicas não justifica a indiferença judicial, podem e devem

ser supridas, por adequações coerentes, todas as lacunas encontradas, nos textos vigentes. Segundo o autor, quando o Poder Judiciário é provocado neste sentido, a conclusão é que se faça justiça, deferindo ao prejudicado o direito à indenização.

Cabe, entretanto, ao empregador proporcionar o trabalho e pagar os salários compatíveis, vedada a imposição de ato discriminatório ou procedimento semelhante.

Tem se observado que o assédio moral no trabalho se dá, muitas vezes, em razão da ambição ou ganância de uma chefia, na busca de aumento de produção, desequilibrando, assim, a relação contratual inicial. Marcos Aurélio Mendes de Farias Mello, quando Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, anteviu a questão e decidiu:

“A violência ocorre minuto a minuto, enquanto o empregador, violando não só o que foi contratado, mas, também, o disposto no § 2º, do art. 461 consolidado – preceito imperativo – coloca-se na insustentável posição de exigir trabalho de maior valia, considerando o enquadramento do empregado, e observa contraprestação inferior, o que conflita com a natureza onerosa, sinalagmática e comutativa de contrato de trabalho e com os princípios de proteção, da realidade, da razoabilidade e da boa-fé, norteadores do Direito do Trabalho. Conscientizem-se os empregadores de que a busca do lucro não se sobrepõe, juridicamente, à dignidade do trabalhador como pessoa humana e participe da obra que encerra o empreendimento econômico” (Tribunal Superior do Trabalho, 1ª T., Ac 3.879, RR 7.642/86, 09/11/1987, Rel: Min. Marco Aurélio Mendes de Farias Mello).

Todavia, com o advento da Constituição Federal de 1988, Aldacy Rachid Coutinho in artigo “Função social do contrato individual do trabalho”, entende que:

“O art 483 da CLT autoriza o trabalhador a postular em juízo indenizações correspondentes às violações do contrato, por incumprimento, por parte do seu empregador, podendo, também, acumular outros pedidos indenitários resultantes da relação de trabalho, tais quais, por exemplo, a indenização a que está obrigado, quer resultante de dano moral (assédio sexual, assédio moral, dano pessoal) e ou em caso de infortúnio ao trabalhador, como expressamente proibido pelo art.7º, inciso XXVIII (seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que está obrigado, quando incorrer dolo ou culpa)”.

Importante observar a possibilidade de o lesado por assédio moral pedir em juízo, além das verbas rescisórias costumeiras à indenização por dano moral, posta no art. 5º, inciso X, da Constituição Federal, pois o contrato de trabalho não se refere apenas ao econômico, mas subentende respeito à imagem, à honra e à saúde. Dignidade e cidadania são pressupostos elementares.

A elaboração de leis específicas com relação ao assédio moral no trabalho vem, paulatinamente, suprimindo as lacunas antes referidas. No Brasil, especialmente no serviço público, iniciativas se fazem presentes. A exemplo, no âmbito municipal, leis contra assédio moral existem em: Cascavel (PR), Guarulhos (SP), Iracemópolis (SP), a primeira do país, regulamentada por decreto em 30 de abril de 2001, Natal (RN) São Paulo (SP) e Sidrolândia (MS). Projetos de Lei na Câmara Municipal de Amparo (SP), de Cruzeiro (SP), de Curitiba (PR), entre outras. No âmbito estadual, Projeto de Lei na Assembléia Legislativa de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Na esfera federal ocorrem propostas, como o Projeto de Lei Federal de reforma do Código Penal (Dep. Marcos de Jesus, PL-PE), o Projeto de Lei sobre assédio moral (Dep. Rita Camata, PMDB-ES), o Projeto de Lei federal de reforma do Código Penal, sobre coação moral (Dep. Inácio Arruda, Pcdob-CE), Resolução do Conselho Federal de Medicina, sobre os aos deveres dos médicos com relação à saúde do trabalhador, no Regulamento da Previdência Social – Quadro de agentes patogênicos causadores de doenças profissionais ou do trabalho.

1.3 MEDICINA DO TRABALHO

Psiquismo é ingrediente da natureza humana, independente do sexo. A exteriorização de sentimentos e emoções, em condição humilhante ou de constrangimento, varia. As mulheres quando expostas à humilhação, respondem com choro, com a tristeza, com o ressentimento e com a mágoa, rejeitando o ambiente. Os homens manifestam revolta, indignação, raiva, sensação de traição e desejo de vingança. Os sentimentos de fracasso, desonra e inutilidade afastam, ambos os sexos, de cônjuges, amigos e familiares. Somada a essas sensações a vergonha, que encaminha a vítima ao isolamento funcional, familiar e social. Ansiedade, irritabilidade, insônia, tremores, distúrbios do sono, hipertensão arterial, palpitações, taquicardia, queixas digestivas, dores generalizadas, alteração da libido e, perigosamente, pensamentos, tentativa ou consumação de suicídio configuram o

quadro de baixa auto-estima. Depressivo, o sofredor envereda para as conseqüências somáticas da patologia psíquica, mais comuns a ulcera péptica, o enfarte do miocárdio, a impotência sexual e o acidente vascular cerebral. Na mulher, é evidente a instalação ou o agravamento da tensão pré-menstrual e da frigidez. Indiferente de sexo são referidos casos de síndrome do pânico, com enorme sofrimento da vítima. A agressão psíquica, continuada e duradoura, leva o indivíduo finalmente à alterações imunitárias, que têm, por resultado, menor resistência a processos infecciosos e favorecimento do câncer. O acidente no trabalho cresce e agrava a questão social.

1.4 NEXO CAUSAL

Obviamente que nem todos os desacertos entre chefia e trabalhador, bem como aborrecimentos corriqueiros significam assédio moral. Daí a importância de se estabelecer prudentemente o nexo causal.

A Resolução 1.488/98 do Conselho Federal de Medicina recomenda ao médico do trabalho a busca do nexo causal entre o transtorno da saúde, físico e mental e a atividade do trabalhador. Uma anamnese, com minuciosa história clínica, familiar e ocupacional do examinando, somada a cuidadoso exame físico e psicológico, são componentes importantes para o diagnóstico correto e elucidativo, por conseqüência, para o estabelecimento da causa/efeito. A visita pessoal do médico, ao local de trabalho e o conhecimento das condições em que o mesmo é exercido, pode ser esclarecedora. O sistema organizacional e os dados epidemiológicos da empresa são de extrema importância. O domínio e a integração do profissional com disciplinas relacionadas ao quadro clínico, mais a identificação de riscos profissionais e a posse de literatura atualizada, são indispensáveis ao perito médico do trabalho.

Prova pericial insuspeita é condição para o esclarecimento do nexo causal e para o bom acolhimento do processo pelo sistema judiciário.

Capítulo V

1. ANÁLISES

1.1 DANOS DA HUMILHAÇÃO À SAÚDE

Segundo Margarida Barreto, a humilhação “é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se ninguém, sem valor, inútil”.

Margarida Barreto, em “Uma jornada de humilhações”, 2000 PUC/SP, realizou uma entrevista com 870, homens e mulheres, vítimas da opressão no ambiente profissional. Na seqüência, coloca-se o resultado do sintomas, e como cada sexo reage exposto a situação de assédio moral.

QUADRO I

SINTOMAS	MULHERES (%)	HOMENS (%)
Crises de choro	100	0
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimentos de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63

Tentativa de suicídio	0	18,3
-----------------------	---	------

Quadro 1 – Sintomas e reação ao Assédio Moral

Fonte: BARRETO; MARGARIDA. *Violência Moral no Banespa, São Paulo, 2001.*

Conforme artigo 2º da Resolução 1488/98 do Conselho Federal de Medicina, “para o estabelecimento do nexu causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e os exames complementares, quando necessários, deve o médico considerar:

- ✓ A história clínica e ocupacional, decisiva em qualquer diagnóstico e/ou investigação de nexu causal;
- ✓ O estudo do local de trabalho;
- ✓ O estudo da organização do trabalho;
- ✓ Os dados epidemiológicos;
- ✓ A literatura atualizada;
- ✓ A ocorrência de quadro clínico ou subclínico de trabalhador exposto a condições agressivas;
- ✓ A identificação de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos, estressantes, e outros;
- ✓ O depoimento e a experiência dos trabalhadores;
- ✓ Os conhecimentos e práticas de outras disciplinas e de seus profissionais, sejam ou não da área de saúde.”

Segundo Hirigoyen, “normalmente aquele que reclama é visto como um criador de problemas, pessoa que destrói a ordem”. Na Suécia, estima-se que 9% dos assalariados sejam vítimas do assédio moral.

1.2 COMO IDENTIFICAR O ASSÉDIO MORAL

- ✓ **Único Alvo:** Observar se você é a única pessoa a receber críticas infundadas;
- ✓ **Periodicidade:** Observar se estas críticas estão sendo freqüentes;
- ✓ **Tensão:** Observar se você está se sentindo sob tensão, mais preocupado com o seu supervisor do que realizar suas atividades.

Se identificar estas situações, você é uma vítima do assédio moral.

1.3 SITUAÇÕES QUE PODEM LEVAR AO DESGASTE EMOCIONAL E DOENÇAS:

- ✓ **Preconceito:** Atitudes discriminatórias são condenáveis, improdutivas e podem ser denunciadas;
- ✓ **Perseguição:** Observar se é algo pessoal ou generalizado, descobrir o motivo, dialogar, se não houver possibilidade, mudar de lugar na empresa;
- ✓ **Falta de autonomia:** Dialogar e tentar apresentar idéias e projetos, mostrar autonomia. Se não houver incentivo e a investida não apresentar resultados é necessário muita paciência para construir algo que lhe garanta mais espaço.
- ✓ **Cobrança de resultado:** As regras são claras? Os profissionais sabem o que precisa ser feito? Se a cobrança for exagerada isso pode gerar culpa. Esclarecer com o seu superior as expectativas sobre o desempenho.
- ✓ **Humilhação constante:** Humilhar uma pessoa é violar os direitos fundamentais do ser humano. Isso se chama Assédio Moral e a vítima pode ser indenizada. Deve ser denunciado.

CAPITULO VI

1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Após estudos de observação do fluxo dos processos da empresa Navegar, observou-se que na área operacional, mais especificamente nos armazéns frigorificados, houve uma queda na produtividade. Colaboradores trabalhando totalmente desmotivados, num índice alto de absenteísmo, sem justificativas. Colaboradores sendo solicitados a trabalhar em horários extraordinários, acrescendo assim a sua renda mensal, mesmo desta forma não havia motivação. Simplesmente, não compareciam. Ficando uma situação difícil aos Chefes imediatos, não podendo puni-los, pois sempre tinham justificativas bem plausíveis.

Aos poucos iniciou-se pesquisas mais aprofundadas. Foi introduzido naquela equipe uma pessoa que teria o objetivo de colher todas as informações possíveis. Foram 30 (trinta) dias de pesquisa e estudo desse "observador".

A primeira semana foi de familiarização com as pessoas, processos, chefias. A área era composta por 120 (cento e vinte) colaboradores, distribuídos em 3 (três) turnos de 8 (oito) horas. Equipes compostas por: um supervisor de turno, um encarregado, dez conferentes de carga e descarga, dez operadores de empilhadeiras e dezoito repositores. O supervisor era responsável pela equipe em sua totalidade. Havia metas pré - estabelecidas a serem cumpridas no dia. Passava ao encarregado as devidas orientações para as cargas e descargas. O encarregado era responsável pelo rendimento de toda a sua equipe, tomando todo o cuidado legal para os processos. Os conferentes anotavam em uma prancheta as entradas e saídas das cargas dos boxes de armazenagem, pois as mercadorias saíam dos armazéns para carretas que transportavam até o pátio para o carregamento do navio. Os repositores faziam as pilhas das mercadorias que eram embaladas e preparadas para serem resgatadas pelos operadores de empilhadeiras, que transportavam até as carretas.

Da Segunda semana em diante, o "observador" começou a perceber que o encarregado, na maioria das vezes, esbravejava com a sua equipe por situações mínimas e até mesmo que na visão da equipe, não existia.

Conclui-se diante dos fatos que o despreparo de pessoas no comando de uma situação pode acarretar tanto em prejuízos pessoais para o funcionário como

materiais e financeiros para a empresa. O comprometimento do colaborador com a empresa implica na satisfação, num ambiente favorável e principalmente no bom relacionamento entre as partes, onde o medo e a insegurança não façam parte do cotidiano.

Para que se tenham dados concretos e uma melhor visão de situações vividas no ambiente profissional proposto, foi elaborado um questionário, através do qual pode-se mensurar o grau de satisfação e de dificuldades dos colaboradores da empresa Navegar S/A. Foram distribuídos 50 questionários com questões objetivas, para área administrativa e operacional, que foram devolvidos sem a necessidade de identificação, pois desta forma não haveria constrangimentos e nem necessidade de se mascarar qualquer situação.

1.1 QUESTIONÁRIO

- a) Você está satisfeito trabalhando na empresa Navegar S/A?
() muito () pouco () Não estou satisfeito
- b) Você se considera um bom profissional?
() muito bom () bom () razoável
- c) Você teve treinamento um bom para atuar na área?
() sim () um pouco () não
- d) Como você acha que é exigido na sua área de atuação?
() totalmente dentro dos limites
() as vezes além dos seus limites
() muitas vezes além de seus limites
- e) Como é o seu relacionamento com os colegas da mesma área?
() bom () regular () ruim
- f) Como é o seu relacionamento com o seu supervisor?
() bom () regular () ruim
- g) Você já se achou vítima de algum tipo de preconceito no trabalho?
() não () as vezes () sempre
- h) Já foi repreendido sem motivo alguma vez?
() não () as vezes () sempre
- i) Sua maior preocupação é realizar sua atividade ou seu supervisor?
() realizar a atividade () o supervisor

- j) Você se sente ou já se sentiu no ambiente de trabalho:
 humilhado ou inseguro perseguido ou sob tensão
 nunca me senti dessa forma.
- k) Algum desses sentimentos trouxe conseqüências à sua vida pessoal?
 sim não não sei

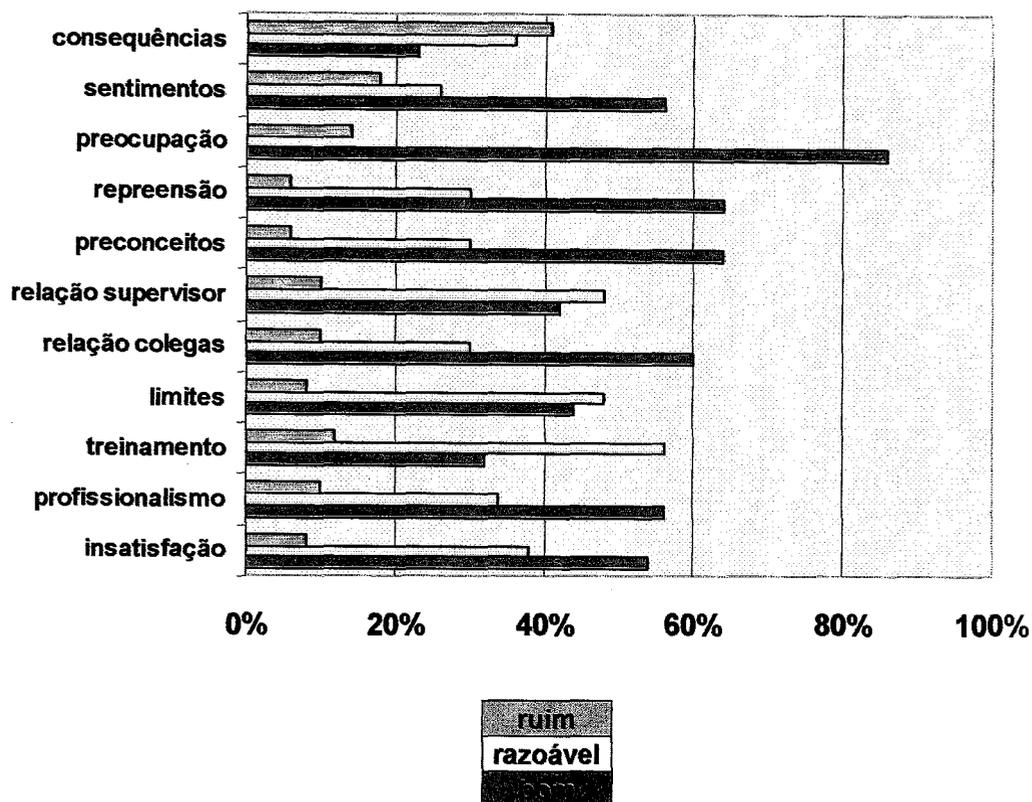
QUADRO DE RESULTADOS

O quadro apresentado a seguir é resultado do questionário elaborado e distribuído na Empresa Navegar Serviços Logísticos S/A .

QUADRO II

a)	54%	38%	8%
b)	56%	34%	10%
c)	32%	56%	12%
d)	44%	48%	8%
e)	60%	30%	10%
f)	42%	48%	10%
g)	82%	16%	2%
h)	64%	30%	6%
i)	86%	14%	-
j)	18%	26%	56%
k)	23%	36%	41%

O gráfico demonstra os dados obtidos através do questionário e que apontaram as dificuldades a serem analisadas e solucionadas.



2. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Pôde-se perceber através dos resultados obtidos pela pesquisa feita através do questionário e também através dos relatos feitos pelo observador, que o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Navegar Serviços Logísticos S/A é de 54%, sendo que a maioria está na área administrativa, onde os salários são melhores, segundo observações a maior insatisfação refere-se aos rendimentos da área de operações, onde os colaboradores consideram-se, na sua maioria, bons profissionais. Já na área administrativa percebeu-se uma necessidade por parte dos colaboradores de um melhor treinamento e que as exigências algumas vezes estão fora de seus conhecimentos, o que pode ser a causa de dificuldades no relacionamento com os colegas e supervisores, o que não se observa facilmente na área operacional, apesar de possuir um número muito maior de colaboradores, quase todos exercem a mesma função o que dispersa a competitividade.

Quanto a ser vítima de preconceitos, os que manifestaram sentir-se vítima de preconceitos encontram-se na área operacional, e de acordo com observações feitas e diálogos mantidos, esse sentimento deve-se a uma relação distanciada com os colaboradores da área administrativa, da qual têm uma visão elitizada.

Daqueles que preencheram o questionário, 30% acham que já foram chamados a atenção sem motivo aparente, essa é uma situação que causa preocupação, pois pode demonstrar um despreparo do supervisor em tratar com seus colaboradores, ou uma cobrança de resultados do supervisor além do que ele pode proporcionar e assim exige mais de seus funcionários, ou algo que não pode-se apurar, mas que deve ser estudado.

O sentimento de insegurança, humilhação, perseguição e tensão aparecem também de forma preocupante, após a aplicação do questionário, diálogos foram mantidos de maneira informal e o que notou-se foi que a insegurança e a tensão são os principais itens a serem observados, não houve manifestação de sentimentos de humilhação pessoal ou perseguição. E a principal queixa vem daqueles que temem perder seus empregos por algum motivo.

Analisando os resultados não pode-se concluir que haja efetivamente algum caso de assédio moral individual, mas o fato de muitos sentirem-se inseguros ou insatisfeitos, os indícios de falta de preparo para se assumir um cargo de comando e a visão separatista entre setores, são fatores que causam uma certa falta de motivação.

CAPITULO VII

1. PROPOSTAS

- ✓ **Proteção:** como se proteger em caso de Assédio Moral;
- ✓ **O que fazer diante do fato:** O que a empresa pode fazer diante do fato;
- ✓ **Dificuldades:** características que podem prejudicar o bem desempenho e qual o comprometimento da empresa;
- ✓ **Comprometimento:** o comprometimento da empresa com a saúde do colaborador.

1.1 PROTEÇÃO

Como o colaborador pode se proteger contra o Assédio Moral

- 1.1.1 **Resistência:** Tentar resistir psicologicamente, fingir estar indiferente, sorrir e responder de forma bem humorada, mas sem ironias, não entrar no jogo;
- 1.1.2 **Explicações:** Exigir conversas esclarecedoras sobre a situação. Ao receber críticas, procurar saber os motivos, mostrar-se interessado em aprender; mostrar ao chefe que as criticas são infundadas, de maneira tranqüila evitando confrontos;
- 1.1.3 **Transferência:** tentar trocar de setor dentro da empresa; conversar com chefes de outras áreas sugerindo que gostaria de ampliar sua experiência profissional; nunca fazer ataques pessoais ao seu chefe e evitar explicitar os reais motivos;
- 1.1.4 **Provas:** tentar reunir o maior número de provas, guardar mensagens eletrônicas, tirar cópias de cartas, anotar injurias, reunir laudos psicológicos e pedir cópias de suas avaliações periódicas. Essas provas podem ser úteis em caso de ação judicial por danos morais;
- 1.1.5 **Procurar ajuda:** Contactar o setor de Recursos Humanos da empresa. Caso ele não possa ou não esteja disposto a ajudar, tente o médico do trabalho. Mas é preciso ter certeza do sigilo. Em casos extremos, recorra ao sindicato da categoria e procure o auxilio de um advogado.

1.2 O QUE FAZER DIANTE DO FATO

O que a empresa pode fazer quando percebe em seu quadro de colaboradores casos de distúrbios graves, como por exemplo:

- ✓ **Depressão:** os sinais podem ser mudança de comportamento, como chegar atrasado, aquietar-se e sentir-se desanimado.
- ✓ **Transtorno ansioso:** ocorre quando a ansiedade é tão grande que faz com que se despejem respostas antes mesmo que o chefe ou colega conclua a pergunta;
- ✓ **Síndrome do pânico:** há casos em que as pessoas procuram se esconder de forma que não percebam que está na iminência de um ataque, porque não quer que percebam o problema.
- ✓ **Déficit de atenção ou hiperatividade:** atividade mental intensa e desordenada, dificuldade de concentração e de concluir tarefas.

Nestes casos a empresa pode encaminhar o colaborador a um especialista e procurar conhecer os fatos que o levaram a adquirir um distúrbio emocional, para que desta forma possa atuar junto ao colaborador de maneira a melhorar o seu desempenho.

1.3 DIFICULDADES

Características pessoais que podem prejudicar o bom desempenho profissional e que devem ser observados pela empresa.

- ✓ **Timidez:** problemas para atuar em equipe e se defender;
- ✓ **Agressividade:** em geral esconde pessoas inseguras e com baixa auto-estima;
- ✓ **Ansiedade:** afeta o desempenho, medo do desconhecido, evita correr riscos;
- ✓ **Impulsividade:** pode criar problemas com o uso de palavras inadequadas, agir sem pensar;
- ✓ **Competitividade:** o limite entre a competição saudável (aperfeiçoamento e progresso) e a doentia (desejo de vencer, inveja, tensão);
- ✓ **Autoritário:** dificuldade de dialogar, receio de ser interrogado, insegurança.

Diante de alguns casos de dificuldades a empresa talvez pudesse adotar uma estratégia de diálogo com profissionais competentes no assunto e através de palestras direcionadas aos seus colaboradores procurar elevar a sua auto-estima,

Capítulo VIII

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudos feitos na Empresa Navegar Serviços Logísticos S/A, verificou-se um certo descontentamento por parte de seus colaboradores, porém, nenhum caso de assédio moral direcionado a um colaborador específico. A pressão exercida por um encarregado em busca de produtividade objetivando alcançar metas estabelecidas pela empresa, demonstrou que a falta de habilidade para conduzir um grupo pode causar queda de produtividade, motivação e principalmente, a falta de comprometimento do colaborador com a empresa, e talvez não fosse errado considerar essa falta de habilidade como uma forma de Assédio Moral, mesmo que não individual, pode levar um grupo todo a sentir-se ineficiente na sua produção. Pode-se perceber que a forma de agir de uma pessoa colocou em risco a produtividade da empresa, que tem como objetivo a prestação de serviços e precisa demonstrar eficiência para manter-se no mercado e assim assegurar os empregos de muitas pessoas. A solução, ou pelo menos uma forma de amenizar o problema, é o investimento na formação e informação desses profissionais, esclarecendo através de cursos e palestras quais as conseqüências que a empresa pode sofrer, inclusive jurídicas, nos casos em que o colaborador venha a se sentir assediado moralmente. E principalmente, as conseqüências que algumas atitudes podem trazer na vida pessoal daquelas pessoas. O sentimento de solidariedade e respeito com o próximo deve ser enfatizado para uma melhor convivência e maior rendimento.

Os colaboradores são, na sua maioria, sindicalizados, e sendo assim devem exigir que àqueles que cuidam de seus interesses estejam sempre atualizados dentro dos assuntos que dizem respeito a saúde, que se comprometam a lutar pela dignidade do empregado, pois baixos salários, jornada de trabalho excessiva, cobrança de resultados sem o devido retorno monetário, também são formas de assédio moral

tocar nos pontos críticos de relacionamento de forma generalizada, de forma a fazê-los refletir sobre erros e acertos.

1.4 COMPROMETIMENTO:

Em todos estes casos, leva-se em consideração a preocupação da empresa com a saúde de seu colaborador, em ter profissionais aptos nas áreas que atuam diretamente e pessoalmente com ele, em ter uma relação de proximidade e que queira investir num bom relacionamento para uma melhor produtividade. O que se pode observar, é que se pensa muito nos resultados e pouco em quem os apresenta, principalmente porque quando se conta com um número elevado de colaboradores ter uma relação de proximidade é muito difícil, pois pode elevar custos com a contratação de profissionais com formação na área de relações humanas e investir na formação do colaborador. Trazer profissionais para palestras visando o bem estar e também a formação dele pode custar o que a empresa muitas vezes não está disposta a investir, pois não acredita que isso possa trazer um melhor desenvolvimento e maior lucratividade ao empreendimento.

No caso específico da Empresa Navegar Serviços Logísticos S/A, apesar de não se ter levantado nenhum caso de assédio moral, ficou evidente o descontentamento de alguns colaboradores, o que pode ser reflexo de uma má formação para cargos de maiores responsabilidades e de comando.

CONCLUSÃO

A doença resultante do psicoterrorismo no trabalho é profissional. Tema multidisciplinar, a envolver direito, psicologia, psiquiatria e medicina do trabalho, o assédio moral é tão antigo quanto o próprio trabalho. De execução geralmente disfarçado e sutil o procedimento é danoso. Os agressores, despreparados para o exercício de chefia, são portadores de distúrbios de comportamento. Produzem notáveis prejuízos a saúde física e mental do trabalhador, seja ele urbano ou rural, público ou privado. Não somente a vítima do assédio moral é prejudicada, mas, também, a empresa privada ou serviço público. Instalado o psicoterrorismo no ambiente de trabalho a produtividade decresce, o absenteísmo é nota efetiva e o acidente, dentro ou fora do trabalho, uma realidade.

A repercussão do assédio moral na sociedade atinge a questão familiar, com separações conjugais, viuvez precoce, abuso de drogas, lícitas ou ilícitas e, por conseqüência, filhos e dependentes desamparados. A queda na produtividade do estabelecimento empregador reflete-se na economia, com eventuais quebras, conferida pela debandada de trabalhadores, atemorizados que se previnem. Nas condições atuais, o desemprego será uma contingência. Por fim, enfermos, físicos e mentais, sobrecarregando o sistema previdenciário e de saúde.

Do exposto, senão para a extinção do problema, mas para a prevenção do fenômeno, cabe ao empregador, público ou privado, cuidadosa seleção e rigorosa vigilância sobre seus prepostos. Aos poderes legisladores, municipais, estaduais e federal, um melhor entendimento e maior preocupação com a matéria, promovendo legislação adequada. Ao Ministério Público a fiscalização e denuncia impiedosa. Ao poder Judiciário a aplicação da exígua lei vigente, melhorada com o respaldo oferecido pela Constituição Federal, pois condenação à indenização por dano moral terá efeito de caráter preventivo. À vítima, que se restabeleça a saúde física e mental, recolocando-a numa condição sanitária, econômica e social, digna e justa.

Por fim, que se institua um amplo programa educacional, a partir de escolas, empresas, serviços sociais, repartições, organizações não governamentais, associações e sindicatos, para que, se ensine e se aprenda sobre as normas de boa convivência, nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDO, Kátia Jane Chaves et cols. **O Assédio Moral e suas conseqüências na auto-estima e motivação**. Acessado em: 15 de novembro, 2004, site: <http://www.castroalves.br/>

INTERNET, **Assédio Moral no Trabalho: chega de humilhação**. In WEB, acessado em 10 de dezembro, 2004, site: <http://www.assediomoral.org/>

SALVADOR, Luiz. **Assédio Moral**. Artigo capturado na WEB em: 10 de dezembro, 2004, site: <http://www.direitonet.com.br/>

MOURA, Mauro de. **Chega de Humilhação**. Entrevista capturada na WEB em: 8 de janeiro, 2005, site: <http://www.amanha.terra.com.br/>

TATTO, Arselino. Revista Partes – Especial Assédio Moral – Artigo: **Contra a humilhação no local de trabalho**. Disponível em: <http://www.partes.com.br/artigotatto.htm>. Acessado em: 25 de março, 2005

SALVADOR, Luis. **Assédio Moral**. TRT da 17ª Região reconhece que a violação à dignidade humana dá direito à indenização. Jus Navegandi, Teresina, a.7, n.61, jan 2003. Disponível em: <http://www.jus.navegandi.com.br/doutrina/texto.asp?id=3615>. Acessado em: 12 de abril, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral – A violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no Trabalho – Redefinindo o Assédio**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LOPER, Arildo. Artigo – **Assédio Moral no Trabalho: O Ilícito Silencioso**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/artigos/art88.htm>. Acessado em: 12 de maio, 2005.

BARRETO, Margarida. **Uma Jornada de Humilhações**. 2000 PUC/SP. Disponível em: <http://www.assediomoral.org>. Acessado em: 12 de maio, 2005.

BARRETO, Margarida. **Violência Moral no Banespa**, São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.assediomoral.org/site/noticias/NO_02.php. Acessado em: 12 de maio, 2005.

RODRIGUES, Greice et al. **Vença na carreira sem enlouquecer**. Revista Isto é, p.74, ed. 1856, de 11 de maio, 2005.