

ATHOS FERREIRA SILVA JUNIOR

**ASSÉDIO MORAL:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MINERAÇÃO.**

**Belo Horizonte
Universidade FUMEC/FACE
2008**

ATHOS FERREIRA SILVA JUNIOR

**ASSÉDIO MORAL:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MINERAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientadora: Prof^a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

**Belo Horizonte
Universidade FUMEC/FACE
2008**

Ficha Catalográfica

Silva Junior, Athos Ferreira.
S586a Assédio moral: um estudo de caso no setor de mineração. / Athos
2008 Ferreira da Silva Junior ; Orientadora, Zélia Miranda Kilimnik.
-- 2008.
101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais, 2008.
Inclui bibliografia

1. Assédio no ambiente de trabalho – Estudo de casos.
2. Dano Moral – Estudo de casos. 3. Comportamento manipulador –
Aspectos morais e éticos – Estudo de casos. 4. Companhias de
mineração – Estudo de casos. I. Silva, Kilimnik, Zélia Miranda.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 343.6



Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada: *“Assédio Moral: Um Estudo de Caso no Setor de Mineração”*, de autoria do mestrando *Athos Ferreira Silva Junior*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profª. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - FUMEC - Orientadora

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - FUMEC

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - FUMEC

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias - UFMG

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FUMEC/FACE

Belo Horizonte, 15 de Setembro de 2008.

Av. Afonso Pena, 3.880 – Belo Horizonte, MG – 30130-009 – Brasil
Tel.: (31) 3269.5230

“A gente faz por aquilo que a gente investe”.

Santuza Mendonça

Dedico este trabalho à minha esposa, inigualável mulher, fonte inexaurível de aprendizado e sabedoria. Você que me inspirou nesta jornada, que superou ao meu lado todos os obstáculos acadêmicos, científicos, físicos e morais, merece, mais do que qualquer outra pessoa, as glórias do sucesso e os cumprimentos pela sua enorme paciência.

Obrigado por tudo e, principalmente, pelos três lindos filhos que me deu.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial aos patrocinadores desta pesquisa, Prof^a. Andréa Mara Lima e Silva e Sr. Athos Ferreira Silva. Além de empresários corretos, são exemplos de família. Obrigado minha Irmã e meu Pai.

Agradeço à minha família: meus filhos Matheus e Gabriela, pela paciência com a falta de tempo e cansaço; meu recém-chegado Felipe, bênção divina da minha vida; minha irmã Rita e meu cunhado Newton, pela disposição e pela inesgotável energia; minha Mãe, Conceição; Carol, Luísa, Prof^a. Marília, Prof. Resende, Roxane, Wania, Zanio e Wilton.

Agradeço à Prof^a. Zélia, minha orientadora, por ter me acolhido em momento tão delicado do meu curso. Uma das mestras mais capazes e sábias que já conheci e que, mesmo detentora de tanto conhecimento, nunca se vangloriou disto. Ser seu aluno e orientando foi muito além do que uma relação acadêmica: foi aprender a ter respeito por seu semelhante. Sua simplicidade, humildade, espírito de equipe e prazer no que faz: disseminar o conhecimento para todos sem nenhum preconceito, serão marcas que levo desta experiência acadêmica que passei. Meus parabéns, professora. E muito obrigado!

Ao coordenador geral do curso de mestrado e doutorado em administração, Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, pela busca incessante da valorização do curso e da Universidade Fumec.

Aos demais mestres do curso, em especial ao Prof. Dr. Luiz Cláudio e ao Prof. Dr. Luiz Antônio, pela competência no compartilhamento do enorme saber que possuem.

Aos funcionários da LBH Serviços, pelo profissionalismo, ética, dedicação e empenho na execução de suas funções. A força e a vontade de vencer fizeram de todos exemplos de cidadãos. Agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, com esta pesquisa. O resultado deste estudo, de certa forma, é uma prova de que o que foi vivenciado no campo profissional e pessoal no ambiente de trabalho em que estavam inseridos, não foi em vão. Obrigado e parabéns.

A Deus, Mestre Maior, Fonte Eterna do saber. Quantas e quantas lições podemos aprender diariamente com os ensinamentos do Senhor. Obrigado Pai, por me dar uma segunda chance durante este curso. O esforço foi recompensado e a lição foi devidamente assimilada.

“Tudo é possível”.
(Lucas 18:27)

RESUMO

O Assédio Moral é um tema recente e tem sido fonte de estudos desde o final do século XX. Trata-se de um tema complexo que envolve questões relacionadas ao comportamento humano, sua subjetividade e percepção. O objetivo deste estudo é verificar como o Assédio Moral se manifesta entre funcionários terceirizados de limpeza em uma grande empresa mineradora brasileira. Trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa dos dados. Foi realizado dentro das instalações da mineradora, na cidade de Itabira-MG. A população foi constituída por 64 funcionários, sendo 59 serventes de limpeza e cinco supervisores administrativos. Os dados foram coletados através de questionário adaptado ao setor estudado, composto de questões fechadas e abertas, cujos resultados foram analisados por meio de estatística descritiva. Do total de pesquisados, 84,4% relataram sofrer pelo menos um tipo de assédio moral. O tipo de assédio mais detectado foi o acúmulo indiscriminado de trabalho e atribuição incessante de novas tarefas. A maior insatisfação dos funcionários detectada foi o número reduzido do quadro funcional. Verificou-se que a mineradora não possui políticas sistematizadas no que se refere a práticas de assédio moral por parte de seus funcionários. Concluiu-se que houve várias formas de assédio moral na empresa e que este assédio gera inúmeras perdas nos âmbitos financeiro e administrativo, tais como queda de produtividade, elevado número de afastamentos médicos, alta rotatividade da mão-de-obra, elevado custo com indenizações trabalhistas e perda de foco no próprio negócio da prestadora de serviços por ela contratada. Sugere-se a implantação de um programa de controle de Assédio Moral dentro da empresa visando coibir futuras agressões e as perdas gerenciais advindas com elas.

Palavras-chave: Assédio moral. Relações de trabalho. Comportamento organizacional. Setor de mineração.

ABSTRACT

The Moral harassment is a recent theme and has been a study source since the end of 20 century. It's about a complex theme that contains issues in connexion with human behavior, their subjective and perception. The purpose of this study is checking how moral harassment become manifest among cleaning outsource employee of great Brazilian mining company. This study it's about a descriptive and exploratory case, with qualitative e quantitative approach of the basis. It was accomplished inside of the mining installation, in Itabira city on state from Minas Gerais. The population was composed by 64 employees, 59 from cleaning servant and five administrative supervisors. The basis were collected through adjusted questionnaires from the study sector, composed of close and open questions, which results were analyze by descriptive statistics. From the amount researches, 84, 4% declare to suffer at least one kind of moral harassment. The harassment more detected were the indiscriminate concentration of work and endless attribution of new tasks. The most displeasure detected by employees was the less numbers of employees on the functional board. It was found that the mine don't have systematize politics relative a moral harassment practice from the employees. It follows that had a lot of expressions of moral harassment in the company and that harassments create many loss in financial and administrative ambit, exactly like a decline of production, higher number of doctor dismiss, a rise rotation of manual worker, higher cost of redundancies payment and loss the focal point on the own business hired by the render of the service. It's suggested an implantation of a control program of moral harassment inside the company to seek abstain from futures aggressions and administration loss comes with it.

Keywords: Moral harassment. Business connection. Organizational behavior. Mining sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ALMG	- Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais
AM	- Assédio Moral
AMB	- Anuário Mineral Brasileiro
AMT	- Assédio Moral no Trabalho
CEBRASSE	- Central Brasileira do Setor de Serviços
CFEM	- Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
CISNEROS®	- <i>Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negoción, Estigmatización, y Rechazo em Organizaciones Sociales</i> [Questionário individual sobre psicoterror, negação, estigmatização e rechaço em organizações sociais]
CVRD	- Companhia Vale do Rio Doce
DNPM	- Departamento Nacional de Produção Mineral
EUA	- Estados Unidos da América
FEBRAC	- Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços de Limpeza e Conservação
FGTS	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIEMG	- Federação de Indústrias de Minas Gerais
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	- Instituto Brasileiro de Mineração
INCO	- INCO <i>Limited</i>
INSS	- Instituto Nacional de Seguridade Social
LBH	- LBH Serviços Ltda.
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MG	- Minas Gerais
PAC	- Programa de Aceleração Econômica
PIB	- Produto Interno Bruto
SEAC	- Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	- Serviço Social do Comércio
SPSS	- <i>Statistic Package for the Social Sciences</i>

TRT - Tribunal Regional do Trabalho
VALE - VALE Mineradora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação Doença X Assédio Moral.....	33
Figura 2 - Modelo Octogonal explicativo do Assédio Moral.....	46
Figura 3 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das frequências absolutas de dez situações de assédio moral entre funcionários das empresas LBH Serviços e VALE, Itabira-MG, 2008.....	64
Gráfico 2 - Distribuição das frequências absolutas de outras dez situações de assédio moral entre funcionários das empresas LBH Serviços e VALE, Itabira-MG, 2008.....	65
Gráfico 3 - Distribuição da percepção de assédio sexual entre os funcionários da empresa LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características e tendências das vítimas do psicoterror no trabalho...42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das características demográficas e profissionais dos participantes da pesquisa, LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.....	63
Tabela 2 - Distribuição das características da agressão e do agressor, empresas LBH Serviços e VALE, Itabira- MG, 2008.....	70
Tabela 3 - Distribuição das características do posto de trabalho e da organização do trabalho na VALE, Itabira-MG, 2008.....	72
Tabela 4 - Distribuição dos fatores de insatisfação com o trabalho entre Funcionários da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.....	74
Tabela 5 - Distribuição das características da direção/supervisão da VALE, contratante dos serviços terceirizados da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008 (1ª parte).....	77
Tabela 6 - Distribuição das características da direção/supervisão da VALE, contratante dos serviços terceirizados da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008 (2ª parte).....	80
Tabela 7 - Distribuição das características da comunicação da VALE com os funcionários de limpeza da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos Específicos	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 O Trabalho, sua importância e seu significado para o trabalhador	22
2.2 Comportamento Organizacional.....	23
2.2.1 Gerentes na organização, Percepção, Atitudes e Valores.....	24
2.2.2 Grupo de trabalho e sua Diversidade.....	25
2.2.3 Mudanças na organização e no ambiente externo.....	26
2.2.4 Questões atuais do Comportamento Organizacional.....	27
2.3 Assédio Moral.....	28
2.3.1 Conceitos de Assédio Moral.....	29
2.3.2 Fases do assédio moral	33
2.3.3 Em que consiste o assédio moral.....	36
2.3.4 Efeitos do assédio moral nas vítimas	38
2.3.5 A vítima	41
2.3.5.1 Perfil psicográfico da vítima.....	43
2.3.6 O Agressor	44
2.3.6.1 Perfil do perseguidor	45
2.3.6.2 Ações do agressor.....	46
3 METODOLOGIA	49
3.1 O Contexto em que se inserem as empresas pesquisadas	49
3.1.1 O Setor de mineração	49
3.1.1.1 A atividade de mineração em Itabira	51
3.1.2 Setor de serviços terceirizados de limpeza, asseio e conservação.....	51
3.2 Classificação da pesquisa	54
3.3 Local de realização da pesquisa	55
3.4 População da pesquisa	56
3.5 Instrumento de coleta de dados	56
3.6 Procedimentos	57
3.7 Análise e tratamento dos dados	58
3.8 Informações coletadas diretamente com a empresa de prestação de serviços terceirizados de limpeza e conservação	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.1 A empresa contratante dos serviços de terceiros.....	59
4.2 A empresa prestadora de serviços terceirizados.....	60
4.3 Caracterização dos pesquisados	61

4.4 Resultados e discussão da pesquisa	63
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE.....	92

1 INTRODUÇÃO

Um ritmo alucinante.

Pode-se dizer que esta frase, não obstante de uma primeira sensação de exagero, demonstra o atual nível do crescimento econômico mundial.

Excluindo-se a economia norte-americana, que vive uma não declarada recessão, o que se vê são dados que comprovam o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de várias nações, sejam elas européias, ocidentais ou asiáticas, com destaque para a China com o maior crescimento mundial acumulado dos últimos anos, segundo a Agência Brasil (2008).

Especificamente no Brasil, nunca se testemunhou, como atualmente, um volume tão grande de investimentos. Apesar do câmbio desvalorizado, as exportações são recordes e as demandas por dezenas de produtos são cada vez maiores. Setores como os do agronegócio e do minério de ferro se destacaram em 2007 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC, 2008).

Novos mercados se abriram, como os da Malásia, Filipinas, México, China e União Européia. Houve investimentos e apostas pesadas nos biocombustíveis e o país alcançou a auto-suficiência em petróleo. A economia caminha de forma sólida, consistente e os empresários brasileiros demonstram crescentes níveis de confiança (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2007).

Este cenário propicia condições que favorecem a competitividade no setor empresarial, seguindo a tendência econômica global da busca de lucratividade. É neste contexto que a maioria das empresas subestima seu maior patrimônio: os empregados.

Ocorrem na relação de trabalho várias situações que vão destruindo a resistência física, emocional e intelectual do trabalhador. Tais fatos caracterizam o Assédio

Moral nas relações de emprego e podem tirar dos funcionários o prazer de realizar suas funções, acabando com os objetivos de vida que os levaram a trabalhar (PIÑUEL Y ZABALA, 2001).

O conceito principal de Assédio Moral adotado nesta pesquisa é de Peli (2006), segundo o qual, o Assédio Moral se caracteriza pela atitude insistente e ação reiterada, por um período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhação, rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras com o objetivo de desestabilizá-la emocional e psiquicamente, e, na maioria das vezes, gerando graves reflexos na saúde física e mental.

Segundo Peli (2006), as pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho. Depositam nele, todos seus desejos e aspirações de vida, sejam de subsistência ou de progresso pessoal, em busca de harmonia familiar e social. Uma relação prazerosa de convívio no trabalho é desejo comum de todos.

No entanto, os níveis de produtividade exigidos atualmente são muito elevados. Há um substancial e constante aumento da carga de serviço e da pressão por resultados. Ocorrem processos de redução de custos, maximização de lucros, diminuição de quadros funcionais, enfim, um capitalismo agressivo e sistematicamente prejudicial às relações de trabalho (PELI, 2006 e ALKIMIN, 2008).

O estudo destas relações, das injustiças e abusos que nelas ocorrem, e que acarretam conseqüências psicológicas, sociais e de saúde para os funcionários é objeto desta pesquisa. Analisar as relações de trabalho é primordial, verificando quais os tipos de assédio moral ocorridos, as razões do assédio moral, os danos psicológicos ocorridos e as conseqüências do ato para as empresas.

Esta pesquisa investiga as formas de manifestação do assédio moral no setor de mineração. Estudou-se uma empresa de mineração que terceiriza suas atividades de limpeza e conservação, sendo aplicado um questionário adaptado no trabalho de Barreto (2000) a 64 funcionários da empresa fornecedora de mão-de-obra especializada em limpeza, com a qual a empresa de mineração estabeleceu um contrato de prestação de serviços de limpeza de suas instalações prediais.

Os setores econômicos envolvidos nessa relação comercial entre a empresa mineradora e a conservadora detêm grande importância para a economia brasileira, conforme dados do Anuário Mineral Brasileiro (AMB, 2008), do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2008) e da Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços de Limpeza e Conservação (FEBRAC, 2007).

Não havia jurisprudência no Brasil sobre assédio moral até o início do século XXI (PELI, 2006; ALKIMIN, 2008). Atualmente, já há algumas leis aprovadas em âmbitos municipal e estadual e há vários projetos de lei também em âmbito federal.

Todo estudo que seja voltado para esta linha de pesquisa tem um caráter contributivo, para que se possa regulamentar a questão em nível federal o mais rapidamente possível, assim como aconteceu em outras nações, como no Reino Unido, que possui o *Protection from Harassment Act* (Proteção contra Assédio Moral), de 1997, que abrange os aspectos penais e indenizatórios, proporcionando maior proteção legal e simplificando o acesso à justiça. Outros países também possuem legislação reguladora: a França, que possui a lei nº. 2002/73, promulgada em 17 de janeiro de 2002; Bélgica, que possui lei promulgada em 11 de julho de 2002, chamada “Lei Relativa à Proteção Contra a Violência e o Assédio Moral ou Sexual no Trabalho”; Estados Unidos, que possuem o *Civil Rights Act 1964* (Atos dos Direitos Civis de 1964), que traz dispositivo que proíbe a discriminação de emprego em virtude de raça, cor, sexo e origem (PELI, 2006).

Do ponto de vista geral, o tema Assédio Moral possui grande relevância, não só para os setores estudados, bem como para todo e qualquer ambiente corporativo. Os dados coletados contribuirão para a discussão do assunto.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar como se manifesta o Assédio Moral sobre os funcionários terceirizados de limpeza e a repercussão de sua prática no âmbito administrativo de uma empresa de mineração.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir os tipos e as razões de assédio moral ocorridos;
- Identificar se há fatores de insatisfação dos empregados assediados;
- Analisar como a empresa estudada combate o assédio;
- Listar quais as perdas gerenciais, administrativas e financeiras que a empresa estudada sofre com a prática de assédio moral.

Este estudo está disposto do seguinte modo: o presente capítulo, introdutório, apresenta o tema principal desta pesquisa, sua justificativa e os objetivos; o segundo capítulo aborda a revisão da literatura sobre comportamento organizacional e sobre o recente tema que é o Assédio Moral, relatando uma completa definição do mesmo por pesquisadores que há poucos anos começaram os estudos sobre o assunto; o terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo; os resultados e discussões são relatados no quarto capítulo; o quinto capítulo trata da conclusão do estudo, suas limitações e recomendações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Tendo como objetivo a revisão bibliográfica deste trabalho, os principais conceitos e temas mais relevantes para a abordagem do assunto foram revistos neste capítulo.

Antes de adentrar nos conceitos de assédio moral que nortearam o estudo, alguns aspectos fundamentais do trabalho humano serão abordados, visto que se trata de um estudo das relações de trabalho existentes entre duas empresas e seus empregados.

2.1 O Trabalho, sua importância e seu significado para o trabalhador

É sabida a importância do trabalho para o ser humano, pela mais simples e visível consequência advinda do mesmo, que é a obtenção de bens econômicos indispensáveis à sua subsistência, viabilizando sua realização pessoal e sua valorização no âmbito familiar e social (ALKIMIN, 2008).

O homem, como criador de si próprio através do trabalho, se descobre, se auto-realiza e à sociedade, produzindo não só objetos, mas uma condição própria. Por representar essa trajetória, o trabalho possui um significado que une a estrutura sócio-econômica, a cultura, as necessidades, os valores e a subjetividade daqueles que trabalham (TITONI, 1994).

O trabalho move a vida, impulsiona o ser humano. Tem sido assim desde o passado distante e se intensificou com o capitalismo (ALKIMIN, 2008). O emprego é o grande combustível da vida, pois move expectativas, esperanças e o futuro (PELI, 2006).

Evidentemente, pode-se apenas referir-se ao trabalho e sua profunda ligação com realização e dignidade, quando o mesmo for livre e consciente. A liberdade de trabalho foi conquistada após o período de servidão, seguido pelo corporativismo

medieval, culminando na Revolução Industrial do final do século XVIII e início do século XIX (VOUTYRAS, 1980).

O trabalho humano livre e digno constitui princípio universal previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos, art. 23º. 1:

Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições eqüitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego.

Se o trabalho é fonte de dignidade humana, o trabalhador, como pessoa humana, tem dignidade, consciência moral e autonomia de atuar segundo as regras morais, valores, princípios éticos e costumes sociais. A dignidade do trabalhador, como característica natural e individual, não é mensurável ou mesmo substituível, por isso, seu valor é intrínseco (ALKIMIN, 2008).

2.2 Comportamento Organizacional

Quando se estabelece uma relação de trabalho em uma organização, deve-se levar em consideração que esta relação envolve muito mais do que metas, visão de mercado, concorrência e lucro. Não basta planejar, organizar e controlar. Deve-se lembrar de que, acima de todos estes fatores, existem seres humanos envolvidos no trabalho. Compreender o comportamento individual e dos grupos de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional que pesquisa questões que interferem diretamente nos indivíduos e nas equipes de uma organização, como estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, mudanças, conflitos, dimensionamento de trabalho, dentre outros (CHIAVENATO, 2005).

As teorias e práticas que constituem o Comportamento Organizacional tiveram suas origens a partir da Revolução Industrial do século XVIII e XIX. As invenções surgidas naquela época criaram novas formas de trabalho, tornando obsoletos os métodos de gerenciamento existentes na época. Surgiram as grandes linhas de

montagem, exigindo com elas grande número de trabalhadores e influenciando a forma de pensar e agir das poucas gerências existentes nas empresas. O desenvolvimento do Comportamento Organizacional se deu por um quadro de evoluções históricas que focavam: o aumento da eficiência do comportamento do trabalho e dos processos de produção; o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes buscando resultados, com destaque para a abordagem das relações humanas, com o estímulo das pessoas e satisfação de trabalhadores; a empresa como sistema sujeito às influências do ambiente (SCHERMERHORN, 1999).

2.2.1 Gerentes na organização, Percepção, Atitudes e Valores.

Segundo Quadros e Trevisan (2002), a partir destas mudanças advindas da Revolução Industrial, os gerentes passaram a ser mais exigidos e pressionados. A busca incessante por melhores resultados requer variadas habilidades destes profissionais em situações cada vez mais complexas. Busca-se reduzir custo, produzir mais e melhor, satisfazer o cliente, tudo isto em um tempo de produção cada vez mais curto. Diante de tantos desafios, passa a ser obrigatório que os gerentes conheçam não só a empresa, a linha de produção e o mercado, mas também, os fatores ligados ao comportamento humano, a importância das percepções dos indivíduos, a influência das atitudes sobre eles e seus valores.

A qualidade de uma relação entre pessoas depende de como elas percebem o comportamento das outras. As características pessoais facilitam ou dificultam esta percepção. Indivíduos com maior conhecimento sobre si próprio e sobre o mundo têm maior capacidade de perceber situações, porém, mesmo os mais conscientes, não conseguem acompanhar a velocidade com que acontecem as mudanças no mundo e sua complexidade. A partir da percepção do indivíduo sobre as outras pessoas e sobre o ambiente, ele se posiciona favorável ou desfavoravelmente a elas, ao ambiente e às situações. Aprovar ou desaprovar pessoas ou grupos reforça atitudes pessoais do comportamento do indivíduo que são passíveis de mudanças. Cada indivíduo vê as pessoas e o mundo de uma forma. A maneira como se vê a

vida depende de seus valores pessoais, que podem ser positivos ou não. Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito, encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas por décadas. Da mesma forma que as pessoas têm seus valores, as organizações também criam os seus. O funcionário tem percepção e consciência dos seus valores e dos valores da sua empresa (QUADROS e TREVISAN, 2002).

2.2.2 Grupo de trabalho e sua Diversidade

Porém, não basta colocar as pessoas juntas para que se consiga sucesso em uma organização. É necessária interação e união entre os componentes de um grupo, compartilhando informações, confrontando diferenças, buscando sempre a cooperação com os demais profissionais para alcançar os objetivos pessoais, do grupo e da empresa. Os grupos são formados na empresa pelo agrupamento por funções ou por fluxo de trabalho, como por exemplo, um grupo de engenheiros (função) e um grupo de linha de montagem de veículos (produção).

Wagner (1999) afirma que vários fatores podem influenciar no rendimento do grupo, como seu tamanho, o grau de motivação, falta de coesão ou dificuldades de comunicação. Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir possíveis alterações prejudiciais ao rendimento de um grupo, como o favorecimento da integração das pessoas, liderança voltada para a tarefa, intensificação de valores, respeito às normas e favorecimento constante para a coesão e integração das pessoas. Esta integração é importante, pois como as pessoas são diferentes e possuem seus próprios valores, há uma grande diversidade dentro de uma organização. Saber lidar com esta diversidade é uma tarefa adicional para o gerente. A empresa aberta para a diversidade, para o diferente, para o novo, tem maiores chances de gerar bons resultados. Um ambiente constituído por diversos profissionais com diferentes estilos, conceitos e valores é mais abrangente e pode ser mais favorável para que uma empresa alcance diferentes mercados.

No entanto, não basta falar em diversidade mas não aplicá-la nas políticas organizacionais da empresa. Como também não basta ter um grupo diversificado, mas sem poder de decisão, sem espaço para expressar opiniões, sem diálogo. Minorias por vezes desprezadas dentro de uma empresa por causa da sua cor, raça, crença, sexo, idade, deficiência física, devem ser incluídas baseando-se na competência dos indivíduos. A busca do trabalho em equipe exige controle emocional, empatia, sociabilidade, saber ouvir, dar e receber retorno. O conjunto destas atitudes leva ao sucesso uma equipe diversificada e coesa, unida e estruturada em busca de um objetivo (ROBBINS, 2002).

2.2.3 Mudanças na organização e no ambiente externo

Segundo Quadros e Trevisan (2002), esta equipe de alta performance, formada, portanto com pessoas diversificadas, com boa percepção das outras, com atitude forte, valores sustentáveis, deve estar constantemente preparada para as mudanças. O mundo não é estático, o que implica reciclar a postura profissional diariamente. Os gerentes são os principais agentes de mudança de uma organização e, de maneira geral, devem estar preparados para enfrentar situações como:

- perceber a necessidade de mudança;
- identificar quais mudanças oferecem risco à sobrevivência da empresa;
- o início da mudança;
- o próprio processo de mudança.

É preciso entender a mudança, conhecer os métodos e técnicas que favoreçam a adesão das pessoas com o menor impacto ao ambiente de trabalho. As mudanças que efetivamente alcançam sucesso são as que envolvem as pessoas e cujo processo de implantação pode ser revisto continuamente.

2.2.4 Questões atuais do Comportamento Organizacional

Segundo Quadros e Trevisan (2002), há várias questões relacionadas ao Comportamento Organizacional de grande importância para os gestores na atualidade:

- a) Questões relacionadas com a Inovação: as respostas de ontem não atendem mais às perguntas de hoje. É preciso encontrar soluções para novos e velhos problemas;
- b) Questões relacionadas com a Temporalidade: a velocidade da mudança é intensa e é preciso estar preparado para mudar constantemente, só que agora em prazos mais curtos;
- c) Questões relacionadas com a Interação Humana: a busca pela autonomia e a necessidade de auto-realização exigem um entendimento de como isso será possível;
- d) Questões relacionadas com o Desempenho: a qualidade, a produtividade, a ética nos negócios passaram a exigir grande atenção, a qual se traduz em resultados;
- e) Questões relacionadas com a Diversidade: é preciso promover a aprendizagem e aceitação de diferenças, que cada vez mais estão presentes nas organizações, exigindo novas posturas e atitudes no ambiente de trabalho;
- f) Questões relacionadas com a Globalização: a abertura de novos mercados, novos concorrentes, a quebra de fronteiras, perdas de emprego, novas oportunidades e dificuldades econômicas constituem-se em desafios permanentes;
- g) Questões relacionadas com as Mudanças: as organizações estão cada vez mais baseadas em trabalhos em equipe, na interação, na inovação e no aprendizado contínuo;
- h) Questões relacionadas com as Novas Estruturas: cada vez mais as estruturas formais, hierarquizadas, estão cedendo lugar para estruturas horizontais flexíveis e mais enxutas;

- i) Questões relacionadas com as Novas Opções de Carreira: não faz mais sentido planejar a carreira tomando como referência os níveis hierárquicos da empresa. A tendência agora é o movimento horizontal, contemplando-se outras oportunidades, a exemplo dos empreendedores. A variedade e a amplitude do estudo destas questões irão contribuir de maneira significativa para que o gerente e o homem comum possam dispor de recursos para uma vida melhor e um mundo organizacional mais humano para ser vivido.

Como citado anteriormente, a busca incessante por resultados está mudando o perfil organizacional. As pressões para as empresas tornarem-se cada vez mais competitivas têm levado gerentes a tipos de estratégias pouco éticas, porém justificadas, segundo eles, como necessárias para o alcance das metas organizacionais. Em um momento em que se fala no ambiente corporativo de temas recorrentes como a qualidade de vida, respeito a colaboradores, bem-estar social, uma nova expressão vem se tornando conhecida no ambiente organizacional: o assédio moral.

2.3 Assédio Moral

Existem poucos pesquisadores no Brasil que se aprofundaram no tema Assédio Moral (AGUIAR, 2006). Foram escolhidos alguns deles para nortear este estudo, baseados na relevância de suas pesquisas realizadas e por entender que os conceitos por eles ressaltados são congruentes com o trabalho. Isto não quer dizer, porém, que pesquisadores estrangeiros não contribuem para o estudo do assédio moral em todo o mundo, muito pelo contrário. Na revisão bibliográfica que foi feita nesta pesquisa, há, por exemplo, o pesquisador espanhol Piñuel y Zabala, professor do Departamento de Ciências Empresariais da Universidade de Alcalá, Espanha, criador do questionário CISNEROS® (*Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negoción, Estigmatización, y Rechazo em Organizaciones Sociales* [Questionário individual sobre psicoterror, negação, estigmatização e rechaço em organizações sociais]). Zabala é autor de uma obra que também é referencial teórico deste trabalho. Outra autora estrangeira é a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta

francesa, Hirigoyen, um dos nomes mais respeitados sobre o tema. A França é um dos países precursores no combate ao Assédio Moral (PELI, 2006).

No Brasil, a pesquisadora Barreto realizou trabalho marcante sobre Assédio Moral. Através da leitura de sua pesquisa, foi possível aprofundar os estudos deste trabalho, inclusive com o uso do questionário elaborado e utilizado por ela em seu trabalho científico sobre assédio moral, violência, saúde e trabalho, realizado em 2000.

2.3.1 Conceitos de Assédio Moral

Mais uma vez ressalta-se a existência de pouca ordenação jurídica específica no país para o tema, mais especificamente apenas com leis municipais e estaduais. Vereadores e deputados têm tentado criar uma legislação específica para este problema, no intuito de chamar a atenção para sua gravidade. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro se destaca com uma legislação bastante completa, que está em vigor desde agosto de 2002. Ela combate o Assédio Moral de forma extensiva às empresas concessionárias. A Lei nº. 3.921, de autoria do deputado estadual Noel de Carvalho, coíbe o assédio do serviço público. Além do Rio de Janeiro, estado pioneiro a criar legislação sobre assunto, temos em âmbito municipal, várias cidades do Estado de São Paulo com legislação própria no combate ao assédio, como Itacemópolis, Americana, Campinas, Guarulhos, dentre outras. Outros estados que possuem cidades com leis municipais são Paraná, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, Bahia, dentre outros (FREITAS, 2008).

Serão citados neste capítulo os conceitos de Assédio Moral estudados e criados na área da psicologia e, em alguns países, já usados para criação de jurisprudência com alcance de toda a população (ALKIMIM, 2008).

Conforme citado anteriormente na introdução desta pesquisa, foi adotado como conceito principal de Assédio Moral, a definição de Peli (2006, p.27):

O Assédio Moral se caracteriza pela atitude insistente e pela ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhação, de rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras, com o objetivo de desestabilizá-la emocional e psiquicamente, quase sempre com severos reflexos na saúde física e mental.

Esta atitude, tomada de forma abusiva, sistematizada e que atente contra a dignidade, a integridade da vítima e o clima organizacional, também é conhecida como terror psicológico, ou psicoterror (HIRIGOYEN, 2008).

Para Guedes (2003), o Assédio Moral pode ser regular, sistemático e de longa duração, porém, a lesão moral não está diretamente ligada ao fator tempo e sim à intensidade da agressão.

Segundo Piñuel y Zabala (2001), o Assédio Moral se caracteriza pela intimidação, diminuição, humilhação, amedrontamento e consumo intelectual e emocional da vítima, como objetivo de eliminá-la da organização ou satisfazer a necessidade de agredir, controlar e destruir do assediador que pode aproveitar de uma situação organizacional particular, como reorganização ou redução de custos.

Segundo Hirigoyen (2008), os sinais do assédio moral são mais visíveis no cotidiano das relações de trabalho, mascarados pelas situações corriqueiras do ambiente profissional, e não em momentos de crise, nervosismo ou explosão dos assediadores.

As várias denominações de Assédio Moral pelo mundo, segundo Peli (2006) são:

- *Mobbing*: significa assediar, cercar, agredir, atacar. São atos praticados por pessoas em posições físicas, psíquicas ou hierárquicas superiores. Termo mais comum na Alemanha, Itália e países escandinavos;
- *Bullying*: mesmo significado do *Mobbing*, porém usado na Inglaterra e nos Estados Unidos da América, EUA;

- *Acoso*: refere-se também a Assédio Moral e Psicológico, sendo mais comumente usado na Espanha, Uruguai, Chile, dentre outros países de língua espanhola;
- *Harcèlement Moral*: termo utilizado na França, país que sucedeu o pioneirismo da Suécia no combate ao Assédio Moral;
- *Moral Harassment*: termo utilizado também nos EUA encontrado nos Códigos de Normas e Ética de Empresas Privadas;
- Assédio Moral: termo usado no Brasil e em Portugal;
- *Murahachibu*: termo usado no Japão, com a conotação de ostracismo social.

O Assédio Moral ocorre geralmente na relação entre chefes e subordinados. Em alguns casos, este problema acontece com pessoas do mesmo nível hierárquico e, em menor quantidade, de subordinados para com seus superiores hierárquicos (PELI, 2006).

Segundo Peli (2006), há três formas de Assédio Moral no ambiente de trabalho:

- O Assédio Moral Descendente é caracterizado pela ação de um superior na hierarquia organizacional sobre um subordinado;
- O Assédio Moral Horizontal é caracterizado pela ação entre empregados de mesmo nível hierárquico;
- O Assédio Moral Ascendente é caracterizado pela ação do subordinado sobre o superior. Este tipo de assédio é pouco comum e pode ser detectado no setor público, face à estabilidade no emprego.

Segundo Hirigoyen (2008, p.134) o procedimento do Assédio Moral tem características próprias:

Trata-se de uma violência fria, verbal, feita de depreciação, de subentendidos hostis, de falta de tolerância e de injúrias. O efeito destruidor vem dessa repetição de agressões aparentemente inofensivas, mas contínuas.

Para Piñuel y Zabala (2001, p.57) o agressor utiliza da violência psicológica para atingir sua meta de humilhar sua vítima:

Esse tipo de violência tem como característica diferencial, em relação a outros tipos presentes na empresa, não deixar vestígio nem sinais externos, a não ser os da deterioração progressiva da vítima, maliciosamente atribuídos a outras causas, como problemas de relacionamento ou de personalidade, caráter difícil, incompetência profissional, etc. Trata-se, por isso, de um “crime” limpo, do qual não resta pista e no qual o ônus da prova vem a ser normalmente complicado e custoso. Trata-se de um assassinato silencioso e limpo do qual nem sequer restam indícios.

Humilhar uma pessoa submetendo-a a uma situação vexatória acaba com o equilíbrio e com a resistência dela, minando-a mentalmente e fisicamente. Os ataques passam a ser crescentes até que se tornam insuportáveis e as vítimas abandonam seus empregos ou se afastam por problemas de saúde (PIÑUEL Y ZABALA, 2001).

Barreto (2000) aborda a questão da humilhação vivida no Assédio Moral e seu profundo reflexo na saúde do trabalhador. Segundo ela, o mal se inicia e se alastra com rapidez e de forma “invisível” nas práticas perversas e autoritárias da relação de trabalho. A repetição, aliada a perversidade dos atos, leva o empregado a uma situação de ansiedade, angústia e de estresse crônico. O aparecimento de doenças no organismo leva ao inevitável desligamento da empresa (FIG. 1).

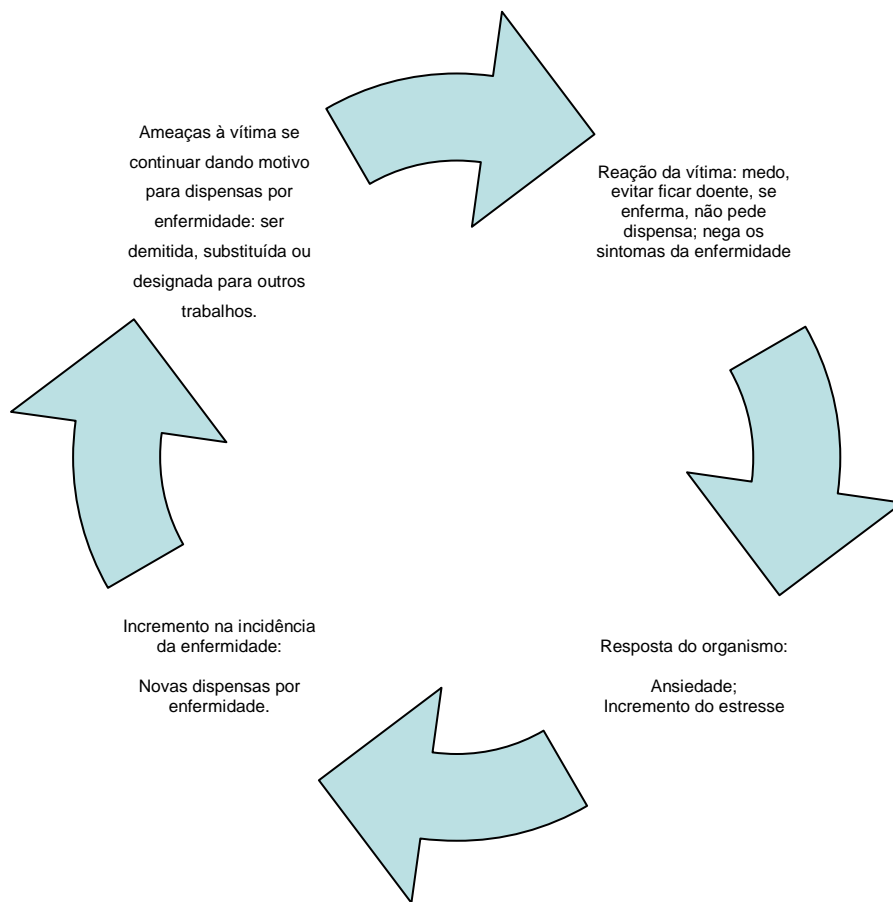


FIGURA 1 - relação Doença x Assédio Moral

Fonte: PIÑUEL Y ZABALA, 2001, p.59.

Trata-se de um ciclo virtuoso, onde a dispensa do funcionário assediado moralmente não finda o processo, apenas troca a vítima por outra a ser contratada em seu lugar.

2.3.2 Fases do assédio moral

Um dos pioneiros na identificação do fenômeno no âmbito das relações humanas foi o alemão radicado sueco, Heinz Leymann. Os estudos de Leymann se desenvolveram, sobretudo, na Suécia, para onde se transferira em meados dos anos cinquenta. Ele verificou que em um ano 3,5% dos trabalhadores, de uma população economicamente ativa de 4,4 milhões de pessoas, sofreram perseguição moral por um período superior a 15 meses. Leymann estabeleceu que, para caracterizar a

ação como de *mobbing*, era necessário que as humilhações se repetissem pelo menos uma vez na semana e tivessem a duração mínima de seis meses (FREITAS, 2008, p.18).

Após a difusão de seu estudo em 1995, o resultado de suas pesquisas se espalhou por toda Europa. Após isso, a Alemanha adotou medidas de atendimento médico específico para amenizar o sofrimento das vítimas, e introduziu aspectos que envolvem o assédio moral em disciplina de estudo universitário, como parte da cadeira de Psicologia do Trabalho. Na França, a vitimologia passou a ser especialidade na área médica e consiste em analisar as razões que levam um indivíduo a tornar-se vítima, os processos de vitimação, as conseqüências a que induzem e os direitos que podem pretender.

Foi a partir da divulgação dos estudos de Leymann que apareceram as primeiras estatísticas sobre a violência psicológica na Europa. Pesquisa demonstrada em 1998 mostrou que 8,1% dos trabalhadores europeus empregados sofrem violência psicológica de vários tipos no ambiente do trabalho.

Dentre os países pesquisados, destaca-se a Grã-Bretanha em primeiro lugar, com 16,3% dos trabalhadores violentados. Em segundo, a Suécia com 10,2%. A França com 9,9% e a Alemanha com 7,3%. A Itália contou com 4,2%; todavia os estudiosos afirmam que estes números não retratam a realidade, visto que o fenômeno poderia estar mascarado em face de aspectos culturais. Os dados revelam que a Europa possui 12 milhões de indivíduos que sofrem de assédio moral (FREITAS, 2008).

Segundo Leymann (1996, apud PIÑUEL Y ZABALA, 2001), existem cinco fases do assédio moral:

a) Incidentes críticos:

Constitui em uma disputa, um conflito entre duas partes, que em certo momento toma maiores proporções. Geralmente tem duração reduzida. Pode ser exemplificada por uma simples discussão no trabalho, porém suficientemente forte para iniciar o processo futuro de agressão;

b) Fase de assédio e estigmatização:

A repetição faz parte desta fase de ataques psicológicos por parte do agressor à vítima, que por sua vez não dá muita importância. Porém ao ser submetida a estes ataques por um longo período, a vítima acaba sendo estigmatizada e marcada diante dos colegas. Pode ser exemplificada pela sistemática e repetitiva perseguição de um chefe ao seu subordinado, culminando com a criação de um “rótulo” de incompetência da vítima;

c) Intervenção da direção:

O incidente é convertido no “caso de x”, sendo “x” a vítima e não o agressor. Ou seja, a estigmatização anterior a que a vítima foi submetida, a colocou no papel de responsável pela situação. Geralmente nesta fase, a empresa crê na resolução do problema através do corte da vítima do seu quadro funcional. Um exemplo desta fase é o chefe “agressor”, comunicar à alta direção da empresa, que o funcionário “x” está comprometendo a execução dos serviços, pois traz consigo indícios de incapacidade no trabalho, indícios estes criados pelo próprio chefe;

d) Fase da solicitação de ajuda especializada externa e diagnóstico incorreto:

Quando a vítima busca ajuda fora da empresa com um psiquiatra ou psicólogo, há muitas possibilidades de receber um diagnóstico errôneo, visto que seria de extrema importância observar o ambiente em que a vítima trabalha, na própria organização. Os diagnósticos incorretos podem ser estresse, depressão, personalidade paranóide, psicose maníaco-depressiva, desajuste de personalidade, neurose, transtornos gerados por ansiedade generalizada e ataques de pânico. Neste caso, o funcionário “x”, vítima de agressão, mas não consciente do fato de ter sido agredido, busca ajuda de um psicólogo, médico ou psiquiatra, certo de que o problema está nele mesmo e na sua conduta profissional. O médico, por sua vez, detecta alterações psicológicas e/ou físicas no indivíduo, faz um diagnóstico equivocado da situação e prescreve tratamento psicológico. O funcionário informa a empresa sobre o tratamento que, por sua vez, usa o fato para influenciar negativamente na sua permanência na mesma;

e) Saída da organização:

É o momento quando a vítima, em seu ápice de ansiedade e depressão, sai do local de trabalho. Isto pode acontecer com um pedido de demissão da vítima, transferência de setor ou cidade, licenciamento médico constante que, por sua vez, pode gerar sua demissão visto que a vítima passa a ter pouca produtividade. No pior dos casos, a vítima pode atentar contra a própria vida. O funcionário “x” cai de produção e acaba saindo da empresa ou sendo demitido.

2.3.3 Em que consiste o assédio moral

Leymann (1996, apud PIÑUEL Y ZABALA, 2001), afirma que podem ser constituídos cinco tipos de atividades de assédio moral, chamado por ele de assédio psicológico, com diferentes efeitos sobre as pessoas, sendo eles:

- a) Atividades de assédio psicológico para reduzir as possibilidades da vítima de comunicar-se adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador:
- 1) O chefe ou assediador não permite que a vítima tenha possibilidade de comunicar-se;
 - 2) É continuamente interrompida quando fala;
 - 3) É impedida de expressar-se;
 - 4) É objeto de subjugação, gritos ou insultos em voz alta;
 - 5) Fazem-se ataques verbais, criticando trabalhos realizados;
 - 6) Fazem-se críticas acerca de sua vida privada;
 - 7) Aterroriza-se a vítima com chamadas telefônicas;
 - 8) É ameaçada verbalmente;
 - 9) É ameaçada por escrito;
 - 10) O contato com a vítima é rechaçado;
 - 11) Ignora-se sua presença;

b) Atividades de assédio psicológico para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais:

- 12) Não se fala nunca com a vítima;
- 13) Não se deixa que se dirija a alguém;
- 14) Designa-se a ela um posto de trabalho que a isole de seus companheiros;
- 15) Proibe-se a seus companheiros que falem com ela;
- 16) Nega-se a presença física da vítima;

c) Atividades de assédio psicológico endereçadas a desacreditar a vítima ou impedir que mantenha sua reputação pessoal ou no trabalho:

- 17) Maldiz-se a vítima;
- 18) Fazem-se circularem boatos sobre a vítima;
- 19) Debocha-se da vítima;
- 20) Atribui-se a vítima enfermidade mental ou psicológica;
- 21) Tenta-se forçá-la a submeter-se a exame ou diagnóstico psiquiátrico;
- 22) Inventam-se uma suposta enfermidade da vítima;
- 23) Ridiculariza-se a vítima;
- 24) Atacam-se suas crenças religiosas e políticas;
- 25) Zomba-se de sua vida privada;
- 26) Zomba-se de suas origens ou nacionalidade;
- 27) Obriga-se a vítima a realizar tarefa humilhante;
- 28) Monitoriza-se o trabalho da vítima de maneira mal intencionada;
- 29) Questionam-se as decisões tomadas pela vítima;
- 30) Dirige-se a injúria contra a vítima em termos obscenos;
- 31) Assedia-se sexualmente a vítima com gestos ou propostas;

d) Atividades de assédio psicológico com a finalidade de reduzir a ocupação da vítima e sua possibilidade de emprego mediante o descrédito profissional:

- 32) Não se confia à vítima trabalho algum;
- 33) É privada de qualquer ocupação;
- 34) Confia-se a ela tarefas inúteis;

- 35) Confia-se a ela tarefas inferiores a sua capacidade;
 - 36) São atribuídas incessantemente novas tarefas;
 - 37) É obrigada a executar trabalhos humilhantes;
 - 38) São atribuídas tarefas que exigem experiência superior, com intenção de desacreditá-la;
- e) Atividades de assédio psicológico que afetam a saúde física ou psíquica da vítima:
- 39) É obrigada a executar trabalhos perigosos ou nocivos à saúde;
 - 40) É ameaçada fisicamente;
 - 41) Agride-se sem lesões graves a vítima, como advertência;
 - 42) É agredida fisicamente, porém, sem deter-se;
 - 43) Provocam-se propositalmente gastos visando prejudicá-la;
 - 44) Provocam-se pequenos defeitos, desvirtuando seu posto de trabalho ou domicílio;
 - 45) Agride-se sexualmente a vítima.

Esta tipologia pode ser facilmente observada em situações corriqueiras, como por exemplo, quando o agressor faz ameaças com frases que insinuam que há uma fila de concorrentes ao cargo da vítima, não valorizando o trabalho do seu subordinado, conseqüentemente inviabilizando qualquer reivindicação de reajuste salarial, promoção, ou negociação de termos de condições de trabalho.

2.3.4 Efeitos do assédio moral nas vítimas

Segundo Alkimin (2008), o Assédio Moral propicia conseqüências sobre uma organização do trabalho, pois afeta diretamente a pessoa do empregado, seja no aspecto pessoal ou profissional. O próprio empregador sai prejudicado com a situação, pois a baixa produtividade acarretada com o Assédio Moral, mesclada aos altos índices de absenteísmo e pagamentos de indenizações gera considerável prejuízo financeiro. Há prejuízo também para o Estado que acaba custeando o

tratamento de saúde da vítima do assédio, assim como também custeia o pagamento de seguro-desemprego e, em alguns casos, de aposentadorias precoces.

Para Hirigoyen (2008), há cinco conseqüências para as vítimas na fase de enredamento do Assédio Moral.

A renúncia: consiste em manter, em um primeiro momento, a relação profissional entre agressor e vítima. O agressor lança mão de pequenos ataques que atingem a vítima, porém não ao ponto de ela se sentir agredida psicologicamente. A vítima, por sua vez, submete-se a estes ataques, temendo um conflito que possibilitaria uma ruptura da relação.

A confusão: na medida em que o agressor delimita e controla a situação, a vítima se torna cada vez mais confusa, sem saber ou mesmo ousar se queixar. Ela fica anestesiada, incapaz de pensar e/ou agir e reagir, mesmo sabendo, em alguns momentos, que estão sendo injustiçadas. A confusão é a fase onde o estresse é iniciado.

A dúvida: a violência, mascarada inicialmente pelo controle da situação pelo agressor, surge nesta fase. A vítima se sente perplexa com a situação, não acreditando que tal fato possa estar acontecendo com ela. Diante disto, a vítima tende a compreender e explicar a situação e acaba atribuindo a si mesmo a culpa do agressor.

O estresse: o esforço feito pela vítima para aceitar o assédio gera grande tensão interior e esta tensão, conseqüentemente, gera o estresse. A vítima se esforça para não reagir, busca se acalmar nas horas de conflito, para não ficar descontente com o agressor. O organismo reage a esta tensão, iniciando inúmeros processos hormonais que deixam o corpo em estado de alerta. Com o assédio se prolongando, a resistência do organismo fica cada vez mais baixa, as doenças crônicas aparecem e a depressão é iminente.

O medo: A vítima se sente permanentemente em alerta, esperando num simples olhar do agressor, uma atitude mais ríspida, uma maior rudeza em seus atos. Para fugir da violência, tendem a ser cada vez mais gentis, com a ilusão de que o ódio poderia ser dissolvido com amor e benevolência.

O isolamento: na dificuldade de falar com outrem sobre a situação, ou mesmo com medo de que o conhecimento das agressões por outras pessoas possa afetar sua relação de trabalho, a vítima se isola, duvidando de suas próprias percepções.

O agressor invade a vida íntima e profissional da vítima, viola seus direitos de personalidade, afetando gravemente sua integridade físico-psíquica, sua auto-estima e produtividade. O assédio degrada o ambiente de trabalho e desqualifica a qualidade de vida dos empregados (ALKIMIN, 2008).

Hirigoyen (2008) trata das conseqüências em longo prazo. As vítimas tomam consciência da agressão e entram então na fase do choque. Logo após, vem a fase da descompensação, onde a vítima então enfraquecida pela fase anterior do controle, se sente agora diretamente agredida. A vítima tem consciência do que ocorre e pode aceitar ou não a situação. Nesta fase da descompensação, a vítima tende a lutar para se livrar do assédio. Sua libertação vem na fase da evolução, onde é possível observar as seqüelas da agressão através do distanciamento da vítima do seu agressor e do ambiente de trabalho.

O Assédio Moral tem também sérias conseqüências previdenciárias, visto que produz imediatos e diretos efeitos sobre a saúde mental e física do trabalhador, gerando doenças que degeneram sua saúde e acabam o excluindo do ambiente de trabalho (ALKIMIN, 2008 e BARRETO, 2006).

Piñuel Y Zabala (2001) e Barreto (2006) fazem expressiva menção em suas obras sobre a saúde das vítimas de Assédio Moral, reforçando o esgotamento físico da vítima no processo que pode culminar até mesmo em suicídio.

2.3.5 A vítima

Segundo Alkimin (2008), a vítima ou sujeito passivo do assédio moral é aquele que sofre agressões reiteradas e sistemáticas, no sentido de hostilizá-lo, inferiorizá-lo e isolá-lo do grupo, prejudicando sua identidade, dignidade pessoal e profissional, comprometendo sua produtividade e sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, causando danos a sua saúde que podem levá-lo à incapacidade para o trabalho, seu afastamento, desemprego, depressão e até suicídio.

Para Peli (2006), existem oito razões para as pessoas serem escolhidas como vítimas:

- 1) Despertar o medo no superior ao demonstrarem um nível de competência e desempenho que ameace o cargo do mesmo;
- 2) Demonstrar competência na solução de determinadas situações perante pessoas de outros setores ou áreas da empresa;
- 3) Demonstrar habilidade no trato com pessoas dentro e fora da área de atuação, enciumando o chefe;
- 4) Não concordar com decisões ou ações que ferem a ética profissional e se tornar um ameaça a determinados negócios escusos;
- 5) Pela personalidade doentia do chefe;
- 6) Ter melhores condições sociais e ser mais bem-sucedido afetivamente;
- 7) Pela discriminação do chefe em relação à minoria;
- 8) Pela própria natureza passiva da vítima.

Segundo Hirigoyen (2008), a vítima existe para o perseguidor apenas pelas qualidades que possui e que podem ser apropriadas pelo agressor no assédio. Geralmente, as vítimas são submissas e criam uma relação de servidão e dependência com o agressor. As qualidades de vida que possuem como alegria de viver, comunicação, criatividade, dons musicais ou literários, tendem a ser apropriadas pelo agressor (QDR. 1).

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS DAS VÍTIMAS DO PSICOTERROR NO TRABALHO

CARACTERÍSTICAS	TENDÊNCIAS
Empática, afetiva, sensível, honrada	Baixa assertividade
Digna de confiança, conscienciosa, confiável	Indecisão, dúvida
Voltadas para as necessidades alheias	Decide lentamente
Benévola, disposta a ajudar	Necessita e busca de aprovação
Orientada para as pessoas e para o cliente	Necessita sentir-se valorizada
Boa em relações públicas	Inclinação para sentir-se culpada
Construtiva, popular	Ingênua. Dependente, condescendente
Boa organizadora, empenhada no serviço	Elusiva, considerada
Generosa, desejosa de condescender	Percebida como carente de autoconfiança
Trabalha a longo prazo	Mansa
Abrange muitas áreas (dispersa)	Chora quando é injuriada
Desejo de ser valorizada e considerada	Fácil de persuadir
Gosto pelo trabalho bem feito	Tendência à própria desvalorização
Sociável, conversa facilmente	Dá respostas longas a perguntas curtas
Bom humor, humilde, modesta, tolerante	Antepõe as necessidades dos outros às próprias, com demasiada freqüência
Artística, criativa, imaginativa	Tendência a dar explicações em demasia e autojustificar-se
Inovadora, cheia de idéias, intuitiva	Tendência a compartilhar e a revelar
Alto senso de justiça	Credulidade
Alta consciência moral e ética	
Caridosa, conciliadora, perdoa facilmente	

FONTE: PIÑUEL Y ZABALA, 2001

Para Piñuel Y Zabala (2001) o perfil da vítima do psicoterror no trabalho é sempre o de pessoas abertas, comunicativas, benévolas, simpáticas, populares, enfim, boas

peçoas. Elas são mais facilmente atingíveis pela ação dos agressores e geralmente tendem a considerar tais agressões como um pequeno erro de conduta, relevando seu grau de importância e minimizando seus efeitos.

2.3.5.1 Perfil psicográfico da vítima

Segundo Piñuel y Zabala (2001), o perfil profissional e pessoal das características típicas que fazem de um trabalhador uma vítima do assédio são:

- 1) Pessoas com maior grau de retidão e senso de justiça:
 - a) As que fazem perguntas-chave, que incomodam e ninguém ousa formular;
 - b) As que denunciam injustiças, corrupção, desvios de verbas;
 - c) As que pensam de maneira livre e não se preocupam com o “politicamente correto”;
 - d) As não susceptíveis a qualquer tipo de propina;
 - e) As que defendem outras vítimas de injustiças, humilhação e maus tratos;
 - f) As que buscam a verdade dos fatos, mesmo que prejudique sua carreira.

- 2) Pessoas autônomas:
 - a) Não se adaptam ao mais conveniente;
 - b) Não fogem das responsabilidades;
 - c) Não dependem psicologicamente de figuras de autoridade que por vezes cerceiam suas próprias opiniões, sendo capazes de questionar os conceitos da organização;
 - d) Respeito à hierarquia sem servilismo.

- 3) Pessoas com boa capacidade de trabalho:
 - a) Possuem grandes conhecimentos;
 - b) Elevada qualidade profissional;

- c) Rigorosas, rápidas, eficazes;
- 4) Pessoas populares na organização:
- a) Lideram informalmente grupos, constituindo ponto de referência;
 - b) Sua empatia e sociabilidade são capazes de reunir e mobilizar grupos;
 - c) Possuem autoridade moral, que atrai outras pessoas.
- 5) Pessoas cooperativas com bom trabalho em equipe:
- a) Oferecem ajuda sem nenhum interesse aos demais companheiros;
 - b) Compartilha dos meios, ferramentas e da informação para com todos os colegas;
 - c) Estimula todos em seu trabalho.
- 6) Pessoas com maior capacidade empática:
- a) Sensíveis e atentos a necessidades dos outros;
 - b) Comprometem com o desenvolvimento humano e bem-estar dos demais.
- 7) Pessoas com situações pessoais positivas e satisfatórias: seu sucesso pessoal é inadmissível aos olhos do agressor.

Pode-se verificar que o perfil psicográfico da vítima reflete com perfeição suas características pessoais e profissionais. Porém, é importante traçar este perfil para que, em um tratamento psicológico futuro, seja possível diagnosticar com maior precisão as causas e conseqüências do assédio na vítima (BARRETO, 2000).

2.3.6 O Agressor

O Assédio Moral praticado por colegas de trabalho, por empregadores ou superiores hierárquicos, transformam o ambiente, tornando-o hostil, degradante e ofensivo (ALKIMIN, 2008).

Segundo Hirigoyen (2008), toda pessoa em crise pode ser levada a utilizar mecanismos perversos para defender-se. Podemos manipular outra pessoa, obter vantagem da situação e até mesmo sentir um ódio destruidor. O que diferencia estes comportamentos dos de indivíduos perversos, é que eles não passam de situações ocasionais e se seguem de arrependimento ou remorso.

O assediador, ou agressor, pode agir conscientemente, ou não. Suas atitudes para com a vítima partem de pensamentos comuns que trazem com eles a natureza do seu caráter, seus traumas e complexos, e se potencializam em ambientes de forte pressão, competição e de grandes desafios. O agressor fragiliza a vítima com frases irônicas, sarcásticas e as hostiliza visando atingir seus objetivos abomináveis e impiedosos de destruição psicológica da vítima. (PELI, 2006).

2.3.6.1 Perfil do perseguidor

Piñuel y Zabala (2001) caracteriza os assediadores, de acordo com as vítimas ouvidas em seu trabalho, como pessoas de dupla personalidade, oportunistas, arrogantes, egoístas e convenientes. Os agressores seduzem suas vítimas, manipulando-as em benefício próprio, mentindo, simulando e distorcendo situações, como se fosse algo trivial, que não gerasse culpa ou remorso. Suas atitudes não têm critério e são essencialmente impostas de maneira rígida e autoritária.

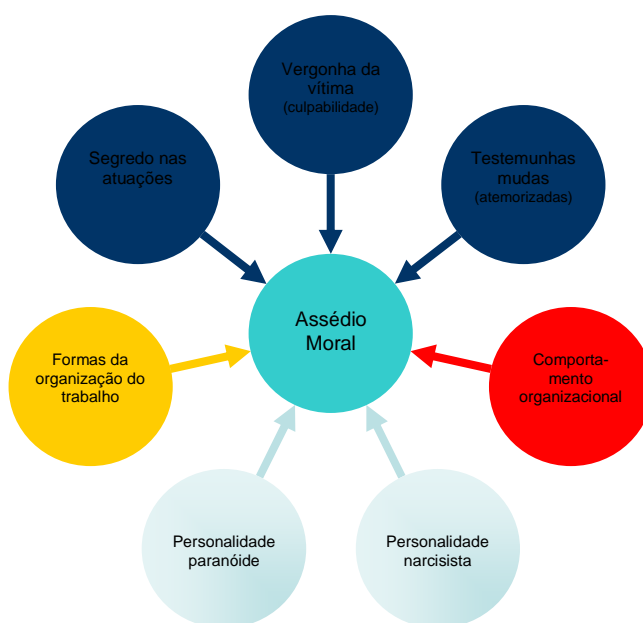
Por muitas vezes o agressor age desta forma por inveja e ciúme profissionais, o que demonstra claramente sua mediocridade profissional. Ele tem necessidade de ficar por cima, demonstrando seu nível hierárquico. Seus atos demonstram total ausência de empatia, dificuldade para tolerar a ambigüidade, incapacidade de enfrentar o fracasso, falta de discernimento, ausência de capacidade de escuta, indecisão, inconsistência, falta de transparência, dentre outros. O agressor se torna paranóico, rude, grosseiro e cada vez menos trabalha em equipe (PIÑUEL Y ZABALA, 2001).

Para Hirigoyen (2008), o agressor tem algumas características psicóticas que o levam a ser considerado um perverso narcisista, pois ele somente consegue encontrar seu equilíbrio descarregando sua própria dor e suas contradições internas.

2.3.6.2 Ações do agressor

Segundo Peli (2006), o agressor age com notório abuso de poder, geralmente usando de sua posição hierárquica, manipulando a vítima, impondo culpa e aterrorizando seus alvos do assédio. O assediador intimida, humilha e pune a vítima, de maneira implacável e contínua, até alcançar seus objetivos.

Piñuel y Zabala (2001) cita três fatores situacionais imprescindíveis ao agressor para a destruição psicológica da vítima (FIG. 2).



- Fatores situacionais.
- Burocracia, rigidez, desorganização, caos, sobrecarga quantitativa, déficit qualitativo.
- Competitividade, práticas não-éticas, autoritarismo, insegurança, desconfiança.
- Agressor.

FIGURA 2 – Modelo Octogonal explicativo do Assédio Moral
Fatores de situação, organizacionais e pessoais.

FONTE: Piñuel y Zabala, 2001.

O primeiro fator situacional é o segredo de suas atuações. O agressor raramente age em público. O segredo de seu ato, o protege contra eventuais denúncias e aumenta seu poder de agressão. O segundo é a vergonha da vítima. Ao introjetar a culpa e a vergonha ao ser assediada, a vítima aceita e permite que o assédio continue e aumente de intensidade. Por fim, o terceiro é a testemunha muda. O agressor evita que outros colegas que trabalham com a vítima presenciem a agressão.

Quando um destes fatores situacionais não acontece, geralmente é possível constatar a situação de assédio, pois passa a existir provas reais ou mesmo motivação da vítima para acionar o agressor judicialmente (ALKIMIN, 2008).

Um exemplo ilustrativo desta situação aconteceu no Tribunal Regional do Trabalho (TRT), 3ª região. Uma empresa foi condenada na Justiça do Trabalho de Minas Gerais a pagar indenização por danos morais, no valor de R\$ 3.000,00, a uma ex-empregada que se disse ofendida pelos apelidos desrespeitosos com que era tratada pelos colegas e por sua supervisora quando em serviço. A decisão foi da 8ª Turma do TRT de Minas Gerais, que aplicou o artigo 186 do Código Civil para responsabilizar a empregadora que, por sua omissão e negligência para com as normas de convivência no ambiente de trabalho, acabou causando danos à reclamante, tendo, portanto, a obrigação de indenizar. O parecer do recurso dizia que “a empresa que zela pelo bom ambiente de trabalho estabelece diretrizes básicas de comportamento entre os empregados, inclusive, com proibições de utilização de "apelidos" dentro do estabelecimento (...)”. No caso, as testemunhas confirmaram que a supervisora, a pretexto de repetir as brincadeiras costumeiras entre as colegas, sempre se referia à reclamante, mesmo em público, como "pretume", "macaca" ou "tição", de forma pejorativa, e que esta se mostrava ofendida, chegando a se queixar aos seus superiores. Como a empresa não tomou nenhuma providência para reprimir a "brincadeira", concluiu-se pela caracterização de omissão da empregadora, que deu causa ao constrangimento e humilhação noticiadas. Presentes, portanto, a culpa, o dano e o nexo causal, pressupostos do dever de indenizar. Fixou-se a indenização em R\$3.000,00, com o objetivo de dissuadir a reclamada de permitir que situações semelhantes voltem a ocorrer em seu estabelecimento (TRT, 3ª região, 2008).

O Assédio Moral no ambiente de trabalho se manifesta de várias maneiras, com isolamentos, indiferenças, agressões verbais e humilhações como as citadas anteriormente. Optou-se neste estudo por fazer uma revisão da literatura sobre Assédio Moral, de forma que a mesma tenha um caráter bem didático, visto que o assunto ainda é recente e de intrincada percepção. O objetivo da pesquisa é exatamente detectar como esta nova forma de agressão é nociva às relações de trabalho em uma empresa e como isto pode comprometer o sucesso de uma corporação. Definir corretamente os tipos de assédio, suas conseqüências, as formas como a corporação lida com o fato, dentre outros pontos, colaborará com as empresas estudadas.

É importante destacar também o lado perceptual e subjetivo que envolve as questões relacionadas ao comportamento humano, como é o caso do assédio moral. Podem existir situações em que há grande complexidade em identificar quem é o agressor e quem é a vítima, devido à possibilidade de distorções perceptivas e até mesmo o uso de artifícios pelos envolvidos para realizar chantagens e jogos de poder.

3 METODOLOGIA

3.1 O Contexto em que se inserem as empresas pesquisadas

Antes de descrevermos a metodologia científica usada na pesquisa, serão abordados os conceitos e características básicas dos setores econômicos estudados.

Reitera-se que as empresas estudadas são do setor de mineração (VALE Mineradora) e do setor de serviços (LBH Serviços), e estabeleceram entre si, uma relação de terceirização de serviços de limpeza da empresa mineradora. A descrição detalhada de cada empresa foi feita no Capítulo 4 – Resultados e Discussão.

3.1.1 O Setor de mineração

Segundo o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2008), o setor mineral vive um de seus melhores momentos. A demanda internacional por minerais alcançou elevado nível nos últimos cinco anos. Os preços, em decorrência, deram saltos inéditos na história econômica do comércio de bens minerais. Esta nova explosão de demanda mineral, após duas décadas de preços deprimidos, tem como causa principal o elevado e continuado crescimento das economias da China e da Índia, que juntas correspondem a 40% dos habitantes do planeta, bem como de outros países, inclusive o Brasil. Internamente, o quadro da demanda por bens minerais é crescente devido ao fortalecimento da economia, aliado aos investimentos em curso do Programa de Aceleração Econômica (PAC), que permitem prever uma demanda crescente por bens minerais e produtos derivados (IBRAM, 2008).

Devido a esta conjuntura, inúmeros investimentos em novos projetos e expansões de instalações estão sendo iniciados em todo o mundo, especialmente no Brasil. O país ocupa posição de destaque nesse cenário, não só pelo número de empresas

produtivas no setor, assim como pela riqueza mineral e pela mão-de-obra especializada (IBRAM, 2008).

A última consolidação de investimentos em mineração no Brasil aponta para US\$ 32 bilhões, nos próximos quatro a cinco anos, com destaque para o segmento de minério de ferro, responsável por cerca da metade desses investimentos. Os Estados de Minas Gerais e Pará são os líderes nacionais em produção mineral e em investimentos. Os destaques brasileiros em mineração, por sua posição no ranking de produção mundial, merecem citação: ferro (1º), nióbio (1º), manganês (1º), bauxita (2º), grafita (3º), rochas ornamentais (4º), amianto (4º), magnesita (4º) e caulim (5º). Nos próximos anos, com os investimentos em curso, o país será também importante produtor de níquel e cobre, segundo o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM, 2008).

A contribuição do setor mineral à economia brasileira tem sido significativa. A mineração (exclusive petróleo e gás) e a transformação mineral respondem por cerca de 5%, em termos de participação no PIB. Dados do comércio internacional de 2007 mostram que a mineração, siderurgia, metalurgia dos não-ferrosos e os produtos não-metálicos responderam por 21% das exportações, 13% das importações e por 43% do saldo comercial brasileiro (DNPM, 2008).

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008), o valor exportado pela indústria extrativa mineral paraense aumentou quase 39 vezes, entre 1990 e 2005, passando de US\$ 814 milhões para US\$ 2,3 bilhões; e o valor da indústria de transformação se multiplicou em cinco vezes - saltou de US\$ 333 milhões para US\$ 1,6 bilhão.

Dados da Federação de Indústrias de Minas Gerais (FIEMG, 2008), revelam a indústria extrativa mineral (mineração e metalurgia) do Estado quase triplicou a exportação de 2005 para 2007, saltando de US\$ 3,5 bilhões para US\$ 8,4 bilhões. Os resultados mostram que aumentou a demanda do minério de ferro (de US\$ 2,8 bilhões para US\$ 3,6 bilhões), bauxita (US\$ 43 milhões para US\$ 49,2 milhões), nióbio (US\$ 34 milhões para US\$ 37 milhões), prata (US\$ 2,3 milhões para US\$ 4,4 milhões), níquel bruto (US\$ 71 milhões para US\$ 94 milhões), zinco bruto (US\$ 95

milhões para US\$ 215 milhões), estanho (US\$ 108 mil para US\$ 388 mil) e alumínio (US\$ 24 milhões para US\$ 34 milhões).

Segundo dados do Anuário Mineral Brasileiro (AMB, 2006), os investimentos em extração mineral em Minas Gerais em 2007 e 2008 serão de R\$ 5,9 bilhões contra R\$ 3,9 bilhões, em 2006. O setor de extração mineral, por causa da crescente demanda por minério de ferro, foi um dos que mais contribuiu para o crescimento das indústrias minerais, com 8,5%, ficando atrás apenas do setor de veículos automotores (10%).

3.1.1.1 A atividade de mineração em Itabira

A cidade de Itabira representa o berço da VALE em Minas Gerais. Situada a 111 quilômetros da capital mineira, no norte do Quadrilátero Ferrífero, região tradicionalmente produtora de minério de ferro, Itabira é o município mineiro com maior arrecadação da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), segundo o IBRAM (2008).

A VALE mantém na cidade a maior mina a céu aberto de minério de ferro do mundo, cujas reservas são suficientes para mais 75 anos de extração. A mineração em Itabira emprega direta e indiretamente cerca de 4 mil pessoas. A atividade rende uma receita de aproximadamente R\$ 150 milhões anuais, 75% da arrecadação total do município, segundo a Assembléia Legislativa de Minas Gerais (ALMG, 2008).

3.1.2 Setor de serviços terceirizados de limpeza, asseio e conservação.

A terceirização é um referencial de modernidade. Surgiu como uma necessidade de mercado e hoje é a solução para todos os tipos e tamanhos de empresas. Viabiliza uma maior competitividade de mercado e permite que a atenção da empresa esteja totalmente voltada para questões referentes ao seu ramo de negócios.

Tais colocações são também algumas características de um setor de expressiva representatividade do contexto sócio-econômico do Brasil, o setor de Serviços.

A maior competitividade das empresas geradas pela terceirização de serviços propiciou um aumento do foco no negócio principal da empresa e, conseqüentemente, uma maior qualidade e competência na sua gestão produtiva, gerencial, comercial e administrativa. O mercado consumidor exige uma superação diária do empresariado na condição de excelência em qualquer setor, seja de serviços ou de produtos.

Segundo o IBGE, o setor de serviços apresentou crescimento constante ao longo dos últimos 50 anos. O setor aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela acentuada diminuição da agricultura, que passou de 60% para 23% no mesmo período, e pela diminuição do crescimento do setor industrial, com um crescimento expressivo entre 1960 e 1980, que praticamente estacionou entre 1980 e 1989 (FIG. 3).

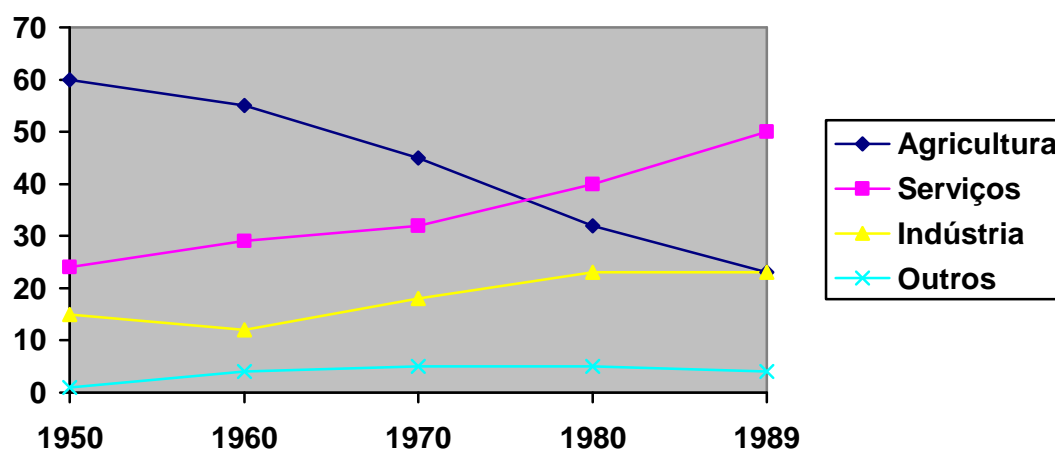


Figura 3 – Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade
Fonte: IBGE, 2000

De 1985 a 2005 as contratações nas empresas de terceirização foram cinco vezes maiores que as formais, segundo a Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços, a FEBRAC (2007). Neste período, enquanto o total de empregos com carteira assinada aumentou 1,4 vezes, o volume de empregados em empresas de

terceirização foi multiplicado por sete. De cada 100 vagas abertas no período analisado, num total de 3 milhões, 12 foram ocupadas por trabalhadores terceirizados. O número de empresas de terceirização de mão-de-obra aumentou 25 vezes, atingindo 6.308, em 2005.

Os dados acima mostram que houve uma reforma trabalhista feita à força via mercado de trabalho e não via legislação. De acordo com a FEBRAC, esse ritmo de crescimento ganhou velocidade após o Plano Real, pois para competir num mercado cada vez mais globalizado, as empresas optaram pela terceirização para reduzir os custos de mão-de-obra. A consequência foi uma forte precarização do mercado de trabalho brasileiro. O rendimento médio dos terceirizados é 50% inferior ao de um empregado tradicional.

Enquanto nas décadas de 1980 e 1990 a terceirização era concentrada nos serviços de segurança, limpeza, manutenção e transportes, hoje migrou também para atividades relacionadas com a atividade fim das empresas. É o que os especialistas chamam de “superterceirização”. Em 1985, apenas 2,9% dos trabalhadores diretamente ligados com a atividade principal da empresa eram terceirizados. Hoje, esse percentual subiu para 41,9% (FEBRAC, 2007).

A atividade de limpeza e conservação é muito abrangente. Cada trabalho requer cuidados específicos e profissionais qualificados e devidamente treinados para a execução dos mesmos. A limpeza de um hospital, por exemplo, é muito diferente da limpeza executada em uma indústria. Atualmente, há mais de cinquenta cargos devidamente registrados e homologados pelo Ministério do Trabalho que podem ser terceirizados pelo setor de limpeza e conservação (SEAC/MG, 2008).

Segundo a FEBRAC (2007), são 1,5 milhões de empregos diretos, R\$ 7,6 bilhões de salários anuais, R\$ 650 milhões em recolhimento para o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), R\$ 2,35 bilhões em impostos federais, R\$ 1,52 bilhões em recolhimento ao Instituto Nacional de Seguridade Nacional, o INSS (e também um dos maiores contribuintes ao Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), e ao Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE), R\$ 20 bilhões em faturamento, R\$ 720 milhões em impostos municipais e R\$ 1,1 bilhões em benefício alimentação.

Além dos números evidentes supracitados, o setor impacta diretamente outros segmentos, como o de fornecimento de uniformes, equipamentos e maquinário de limpeza, telefonia, veículos, transporte coletivo, segurança e medicina do trabalho, seguros de vida em grupo e produtos de limpeza. Este último segmento, por exemplo, informa um consumo de mais de R\$ 530 milhões por ano em produtos químicos, seguido pela telefonia com R\$ 234 milhões.

Trata-se do maior setor empregador do país, com mais de onze mil empresas, das quais 68% são micro ou pequenas. Alguns dados interessantes revelam que o setor é o que mais emprega mão-de-obra feminina de baixa escolaridade e mantém o maior plano de benefício social familiar, atendendo a mais de trezentas mil famílias (CEBRASSE, 2008).

Metade do mercado de limpeza institucional do setor privado, que significa 40% do mercado total, já está nas mãos de terceiros. No setor público, que representa os outros 60% do mercado total, o nível de terceirização atinge o impressionante índice de 90%. Segundo a FEBRAC (2007), praticamente a única área ainda disponível no âmbito federal, estadual e municipal das grandes cidades é a da educação, como escolas e universidades.

3.2 Classificação da pesquisa

A abordagem utilizada neste estudo foi predominantemente quantitativa, envolvendo, porém, coleta de dados qualitativos, por meio de questões abertas no questionário.

Segundo Beuren (2006), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa

traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória.

Segundo Gil (1991) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. Para Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Beuren (2006) preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

A pesquisa exploratória, para Gil (1991), é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Visa a proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo explícito e construir hipóteses.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa constitui um Estudo de caso único, pois possibilitou o estudo profundo da empresa de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). Para permitir a visão do momento atual da empresa envolvida no estudo, foi feito corte seccional.

3.3 Local de realização da pesquisa

A relação comercial existente entre estas duas empresas se deu pela contratação, por parte da empresa mineradora, dos serviços de mão-de-obra terceirizada da empresa prestadora de serviços. Foi firmado um contrato de prestação de serviços, que previa a contratação de serviços terceirizados de limpeza, asseio e conservação para as instalações prediais da empresa mineradora.

Este contrato previa que, para a execução dos serviços, seriam necessários 180 funcionários, dentre eles, serventes de limpeza, limpadores de vidros, encarregados, motoristas, supervisores, gerentes administrativos e operacionais, que trabalhariam em quatro cidades do interior do Estado de Minas Gerais.

O estudo foi desenvolvido em uma destas quatro cidades onde os funcionários de limpeza da empresa de terceirização de mão-de-obra prestavam serviços de limpeza e conservação. A Unidade de trabalho da empresa mineradora estudada foi a da cidade de Itabira, que funcionava com 64 funcionários.

3.4 População da pesquisa

A amostra que compõe o estudo é a totalidade da Unidade de trabalho de Itabira.

A obtenção dos sujeitos de pesquisa seguiu os seguintes critérios:

- Ter sido funcionário da empresa terceirizada estudada por no mínimo seis meses;
- Ter prestado serviço terceirizado referente ao contrato de limpeza predial à empresa mineradora contratante;

3.5 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário adaptado do trabalho de Barreto (2000) a 64 funcionários da empresa terceirizada que trabalharam para a empresa mineradora (APÊNDICE).

O instrumento de coleta de dados original foi devidamente adaptado para avaliação da empresa mineradora e validado semanticamente, por cinco funcionários da

administração operacional da empresa terceirizada, localizados em Belo Horizonte. Preocupou-se em prepará-lo de forma clara e objetiva, com perguntas de fácil entendimento pelos entrevistados e linguagem comum do cotidiano de trabalho. O resultado do teste com estes cinco funcionários foi satisfatório.

Neste questionário, há questões iniciais de caráter sócio-demográfico, perguntas diretamente ligadas a assédio moral, questões relacionadas aos riscos psicossociais do trabalho e por fim, perguntas ligadas à empresa de mineração.

Evitou-se, porém, citar em demasia o termo assédio moral para não comprometer algumas das respostas, visto que se trata de uma expressão de forte apelo.

Optou-se pelo questionário, aplicado em um número maior de funcionários do que se poderia alcançar por meio de entrevistas, justamente devido ao caráter subjetivo e perceptual do fenômeno estudado, podendo gerar tendenciosidade, no caso de a pesquisa ser pautada na opinião de apenas uns poucos entrevistados.

3.6 Procedimentos

A aplicação do questionário foi feita pessoalmente pelo autor desta pesquisa.

Foram gastos 30 dias para todo o procedimento. Os funcionários respondiam as questões em uma sala reservada, sem acesso externo de nenhum outro funcionário, seja ele colega de função da empresa terceirizada, ou funcionário da empresa mineradora contratante dos serviços. O aplicador do questionário supervisionava o preenchimento, auxiliando-o quando solicitado e orientando-o em relação às perguntas abertas.

Devido à falta de tempo que os funcionários tinham para responder o questionário, visto que estavam em ambiente de trabalho e foram liberados por poucos minutos para colaborarem na pesquisa, foi impossível realizar uma entrevista paralelamente à aplicação do questionário. Apesar de se ter ciência de que seria de extrema

importância a entrevista, as perguntas abertas ajudaram em parte a suprir a carência que se deu por sua falta.

Em todos os questionários havia instruções de que o funcionário não era obrigado a identificar-se.

3.7 Análise e tratamento dos dados

A análise estatística foi realizada no programa *Statistic Package for the Social Sciences* – SPSS versão 11.0. A análise envolve o cálculo de medidas de tendência central e de variabilidade e cálculo de proporções.

3.8 Informações coletadas diretamente com a empresa de prestação de serviços terceirizados de limpeza e conservação

Visando solidificar os resultados deste trabalho e contribuir para as conclusões a cerca dos reflexos do Assédio Moral nas empresas estudadas, foram coletados dados diretamente com a empresa de prestação de serviços terceirizados, LBH. A empresa disponibilizou relatórios gerenciais que continham informações administrativas e financeiras do contrato de prestação de serviços de limpeza, tais como mensuração dos níveis de absenteísmo de seus funcionários na VALE, produtividade, rotatividade de sua mão-de-obra, número de atestados médicos e dias de afastamento remunerado, licenças-médicas concedidas pelo INSS, valores gastos com medicina do trabalho, através de exames admissionais e demissionais, custo com treinamento de novos funcionários, valores de indenizações trabalhistas, dentre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A empresa contratante dos serviços de terceiros

A VALE Mineradora (VALE) é uma empresa global sediada no Brasil e hoje com mais de 100 mil funcionários, sendo mais de 70 mil deles, terceirizados. Todos os números apresentados abaixo foram pesquisados e retirados do *site* da VALE.

Criada pelo governo brasileiro em 1942 com o nome de Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a empresa teve seu grande salto para o sucesso com sua privatização em 1997. Desde então, a VALE tem batido recordes consecutivos de produtividade, lucratividade e investimentos.

Em 2002, ao completar 35 anos de operações em Carajás, no estado do Pará, a VALE bateu seu recorde de produção de minério de ferro, com cinco milhões de toneladas, em julho. No ano seguinte, a VALE consolida sua inserção internacional ao contabilizar US\$ 3,952 bilhões em vendas externas e chega a um lucro líquido anual de US\$ 4,509 bilhões. No ano de 2005, a VALE atingia o valor de mercado de US\$ 25 bilhões, com novo recorde de produção de minério de ferro de 240,413 milhões de toneladas.

Em um dos maiores negócios do setor de mineração, a VALE anuncia a compra da INCO *Limited* (INCO), mineradora canadense, em outubro de 2006.

Exato um ano após a compra da INCO, a VALE anuncia investimentos de US\$ 11 bilhões para o ano de 2008, o maior da história já anunciado por uma mineradora no mundo.

Atualmente, a VALE é a segunda maior mineradora do mundo, após a compra da canadense INCO. Foi privatizada em 1997 e, 10 anos depois, tem seu valor de avaliação no mercado mais de 10 vezes maior ao pago naquela época. Maior

empresa exportadora do Estado de Minas Gerais e por vezes do país, a VALE caminha a passos largos para a liderança mundial.

A VALE produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas. Seu foco no crescimento e diversificação de atividades em mineração, faz com que haja investimentos pesados em pesquisa mineral e tecnologia, buscando melhoria contínua de suas atividades nos cinco continentes.

Para dar suporte ao desenvolvimento e escoamento da produção, a VALE atua também como uma operadora logística, além de viabilizar projetos de geração de energia voltados para o autoconsumo.

4.2 A empresa prestadora de serviços terceirizados

Dentro do mercado de terceirização de serviços de asseio e conservação do Estado de Minas Gerais, atua a empresa LBH Serviços Ltda. (LBH). Criada em 1990 para atuar inicialmente no ramo de limpeza e conservação em condomínios residenciais, a LBH Serviços iniciou a expansão de seus negócios em 1994, com a ampliação do quadro de serviços prestados, não se atendo somente à limpeza residencial, mas também, predial, comercial e incluindo mais 30 tipos de serviços terceirizáveis tais como portaria, vigilância, ascensorista, secretariado, dentre outros. Todos os números apresentados neste item do estudo foram pesquisados e retirados do *site* da LBH.

No ano de 2004, a empresa investiu na capacitação de seus colaboradores para que pudesse atuar também no ramo de limpeza industrial e em larga escala. Após um ano de experiência no setor, foi vencedora de um pregão eletrônico em Agosto de 2005, no qual se tornou a maior fornecedora de serviços de limpeza industrial em Minas Gerais para a então Companhia Vale do Rio Doce, hoje denominada VALE.

A empresa se tornou responsável pela limpeza predial e industrial de 14 minas de exploração de minério em quatro cidades do interior mineiro. Seu quadro funcional teve um aumento de 90% e seu investimento na parceria foi tal, que a levou ao posto de uma das maiores empresas em Minas Gerais atuando como prestadora de serviços na área da mineração.

A relação contratual entre a LBH e a VALE, iniciada em agosto de 2005 e com término previsto para agosto de 2008, foi unilateralmente interrompida em setembro de 2007 pela VALE, prejudicando os mais de 180 funcionários terceirizados alocados nas 14 minas da VALE, segundo a direção da empresa LBH.

Com o término prematuro do contrato, a LBH viu-se obrigada a indenizar todo o quadro funcional, acarretando em grandes prejuízos financeiros.

Ainda na área financeira e comercial, segundo a LBH, com a quebra de contrato, não houve tempo hábil para reaver os investimentos realizados em maquinário, transporte, dentre outros, o que fez com que o contrato não tivesse nem mesmo seu *pay-back*.

Os reflexos na administração da empresa ainda são vistos, sejam da ordem financeira ou administrativa. Até a presente data de fechamento deste estudo, a VALE possuía débitos de pagamentos pendentes com a empresa LBH, que, segundo a empresa, não tinham nenhum fundamento jurídico legal para inadimplemento.

Na esfera administrativa, a LBH que possuía uma das menores taxas de *turn-over* em seu segmento, possui hoje um índice superior a 8% do quadro funcional, o que representa um acréscimo de 750%.

4.3 Caracterização dos pesquisados

Não houve nenhum caso de recusa no preenchimento do questionário, o que garante 100% de participação do quadro funcional estudado.

Em todos os questionários constava uma orientação que colocava para os funcionários a não obrigatoriedade de sua identificação. Durante a aplicação dos questionários observou-se que este fato foi de extrema importância uma vez que deixou os entrevistados mais a vontade para exporem suas opiniões e relatarem de forma transparente como ocorriam as relações de trabalho dentro da empresa estudada.

A idade média dos participantes da pesquisa é igual 34,2 ($\pm 9,0$). A mediana da idade é igual a 32,0 e a moda vale 27,0. O primeiro quartil vale 27,0 e o terceiro quartil é igual a 40,8 anos. Trata-se de uma população de média idade em sua maioria, com poucos indivíduos abaixo de 21 anos e poucos acima de 50 anos.

Em relação ao gênero, 59,4% dos respondentes são do sexo feminino e 40,6% do sexo masculino. Segundo a Central Brasileira do Setor de Serviços - CEBRASSE (2008), a maioria dos auxiliares de serviços gerais responsáveis pelos serviços de faxina, limpeza e conservação, são mulheres. O tipo de trabalho a ser executado e o setor econômico da prestação de serviço, influenciam na população a ser estudada (SEAC/MG, 2007). Esta relação de superioridade do gênero feminino também foi detectada no trabalho de Carvalho (2007) que estudou *Mobbing* nos enfermeiros, e relatou 80% de mulheres em sua amostra e de Caran (2007) que estudou riscos psicossociais no ensino superior e também relatou predominância em sua amostra (94,19%) do gênero feminino.

A maioria da população pesquisada é de casados (48,4%), sendo ainda 37,5% solteiros, 6,3% divorciados, 4,7% amasiados e 3,1% viúvos. A etnia predominante é de pardos, com 40,6%, seguidos de 32,8% de negros e 26,6% de brancos. Do quadro total de 64 funcionários, 92,2% são prestadores de serviços, que desempenham a função de faxineiros, que representam 59 auxiliares de serviços gerais, 7,8% exercem atividades administrativas, representados por três supervisores e dois gerentes, conforme a TAB. 1, elaborada a partir das informações contidas nas questões de 1 a 10.

TABELA 1 – Distribuição das características demográficas e profissionais dos participantes da pesquisa, LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.

Variáveis	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
Gênero		
Feminino	38	59,4
Masculino	26	40,6
Estado civil		
Solteiro	24	37,5
Casado	31	48,4
Divorciado	4	6,3
Amasiado	3	4,7
Viúvo	2	3,1
Etnia		
Branca	17	26,6
Negro	21	32,8
Pardo	26	40,6
Área de atividade		
Prestador de serviços	59	92,2
Supervisor	5	7,8
Profissão		
Auxiliar de serviços gerais	59	92,2
Supervisor	3	4,7
Gerente	2	3,1

Fonte: pesquisa direta (2008)

É possível verificar com estes dados que a maioria dos funcionários (92,2%) é de auxiliares de serviços gerais que estão diretamente envolvidos na realização dos serviços de limpeza, ou seja, estão na linha de frente de execução do trabalho e têm maior contato com todos os demais funcionários terceirizados e próprios da VALE. Segundo estudo de Piñuel Y Zabala (2001), a incidência de assédio psicológico parece maior entre a coletividade dos trabalhadores de mais baixo nível hierárquico. Em seu estudo feito com 988 funcionários divididos em várias categorias de trabalho, mais de 50% dos trabalhadores que manifestaram sentir alguma forma de assédio, são operários ou pessoal da base.

4.4 Resultados e discussão da pesquisa

Do total de pesquisados, 54 (84,4%) relataram sofrer pelo menos um de todos os tipos de assédio moral listados nas Questões 11.1.1 à 11.1.20 do questionário. Este número retrata com precisão a existência do assédio moral nas relações de trabalho com empregados terceirizados do setor de limpeza, asseio e conservação contratados pela VALE Mineradora, conforme hipótese colocada na introdução desta pesquisa.

O GRAF. 1 detalha 10 tipos de assédio moral sofridos pelos funcionários. Nove funcionários (14,1%) afirmaram que as pessoas “Não lhe cumprimentam e não falam mais com você” (Questão 11.1.1). Três funcionários (4,7%) afirmaram que “Atribuem erros imaginários” (Questão 11.1.2). Exato 1/4 da população pesquisada (25,0%), representado por dezesseis funcionários, responderam que alguém da empresa “Bloqueia o andamento dos seus trabalhos” (Questão 11.1.3). Três funcionários (4,7%) afirmaram que “Mandam cartas de advertência” (Questão 11.1.4). Nenhuma pessoa relatou que a empresa “Impõe horários injustificados” (Questão 11.1.5). 22 funcionários (34,4%) relataram que a empresa “Enche de trabalho” (Questão 11.1.6). Oito funcionários (12,5%) afirmaram que a empresa “Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade” (Questão 11.1.7). Sete pessoas (10,9%) responderam que a empresa “Dá instruções confusas e imprecisas” (Questão 11.1.8). Nove funcionários (14,1%) afirmaram que alguém da empresa “Ignora sua presença na frente de outros” (Questão 11.1.9) e três funcionários (4,7%) responderam que “Falam mal de você em público” (Questão 11.1.10).

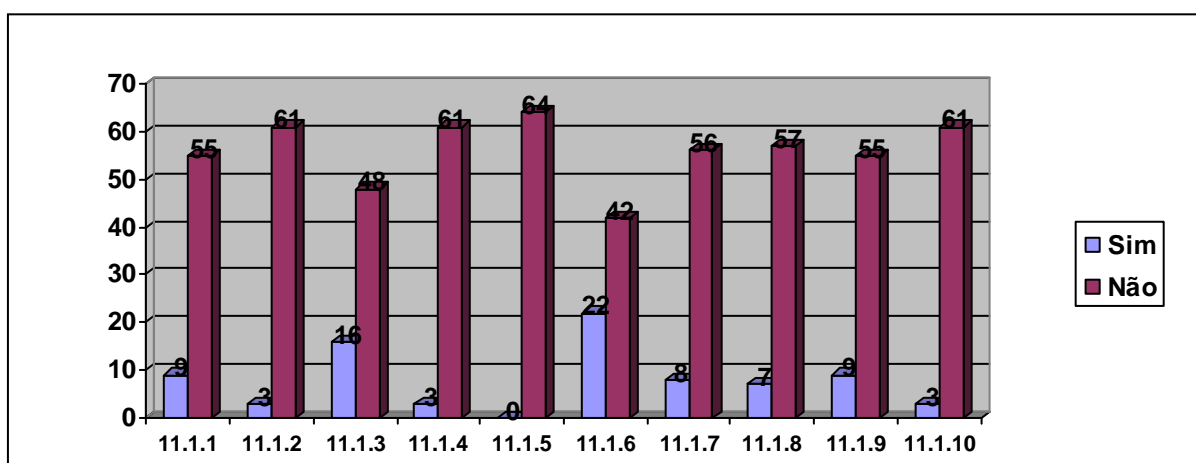


GRÁFICO 1 – Distribuição das frequências absolutas de dez situações de assédio moral entre funcionários das empresas LBH Serviços e VALE, Itabira-MG, 2008.
Fonte: pesquisa direta (2008)

O GRAF. 2 detalha outros 10 tipos de assédio moral também sofridos pelos funcionários. Três funcionários (4,7%) afirmaram que a empresa “Manda você executar tarefas sem interesse” (Questão 11.1.11). Cinco funcionários (7,8%) afirmaram que “Fazem circular maldades e calúnias sobre você” (Questão 11.1.12). Oito funcionários (12,5%) responderam que “Transferem você do setor para lhe isolar” (Questão 11.1.13). Nenhuma pessoa relatou que a empresa “Não lhe dá qualquer ocupação” (Questão 11.1.14) ou que “Retira seus instrumentos de trabalho” (Questão 11.1.15) e apenas um funcionário (1,6%) afirmou que “Proíbem seus colegas de falar ou almoçar com você” (Questão 11.1.16). Três funcionários (4,7%) afirmaram que alguém da empresa “Agride você somente quando está a sós com ele” (Questão 11.1.17). Uma pessoa (1,6%) respondeu que “Insinua e faz correr boato contra você” (Questão 11.1.18). Para os últimos dois tipos de assédio, 26 funcionários (40,6%) afirmaram que alguém da empresa “Força você a pedir demissão” (Questão 11.1.19) e 23 funcionários (35,9%) responderam que “A pressão no trabalho prejudica sua saúde” (Questão 11.1.20).

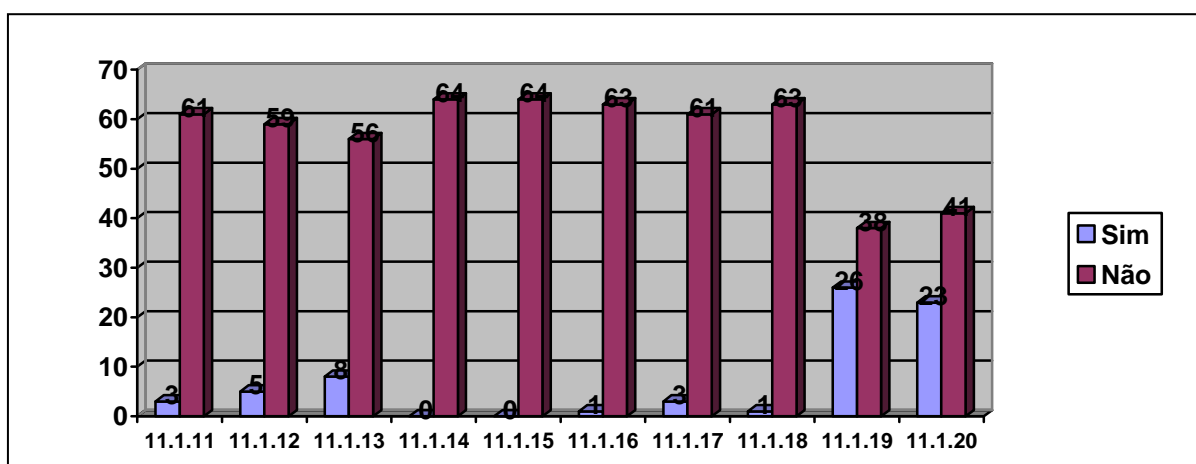


GRÁFICO 2 - Distribuição das frequências absolutas de outras dez situações de assédio moral entre funcionários das empresas LBH Serviços e VALE, Itabira-MG, 2008.
Fonte: pesquisa direta (2008)

Os dois gráficos anteriores retratam todos os tipos de assédio moral ocorridos na VALE. Segundo Leymann (1996), há cinco tipos de atividades de assédio psicológico, com diferentes efeitos sobre as pessoas:

- Atividades de assédio psicológico para reduzir as possibilidades da vítima de comunicar-se adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador;
- Atividades de assédio psicológico para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais;
- Atividades de assédio psicológico endereçadas a desacreditar a vítima ou impedir que mantenha sua reputação pessoal ou no trabalho;
- Atividades de assédio psicológico com a finalidade de reduzir a ocupação da vítima e sua possibilidade de emprego mediante o descrédito profissional;
- Atividades de assédio psicológico que afetam a saúde física ou psíquica da vítima.

Nove funcionários (14,1%) afirmaram que as pessoas “Não lhe cumprimentam e não falam mais com você” (Questão 11.1.1). Nove funcionários (14,1%) afirmaram que alguém da empresa “Ignora sua presença na frente de outros” (Questão 11.1.9). Segundo Leymann (1996), estas são atividades de assédio psicológico que visam reduzir as possibilidades da vítima de comunicar-se adequadamente com outros, inclusive o próprio agressor, onde o contato com a vítima é rechaçado e ignora-se sua presença.

Dezesseis funcionários (25,0%) responderam que alguém da empresa “Bloqueia o andamento dos seus trabalhos” (Questão 11.1.3). 22 funcionários (34,4%) relataram que a empresa “Enche de trabalho” (Questão 11.1.6). Oito funcionários (12,5%) afirmaram que a empresa “Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade” (Questão 11.1.7). Sete pessoas (10,9%) responderam que a empresa “Dá instruções confusas e imprecisas” (Questão 11.1.8). Estas afirmações relatam atividades de assédio moral onde o agressor monitoriza seu trabalho de forma mal intencionada, com acúmulo indiscriminado da carga de trabalho e atribuição incessante de novas tarefas (LEYMANN, 1996 apud PIÑUEL Y ZABALA, 2001). Índice similar de resposta foi obtido com a aplicação do barômetro CISNEROS® I no trabalho de Piñuel Y Zabala (2001), onde 18,2% das respostas, correspondente a 180 dos 988 entrevistados, afirmaram que “o assédio psicológico trabalhista é para mim uma pesada carga em meu trabalho cotidiano”. Nos estudos de Leymann (1996), o percentual de pessoas que relataram estas atividades de assédio, foi de 14%.

Oito funcionários (12,5%) responderam que “Transferem você do setor para lhe isolar” (Questão 11.1.13). Retrata-se e confirma-se nesta questão, atividade de assédio psicológico que visa evitar com que a vítima mantenha contatos sociais. Confirma-se com isto o que afirma Leymann (1996), que o agressor designa à vítima um posto de trabalho que a isole de seus companheiros. Estudos similares de Leymann (1996) e Piñuel Y Zabala (2001), relataram que funcionários foram transferidos para outro local de trabalho configurando o assédio psicológico.

Para os últimos dois tipos de assédio, 23 funcionários (35,9%) responderam que “A pressão no trabalho prejudica sua saúde” (Questão 11.1.20). Para Barreto (2006), a prática de qualquer forma do assédio moral, paulatinamente leva ao esgotamento físico da vítima. O nível de pressão e a variada quantidade de formas de assédio sofridas pelas vítimas prejudicam sua saúde.

Na Questão 11.1.19, 26 funcionários (40,6%) afirmaram que alguém da empresa “Força você a pedir demissão”. A “saída da organização”, representada por esta questão do questionário, segundo Leymann (1996), é a quinta fase do assédio moral. É o momento onde a vítima, no auge da sua ansiedade e depressão, sucumbe à pressão e sai do local de trabalho, seja pedindo demissão, como relatado nesta questão, se licenciando, ou até mesmo sendo demitido.

Destaca-se, portanto, em ordem de número de respostas obtidas na pesquisa:

- 82 respostas que relatam haver assédio onde o agressor, funcionário da VALE, monitoriza o trabalho de limpeza de forma mal intencionada, com acúmulo indiscriminado da carga de trabalho e atribuição incessante de novas tarefas;
- 26 respostas que relatam haver assédio ocorrido na VALE que prejudica a saúde do funcionário;
- 18 respostas que afirmam que há assédio ocorrido na VALE visando reduzir as possibilidades da vítima comunicar-se com seus colegas e os próprios funcionários da VALE;
- 15 respostas que afirmam que há assédio onde o agressor lança mão de boatos para desacreditar a vítima ou impedir que mantenha sua reputação pessoal ou no trabalho;

- Nove respostas relatam que há assédio coibindo a vítima de manter contatos sociais;

Os resultados da TAB. 2 referem-se à amostra de indivíduos que relataram ter sofrido assédio moral (n=54). Para 68,5% dos funcionários, as agressões foram praticadas “uma vez por mês”, sendo que 11,1% afirmaram terem sido agredidos “uma vez por semana” e 16,7% relataram agressões “várias vezes por semana” e 3,7% “não respondeu” (Questão 16). Segundo Peli (2006), o Assédio Moral se caracteriza pela atitude insistente e ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos. No caso deste estudo, 96,3% da população entrevistada relatou ter sofrido assédio pelo menos uma vez por mês, o que dá um caráter de continuidade às agressões e as caracterizam claramente como assédio moral (HIRIGOYEN, 2001).

Em relação ao número de pessoas que causou estas agressões (Questão 17), 25,9% responderam que foram agredidas por apenas uma pessoa e o mesmo percentual de funcionários afirmou ter sido agredido por duas pessoas diferentes na empresa. A agressão por parte de três pessoas ou mais, aconteceu para 42,6% de funcionários e 5,6% não responderam ou não sabiam. O responsável pela agressão, para 51,8% dos indivíduos foi um “superior da empresa”, e para o 48,2% foi um ou mais funcionários da empresa (Questão 18). Portanto, verificou-se uma ligeira predominância de agressões realizadas por um superior da empresa, o que caracteriza Assédio Moral Descendente, onde ocorre a ação de um superior na hierarquia organizacional sobre um subordinado (PELI 2006). Há predominância de assédio descendente neste trabalho, assim como no trabalho de Piñuel Y Zabala (2001), que apresentou índice de 55,5% com a aplicação do barômetro CISNEROS® I. Em contrapartida, Cezar (2007) afirma em seu estudo sobre assédio psicológico em hospitais que apenas 8,3% dos seus entrevistados afirmaram sofrer assédio da chefia, assim como também nos estudos de Leymann (1996) o assédio descendente não é predominante, visto que a maioria da amostra (44%) relatou Assédio Moral Horizontal, onde a agressão ocorre entre funcionários do mesmo nível hierárquico.

Para 57,4% dos indivíduos que responderam o questionário, o agressor é do sexo masculino. Já para 24,1% deles, o agressor é do sexo feminino e 18,5% responderam que os agressores são de ambos os sexos (Questão 19). Não há literatura que afirme que o agressor seja predominantemente de determinado sexo, da mesma forma que não existem estudos que afirmem que a maioria das vítimas seja do sexo feminino ou masculino (PIÑUEL Y ZABALA, 2001; FREITAS, 2008).

Trinta e sete por cento dos funcionários afirmaram que o agressor tem consciência da agressão, já 46,3% afirmam que não; 16,7% não sabem ou não responderam (Questão 20). É fato comprovado que o assediador/agressor pode agir conscientemente ou não. Suas atitudes para com a vítima partem de pensamentos comuns que resgatam ou reforçam ou desencadeiam ações que evidenciam a natureza de seu caráter, seus traumas e complexos, e se potencializam em ambientes de forte pressão, competição e de grandes desafios (PELI, 2006).

Pode-se observar pelas respostas obtidas nas questões abertas de números 21, “Por que você acha que ele teve esta atitude com você” e 27, “Qual a opinião de seus colegas sobre a pessoa que tem o comportamento descrito no item 11.1”, que para os 37% dos funcionários que afirmaram que o agressor tem consciência da agressão, o ato se dá por perseguição. “Ele me persegue”, foi uma das respostas mais presentes no questionário. Os funcionários acham o agressor “arrogante” e “sem coração” e por vezes os agridem “pelo simples fato de desejarem se mostrar por cima da situação”.

Para os funcionários que afirmaram que o agressor não tem consciência da agressão (46,3%), há respostas como: “acho que ele age assim porque está pressionado pela diretoria”; ou “na verdade, acho que ele só pensa no lucro”. Uma resposta curiosa relatada foi a seguinte: “coitado, ele deve ter tido algum problema na infância”. Respostas como estas insinuem que, os funcionários que acreditam que o agressor não tem consciência da agressão, são menos culpados em comparação aos que agridem com consciência do que fazem. Algumas respostas dadas às questões 21 e 27 sugerem que o funcionário vítima da agressão releva a atitude e entende os motivos do agressor quando o mesmo, por sua vez, não tem consciência da prática da violência moral. Hirigoyen (2008) afirma que

comportamentos da vítima como estes citados acima, estão presentes na fase de enredamento do Assédio Moral, mais especificamente na fase da confusão e da dúvida.

Quanto à divulgação ou denúncia do Assédio Moral, 24,1% dos funcionários afirmaram que “não relatou a agressão” com ninguém, sendo que 38,9% “relatou a agressão com a família e/ou amigos”, 22,2% “relatou com alguém da empresa” e 14,8% não responderam (Questão 22). Ao introjetar a culpa e a vergonha ao ser assediada, a vítima aceita e permite que o assédio continue e aumente de intensidade. Tende a calar-se e não externar sua ansiedade com ninguém (PIÑUEL Y ZABALA, 2001). Agrupando o percentual de pessoas que não relataram a agressão com ninguém e o percentual de quem relatou apenas com alguém da família, chega-se a 61,1% de pessoas que impedem que o assédio seja colocado no ambiente de trabalho e que possa ser detectado pela direção da empresa, inibindo, conseqüentemente, qualquer atitude que pudesse coibir o assédio, punir o agressor e até mesmo evitar futuras agressões. O comportamento deste grupo de pessoas que não se manifesta confirma a submissão da vítima e a permissão de continuidade do ato, pois a família tem pouco poder de intervenção no ambiente de trabalho a não ser que um membro faça uma denúncia, o que é pouco provável. Isto reforça o colocado por Piñuel Y Zabala (2001), evidenciando a tendência de a vítima abafar o assédio e sofrer com ele. É exatamente esta condição de “abafamento” que desencadeia todas as conseqüências do assédio, inclusive os danos psicossomáticos e psicossociais (BARRETO, 2001; HIRIGOYEN, 2008).

TABELA 2 – Distribuição das características da agressão e do agressor, empresas LBH Serviços e VALE, Itabira- MG, 2008.

Variáveis	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
Freqüência da agressão		
Uma vez por mês	37	68,5
Uma vez por semana	6	11,1
Várias vezes por semana	9	16,7
Não respondeu	2	3,7
Número de pessoas que causou a agressão		
Uma pessoa	14	25,9

Duas pessoas	14	25,9
Três pessoas ou mais	23	42,6
Não sabe/não respondeu	3	5,6
Responsável pela agressão		
Um funcionário	17	31,5
Vários funcionários	9	16,7
Um superior da empresa	28	51,8
Sexo do responsável pela agressão		
Masculino	31	57,4
Feminino	13	24,1
Os dois	10	18,5
Percepção da consciência da agressão		
Sim	20	37,0
Não	25	46,3
Não respondeu	5	9,3
Não sabe	4	7,4
Para quem o funcionário relatou a agressão		
Não relatou	13	24,1
Com família e/ou amigos	21	38,9
Com uma pessoa da empresa	12	22,2
Ao setor de recursos humanos	0	0,00
Ao sindicato	0	0,00
Com o médico do trabalho	0	0,00
Não respondeu	8	14,8

Fonte: pesquisa direta (2008)

Quando questionados sobre a ocorrência de assédio sexual, 51 (79,7%) dos 64 funcionários relataram não ter sofrido esse tipo de assédio, dois afirmaram ter sofrido o assédio sexual e 11 não responderam à Questão 23 (GRAF. 3). Não se pode afirmar a verdadeira causa da abstenção de 11 funcionários a esta questão. Sabe-se, porém, que existe muito receio por parte da vítima em denunciar seu agressor, temendo perder seu emprego, ser ridicularizada na frente dos colegas ou, até mesmo, sofrer algum tipo de retaliação por parte da família (BARRETO, 2000).

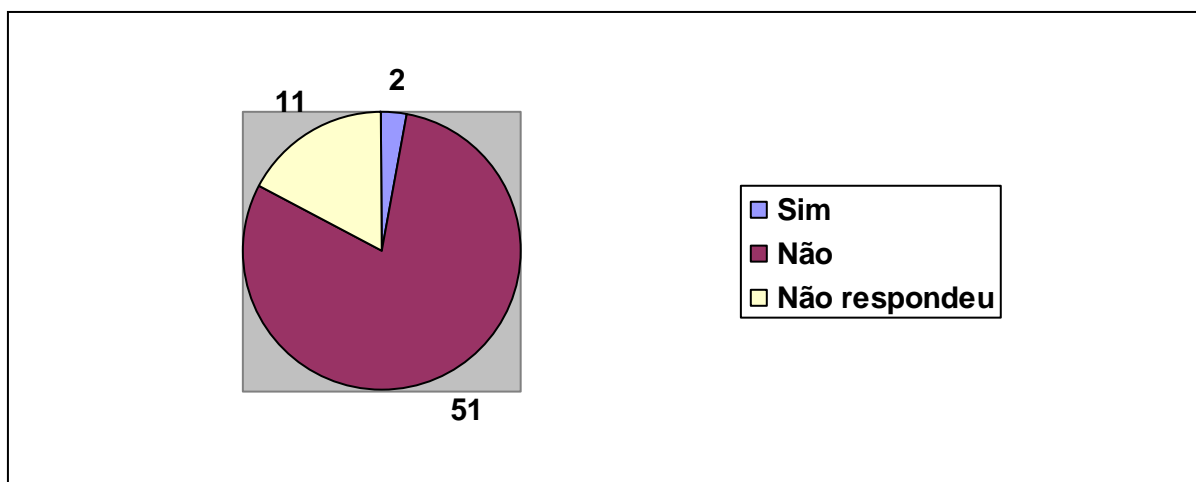


GRÁFICO 3 – Distribuição da percepção de assédio sexual entre os funcionários da empresa LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.56
Fonte: pesquisa direta (2008)

Quanto às características do posto e da organização do serviço, 70,3% dos funcionários acreditam que “a organização dos postos de trabalho favorece” a execução do trabalho, sendo que 29,7% afirmaram o contrário (Questão 25.a). 84,4% afirmaram que “as tarefas são bem definidas” e 15,6% acharam que não o são (Questão 25.b) . Para 43,8% dos funcionários, “o local é suficientemente calmo para a execução dos trabalhos” e para 53,1% o local não é, sendo que 3,1% “não respondeu” (Questão 25.c). A “iluminação do local de trabalho é adequada” para 76,6% dos indivíduos e 23,4% deles acham que não o é (Questão 25.d). Os dados coletados através da questão 25 evidenciam que o posto de trabalho oferece boas condições para a execução dos serviços e não dificultam a organização do trabalho (TAB. 3).

TABELA 3 – Distribuição das características do posto de trabalho e da organização do trabalho na VALE, Itabira-MG, 2008.

Questões	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
A organização dos postos de trabalho favorece o bom trabalho?		
Sim	45	70,3
Não	19	29,7

As tarefas são bem definidas, cada um sabe o que deve fazer?		
Sim	54	84,4
Não	10	15,6
O local de trabalho é suficientemente calmo para a execução de um trabalho satisfatório?		
Sim	28	43,8
Não	34	53,1
Não respondeu	2	3,1
A iluminação dos postos de trabalho é adequada?		
Sim	49	76,6
Não	15	23,4

Fonte: pesquisa direta (2008)

A TAB. 4 traz resultados sobre os fatores de insatisfação com o trabalho entre os funcionários com a empresa mineradora. Para 68,8% dos funcionários a empresa “não” tem objetivos claros, sendo que 26,6% acham que “sim” e 4,7% “não respondeu” (Questão 28.a). Para 48,4% dos funcionários, a “carga de trabalho” é excessiva, para 50,0% dos funcionários não é, e 1,6% “não respondeu” (Questão 28.b). Segundo afirmam 40,6% dos funcionários, há utilização insuficiente de métodos de trabalho mais modernos, sendo que 54,7% acham o contrário e 4,7% “não respondeu” (Questão 28.c). Há o mesmo percentual de respostas, 48,4% da amostra, afirmando por um lado que há mudanças freqüentes da organização do trabalho, e por outro lado, que não há, sendo que 3,1 não responderam esta pergunta (Questão 28.d).

Para 68,8% dos funcionários, há “falta de pessoal” para a execução dos serviços, sendo que 26,6% acham que não e 4,7% não responderam (Questão 28.e). Relembrando o percentual de respostas na pergunta 11.1.7, onde 34,4% dos funcionários afirmaram que a empresa os “enche de trabalho”, pode-se sugerir que há uma sobrecarga de trabalho devido à falta de pessoal no quadro funcional. Para 65,6% dos funcionários, “há competição muito grande entre as pessoas”, 32,8% não acham e 1,6% não respondeu (Questão 28.f). Os horários são respeitados para 42,2% dos funcionários, sendo que 53,1% afirmam que não e 4,7% não respondeu (Questão 28.g). Para estes 53,1% que perfazem horários além do previsto no

contrato de trabalho, sem remuneração de hora extra trabalhada, conseqüentemente trabalham mais, há a possibilidade deles não se manifestar contra este abuso por estarem receosos de perderem seus empregos, o que caracteriza também uma forma de assédio moral. Abusos como o acúmulo de trabalho e incremento indiscriminado da jornada de trabalho, são fatores de risco à saúde, passíveis de caracterização de assédio moral, e que podem gerar licenças médicas e afastamentos previdenciários, prejudicando tanto o funcionário, como a empresa (BARRETO, 2001; ALKIMIN 2008; FREITAS 2008).

Relata-se, em resumo, os fatores de insatisfação dos empregados assediados, em ordem de importância:

- 68,8% dos funcionários acham que a VALE não tem objetivos claros;
- 68,8% acham que o quadro funcional é pequeno para a execução dos serviços de limpeza e conservação;
- 53,1% acham que a VALE não respeita os horários;
- 48,4% acham que a carga de trabalho é excessiva;
- 48,4% acham que há mudanças freqüentes na organização que atrapalham o andamento do plano de trabalho;
- 40,6% acham que a tecnologia devia ser mais bem empregada, com o uso de equipamentos modernos para a execução dos serviços de limpeza e conservação;

TABELA 4 – Distribuição dos fatores de insatisfação com o trabalho entre funcionários da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.

Fatores	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
Objetivos pouco claros		
Sim	17	26,6
Não	44	68,8
Não respondeu	3	4,7
Carga de trabalho excessiva		
Sim	31	48,4
Não	32	50,0
Não respondeu	1	1,6
Utilização insuficiente de métodos de trabalho de mais		

modernos		
Sim	26	40,6
Não	35	54,7
Não respondeu	3	4,7
Mudanças freqüentes da organização do trabalho		
Sim	31	48,4
Não	31	48,4
Não respondeu	2	3,1
Falta de pessoal		
Sim	44	68,8
Não	17	26,6
Não respondeu	3	4,7
Uma competição muito grande entre as pessoas		
Sim	42	65,6
Não	21	32,8
Não respondeu	1	1,6
Horários não respeitados		
Sim	27	42,2
Não	34	53,1
Não respondeu	3	4,7

Fonte: pesquisa direta (2008)

Quando questionados se achavam que o problema era pessoal ou da equipe de funcionários, 58 trabalhadores (90,6%) responderam que as dificuldades encontradas eram problemas de todos. Dois indivíduos (3,1%) consideraram que o problema era apenas deles e quatro (6,2%) não responderam a essa questão (Questão 29).

Em relação às características das tarefas de trabalho, foram consideradas “repetitivas” para 46 trabalhadores (71,9%). As características “monótona”, “complexa”, “interessante”, “criativa” foram relatadas, respectivamente por cinco (7,8%), três (4,7%), seis (9,4%) e três respondentes (4,7%). Nenhum indivíduo considerou sua tarefa como intelectual e uma pessoa (1,6%) não respondeu (Questão 30).

A TAB. 5 traz resultados sobre as características da empresa mineradora contratante dos serviços de limpeza. A forma de tomada de decisões sobre o contrato de trabalho entre os contratantes e a empresa terceirizada é avaliada na

Questão 31. Para 60,9% dos funcionários, a VALE decide suas metas e planos de trabalho sem consultar os funcionários. Somente decisões sem expressão são consultadas na opinião de 9,4% dos funcionários. Para 12,5% deles, a empresa decide os planos de trabalho somente após consultar os empregados, mesmo percentual para os que responderam que a decisão é tomada em conjunto, sendo que três funcionários (4,7%) não responderam.

Em relação ao estilo dos gerentes da VALE (Questão 32), 46,9% dos funcionários responderam que os chefes dão muita importância à produção e demonstram pouco interesse pelo indivíduo. 43,8% dos funcionários responderam que eles têm interesse regular entre a produção e o indivíduo, e para 4,7% a importância maior é pelo indivíduo e menor para a produção; o mesmo percentual de 4,7% não respondeu. Segundo Quadros e Trevisan (2002), os gerentes passaram a ser mais exigidos e pressionados desde as mudanças advindas da época da Revolução Industrial. A busca incessante por resultados mudou o perfil organizacional. Busca-se reduzir custo, produzir mais e melhor, satisfazer o cliente, tudo isto em um tempo de produção cada vez menor. A necessidade das empresas tornarem-se cada vez mais competitivas tem levado gerentes a tipos de estratégias de gestão de pessoas que vão de encontro ao bom andamento das relações de trabalho em um ambiente corporativo.

O controle do trabalho dos funcionários de limpeza é permanente, segundo respostas de 28,1% dos que responderam o questionário. Para 70,3% dos funcionários, o controle é normal, onde a cobrança pelo resultado é feita respeitando-se as metas pré-estabelecidas e 1,6% respondeu que é fraco (Questão 33).

Para 39,1% dos funcionários de limpeza, se estes fossem chefes, seriam pressionados a decidir sem consultar os colegas. 9,4% afirmaram que “somente algumas decisões de pouca importância” delegariam, 17,2% disseram que perguntariam antes aos funcionários, 14,1% disseram que a decisão seria tomada em equipe e 2,4% não responderam (Questão 34). Os dados da tabela 5 relatam que a empresa mineradora toma suas decisões na alta direção e as aplica

verticalmente de cima para baixo, sem ouvir os funcionários terceirizados, e com objetivos voltados em maioria para a produção em larga escala.

Os empregados relatam que não são consultados, mas de acordo com a pergunta anterior, eles também não consultariam caso fossem chefes, na maioria das vezes. Não faria sentido eles reclamarem deste fato, visto que poderiam agir da mesma forma caso tivessem oportunidade. Sugere-se com isto, que eles poderiam até mesmo ser possíveis agressores. Detecta-se a importância de se fazer um trabalho de conscientização dos funcionários para que eles possam saber identificar o que é assédio moral, impedindo que ele aconteça, evitando-se que seus colegas e possíveis subordinados sejam agredidos caso venham assumir cargos de chefia, ou mesmo em uma relação de mesmo nível hierárquico, que poderia caracterizar o assédio moral horizontal. Estes conhecimentos contribuiriam para a formação do indivíduo, uma vez que introjetados, o permitiriam identificar e coibir a existência de assédio moral em outros ambientes, como o familiar.

TABELA 5 – Distribuição das características da direção/supervisão da VALE, contratante dos serviços terceirizados da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008 (1ª parte).

Características	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Forma de tomada de decisões sobre o contrato de trabalho entre os contratantes e a empresa terceirizada		
Decidem sem nos consultar	39	60,9
Somente decisões sem expressão são consultadas	6	9,4
Decidem somente após consultar os empregados	8	12,5
A decisão é tomada em conjunto	8	12,5
Não respondeu	3	4,7
Estilo dos chefes da companhia contratante		
Eles dão muita importância à produção e demonstram pouco interesse pelos indivíduos	30	46,9
Eles dão muito importância ao indivíduo e pouca importância à produção	3	4,7
Ele tem interesse regular pelo trabalhador e pela produção	28	43,8

Não respondeu	3	4,7
Julgamento sobre o controle do trabalho pela Companhia contratante		
Permanente	18	28,1
Normal	45	70,3
Fraco	1	1,6
Nulo	0	0,0
Como chefes, qual é ou, seria, a atitude dos funcionários da empresa de limpeza		
Sou pressionado a decidir sem consultar meus colegas	25	39,1
Somente algumas decisões de pouca importância eu delego a subordinados	6	9,4
Somente decido após consulta prévia a cada um dos colaboradores	11	17,2
A decisão é tomada conjuntamente por toda a equipe	9	14,1
Não respondeu	13	20,4

Fonte: pesquisa direta (2008)

A TAB. 6 traz a segunda parte dos resultados sobre as características da empresa mineradora contratante dos serviços de limpeza. Na Questão 35, pergunta-se qual seria o estilo de liderança do funcionário de limpeza que respondia o questionário, caso assumisse um cargo de chefia. Segundo 45,3%, eles dariam liberdade para os colaboradores escolherem, com algumas limitações. Vinte e nove vírgula sete por cento seriam obrigados a ter mais interesse pela produção do que pelos colaboradores, 4,7% não importariam com produção ou com colaboradores, 1,6% preocupariam mais ou menos com colaboradores e pouco com a produção e 3,1% não respondeu. Estes dados revelam que os funcionários, caso viessem a ser chefes, gostariam de proporcionar maior participação da equipe nas decisões, fato que não acontece hoje com a maioria deles e a direção da VALE. Sugere-se que a empresa poderia abrir um canal de comunicação entre sua gerência e os funcionários de limpeza, no intuito de ouvi-los, entender suas necessidades, suas dificuldades em relação ao plano de trabalho e até mesmo discutir a relação profissional entre subordinados e chefia. Segundo Robbins (2002), a busca do trabalho em equipe exige saber ouvir, dar e receber retorno. O conjunto destas atitudes leva ao sucesso uma equipe diversificada e coesa, unida e estruturada em

busca de uma meta. É necessária interação e união entre os componentes de um grupo, compartilhando informações, confrontando diferenças, buscando sempre a cooperação com os demais profissionais para alcançar os objetivos da empresa.

A Questão 36 aborda se o chefe da pessoa responsável pelo comportamento de assédio moral descrito no item 11.1 tem conhecimento sobre o acontecido. Para 18 pessoas (28,1%), o chefe tem conhecimento, já para 29 funcionários (45,3) o chefe não sabe que estão acontecendo situações de assédio moral. Dezesete pessoas (26,6%) não responderam. Na Questão 37, verificou-se a reação da chefia em relação à pessoa que praticou a agressão. Para dois funcionários (3,1%), o chefe não entendeu a gravidade da situação. Verificou-se o mesmo percentual de respostas afirmando que o chefe teve uma atitude de fuga do assunto. Apenas um funcionário (1,6%) relatou que o chefe optou por não interferir no assunto. Quatro pessoas (6,3%) afirmaram que ele tentou resolver em vão a situação e nove pessoas (14,1%) afirmaram que o chefe resolveu a situação. Vinte e nove pessoas (45,3%) afirmaram que a chefia não conhecia a situação e 17 pessoas (26,6%) não responderam. O fato da chefia não tomar conhecimento do assédio moral reforça que ele acontece em sigilo. Segundo Piñuel Y Zabala (2001), o segredo é um fator situacional imprescindível para a ocorrência e manutenção do assédio. A identificação de sua existência reforça a hipótese de que algo de prejudicial está acontecendo na relação de trabalho, uma vez que à medida que o trabalho flui bem e gera benefícios, os chefes são os primeiros a divulgarem os resultados. Porém o chefe pode ter conhecimento da ação e não tomar nenhuma atitude, achando que o fato é de pouca importância e corriqueiro dentro da empresa. Há outros chefes que tomam partido do agressor e consideram que a vítima, na verdade, é a causadora do assédio. Segundo Leymann (1996), nesta fase do assédio, chamada de “intervenção da direção”, grande parte das empresas ainda acredita na resolução do problema através do corte da vítima do seu quadro funcional. No estudo de Piñuel Y Zabala (2001), 12,25% dos superiores do chefe de setor considerado agressor também praticaram agressão, sendo coniventes com a situação. É preciso uma mudança de comportamento na empresa, caso contrário, sempre haverá um ciclo vicioso.

Na Questão 38, nove pessoas (14,1%), afirmaram que sabiam o motivo que levaram o agressor a cometer os atos marcados no item 11.1, sendo que 35 pessoas (54,7%)

não sabiam o motivo; 20 pessoas (3,7%) não responderam ou não sabiam responder. Estes dados, somados aos dados que retratam que a maioria dos funcionários (46,3%) acha que o chefe não tem consciência da execução do assédio (Questão 20), segurem que o chefe pode ou não ter intenção de agredir os funcionários. Intencionalmente ou não, o assédio ocorre. Detecta-se a importância de se fazer um trabalho de conscientização dos gerentes para que eles possam saber identificar o que é assédio moral, impedindo que ele aconteça, evitando-se as agressões, sejam elas intencionais ou não.

TABELA 6 – Distribuição das características da direção/supervisão da VALE, contratante dos serviços terceirizados da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008 (2ª parte).

Qual é ou seria seu estilo de liderar	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Daria liberdade para os colaboradores escolherem, mas com algumas limitações	29	45,3
Seria obrigado a ter mais interesse pela produção do que pelos colaboradores	19	29,7
Teria mais interesse pelos colaboradores que pela produção	10	15,6
Não me importaria muito com os colaboradores ou com a produção	3	4,7
Preocupar-me-ia muito com os colaboradores e pouco com a produção	0	0,0
Preocupar-me-ia mais ou menos com os colaboradores e muito pouco com a produção	1	1,6
Não respondeu	2	3,1
Conhecimento da chefia da pessoa responsável pelo assédio moral		
Sim	18	28,1
Não	29	45,3
Não respondeu	17	26,6
Reação da chefia da pessoa responsável pelo assédio moral		
Ele não entendeu a gravidade da situação	2	3,1
Ele teve uma atitude de fuga do assunto	2	3,1
Ele optou por não interferir na situação	1	1,6

Ele tentou resolver em vão a situação	4	6,3
Ele conseguiu resolver a situação	9	14,1
Não respondeu	17	26,6
A chefia não conhecia a situação	29	45,3
Você sabe por que esta pessoa praticou estas atitudes com você?		
Sim	9	14,1
Não	35	54,7
Não respondeu	19	29,7
Não sabia	1	1,6

Fonte: pesquisa direta (2008)

A TAB. 7 traz resultados sobre as características da comunicação com os funcionários de limpeza dentro da empresa mineradora. Para 14,1% dos funcionários “a informação que lhe passam dentro da companhia contratante” são insuficientes, 10,9% acham excessivas e 75% acham que são suficientes (Questão 40).

Para 60,9% dos funcionários, existem “boatos no ambiente de trabalho e se isso dificulta conhecer a verdade”, 23,4% afirmaram não haver o boato, 1,6% respondeu “às vezes”, 3,1% não sabem e 10,9% não responderam (Questão 41). Para 41 pessoas (64,1%) há pessoas que guardam informações que recebem, não as repassando adiante, 13 pessoas (20,3%) afirmaram não haver, seis pessoas (9,4%) não responderam e quatro pessoas (6,3%) não sabem. Para 45 funcionários (70,3%), existem “pessoas que impedem o encaminhamento das idéias e sugestões para a diretoria”, 10 pessoas (15,6%) acham que não existe, uma pessoa (1,6%) respondeu “às vezes”, cinco pessoas (7,8%) não responderam e três pessoas (4,7%) não sabem (Questão 43). Segundo Leymann (1996), a propagação de boatos sobre a vítima é uma atividade de assédio psicológico com a intenção de desacreditar a vítima ou impedi-la de manter sua reputação pessoal ou no trabalho, assim como o bloqueio de informações da empresa endereçadas ao funcionário e vice-versa, visando isolar a vítima no trabalho.

O ambiente de trabalho é “muito satisfatório” para 9,4% dos funcionários que responderam o questionário, “satisfatório” para 68,8%, “nem satisfatório, nem

insatisfatório”, para 20,3% deles e “insatisfatório” para 1,6%. Nenhuma pessoa respondeu que o ambiente de trabalho é “muito insatisfatório” (Questão 44). Para 39,1% dos funcionários, há “ajuda mútua entre grupos dentro da empresa”, 18,8% responderam “às vezes”, 28,1% afirmaram que não há ajuda, 4,7% não sabem e 9,4% não responderam (Questão 45).

TABELA 7 - Distribuição das características da comunicação da VALE com os funcionários de limpeza da LBH Serviços, Itabira-MG, 2008.

Características	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
A informação que lhe passam dentro da Companhia contratante lhe parece		
Insuficiente	9	14,1
Suficiente	48	75,0
Excessiva	7	10,9
Existência de boatos no ambiente de trabalho e se isso dificulta conhecer a verdade		
Sim	39	60,9
Não	15	23,4
Às vezes	1	1,6
Não respondeu	7	10,9
Não sabe	2	3,1
Existência de pessoas que impedem o encaminhamento das idéias e sugestões para a diretoria		
Sim	45	70,3
Não	10	15,6
Às vezes	1	1,6
Não respondeu	5	7,8
Não sabe	3	4,7
Mudanças freqüentes da organização do trabalho		
Sim	41	64,1
Não	13	20,3
Não respondeu	6	9,4
Não sabe	4	6,3
Percepção sobre o ambiente de trabalho		
Muito satisfatório	6	9,4
Satisfatório	44	68,8
Nem satisfatório, nem insatisfatório	13	20,3
Insatisfatório	1	1,6

Muito insatisfatório	0	0,0
Percepção sobre a ajuda mútua entre os grupos ou as equipes dentro da empresa		
Sim	25	39,1
Às vezes	12	18,8
Não	18	28,1
Não sabe	3	4,7
Não respondeu	6	9,4

Fonte: pesquisa direta (2008)

Para 35 respondentes (54,7%) a Companhia contratante passou por um período de reestruturação. Nove indivíduos (14,1%) não relataram a reestruturação, sete (10,9%) não responderam e 13 (20,3%) não souberam responder.

Do total de pesquisados, 23 (35,9%) afirmaram que a reestruturação aconteceu de dois anos a hoje, quatro (6,3%) disseram que o evento aconteceu de 4 a 2 anos, três (4,7%), há mais de cinco anos. Oito trabalhadores (12,5%) responderam que a Companhia ainda vai passar por reestruturação e 26 indivíduos (40,6%) não responderam ou não souberam responder.

Como foi citado no item 4.1 deste capítulo, a VALE Mineradora tem atravessado por inúmeras mudanças. No ano de 2005, a VALE atingia recorde de produção de minério de ferro de 240,413 milhões de toneladas e se preparava para um de seus maiores negócios corporativos, que aconteceria no ano seguinte, com a compra da INCO *Limited* (INCO), mineradora canadense. Desde então, inúmeros processos de reestruturação tem acontecido dentro da empresa, visando adequá-la ao novo cenário de empresa globalizada e segunda maior mineradora do mundo. Sugere-se que há falhas no processo de comunicação da empresa com os funcionários, pois há pessoas que estão alheias a esta reestruturação da VALE.

5 CONCLUSÃO

Em relação à definição dos tipos de Assédio Moral ocorridos e suas razões, destaca-se, em ordem de número de respostas obtidas na pesquisa:

- assédio onde o agressor, funcionário da VALE, monitoriza o trabalho de limpeza de forma mal intencionada, com acúmulo indiscriminado da carga de trabalho e atribuição incessante de novas tarefas;
- assédio ocorrido na VALE que prejudica a saúde do funcionário;
- assédio ocorrido na VALE visando reduzir as possibilidades da vítima de comunicar-se com seus colegas e os próprios funcionários da VALE;
- assédio onde o agressor lança mão de boatos para desacreditar a vítima ou impedir que mantenha sua reputação pessoal ou no trabalho;
- assédio coibindo a vítima de manter contatos sociais;

Em relação à verificação dos fatores de insatisfação dos empregados assediados, relata-se em ordem de importância, que os funcionários de limpeza:

- acham que a VALE não tem objetivos claros;
- acham que o quadro funcional é pequeno para a execução dos serviços de limpeza e conservação;
- acham que a VALE não respeita os horários;
- acham que a carga de trabalho é excessiva;
- acham que há mudanças freqüentes na organização que atrapalham o andamento do plano de trabalho;

Em relação à maneira com que a empresa estudada lida com o assédio, verificou-se que a VALE não tem uma política no que se refere ao assédio moral praticado por seus funcionários. Ao que tudo indica os superiores hierárquicos desconhecem a presença do Assédio Moral no cotidiano da empresa. Os funcionários próprios da VALE e os terceirizados não se manifestam, o que impossibilita que o assunto chegue a um nível hierárquico maior e atitudes para coerção das agressões sejam tomadas. Apesar da imponência de seus números, a VALE carrega ainda vestígios

de uma administração arcaica, não necessariamente oriundos da época em que era empresa estatal, mas facilmente visíveis no convívio corporativo diário.

Em relação à verificação das perdas que a empresa prestadora de serviços sofre com a prática de Assédio Moral por parte de funcionários da empresa contratante pode-se listar:

- No âmbito financeiro:

- Queda da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade;
- Absenteísmo;
- Elevado número de atestados e licenças médicas;
- Alta rotatividade da mão-de-obra (*turn-over*);
- Custo adicional de exames admissionais e demissionais advindo do alto *turn-over*;
- Custo adicional de treinamento para novos funcionários, também advindo do alto *turn-over*;
- Pagamento dos direitos rescisórios e indenizações por danos morais;
- Demais processos trabalhistas com verbas indenizatórias não previstas no contrato de trabalho, como hora-extra e desvio de função;

- No âmbito gerencial e administrativo:

- Queda da produtividade;
- Desmotivação;
- Falta de comprometimento;
- Falta de prazer pelo que faz;
- Surgimento constante de novos conflitos;
- Perda de foco dos objetivos da empresa para o Assédio Moral;
- Demissões;
- Processos cíveis e deterioração da imagem da empresa.

O presente estudo tem algumas limitações. Tentou-se ter acesso a questionários mais completos e que se adequavam mais ao estudo, porém não foi possível usá-los

pelo alto custo financeiro e também ao se verificar que alguns deles possuíam mais de 1.000 perguntas. Seria inviável responder um grande número de perguntas, visto que os funcionários só poderiam participar em horário comercial e foram liberados por poucos minutos. A mesma questão relativa ao tempo de pesquisa limitou a realização de entrevistas pessoais com os entrevistados, o que engrandeceria muito o estudo ao se utilizar uma abordagem qualitativa baseada também em entrevistas, junto com a quantitativa.

Outro fato importante a se destacar, foi a falta de apoio da VALE para a realização da pesquisa. Ao contrário do que aconteceu com a empresa terceirizada - LBH, não foi disponibilizada pela VALE nenhuma informação por escrito, assim como nenhum funcionário da empresa se dispôs a colaborar, ou mesmo se pronunciar sobre o estudo. Alguns participantes da presente pesquisa já não trabalhavam na empresa, e outros fazem parte do grupo dos empregados terceirizados da empresa, por meio de outra empresa prestadora de serviços. O acesso às instalações da VALE não foi permitido e as entrevistas foram feitas nos horários de refeição dos participantes.

Como proposições para a empresa mineradora, destacam-se:

- Fazer um trabalho de conscientização de todos os funcionários da VALE, próprios ou terceirizados, em qualquer nível hierárquico, em todos os setores da empresa, para que eles tenham capacidade de identificar o que é assédio moral e possam agir preventivamente para que ele não aconteça. Estes conhecimentos psicológicos e sociais adquiridos neste trabalho de conscientização contribuiriam para a formação do indivíduo, sua valorização como ser humano, não só no campo profissional, mas em todos os setores de sua vida. Em uma época em que se fala freqüentemente sobre temas como qualidade de vida, bem-estar de funcionários, direitos humanos, seria importante implantar um projeto no combate ao Assédio Moral na VALE.
- Sugere-se que a empresa poderia abrir um canal de comunicação entre um setor da alta administração e os funcionários da base da empresa, no intuito de ouvi-los, entender suas necessidades, suas dificuldades em relação ao plano de trabalho e até mesmo discutir a relação profissional entre subordinados e chefia.

- Sugere-se a empresa melhorar o processo de comunicação com os funcionários, no intuito de difundir as mudanças ocorridas na empresa, suas metas, suas políticas de trabalho, dentre outros pontos importantes.

Propõe-se para a academia realizar uma pesquisa futura na VALE após a implantação de um programa de combate ao Assédio Moral, ou em outra empresa que já tenha implantado um programa similar, para verificar os pontos positivos da mudança organizacional e quais os reflexos gerenciais e financeiros.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: www.agenciabrasil.gov.br. Acesso em: 15 jan. 2008.

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio Moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2008.

ALMEIDA, Guilherme Assis. **A declaração Universal dos direitos humanos de 1948: Matriz do direito internacional dos direitos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Disponível em: www.assediomoral.org. Acesso em: 19 fev. 2008.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: www.almg.gov.br. Acesso em: 08 jun. 2008.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARAN, V. C. Spoti. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-07012008-134033/. Acesso em: 27 ago. 2008.

CARVALHO, G. Dias. **Mobbing nos enfermeiros**. Disponível em: www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSAT_A&Volume=3&Numero=1&Ano=2004. Acesso em: 27 ago. 2008.

CEBRASSE – CENTRAL BRASILEIRA DO SETOR DE SERVIÇOS. Disponível em: www.cebrasse.com.br. Acesso em: 31 maio 2008.

CEZAR, E. Simões. **Problemas de violência ocupacional em um serviço de urgência hospitalar da cidade de Londrina-Paraná**. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06052005-213359/. Acesso em: 27 ago. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 1999. 2 v.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMIG, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo, Marcos Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DNPM – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL. Disponível em: www.dnpm.gov.br. Acesso em: 08 jun. 2008.

DRUCKER, Peter F. Foundation. **O Líder do Futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.

FEBRAC. Disponível em: www.febrac.com.br. Acesso em: 17 abr. 2007.

FIEMG. Disponível em: www.fiemg.org.br. Acesso em: 30 maio 2008.

FREITAS, Maria Esther. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIANESI, Irineu e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Fundação Vanzóile, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, Márcia N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HELOANI, J. R. **Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Disponível em: www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004. Acesso em: 27 ago. 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 31 jan. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. Disponível em: www.ibram.org.br. Acesso em: 08 jun. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LBH SERVIÇOS. Disponível em: www.lbh.com.br. Acesso em: 02 fev. 2008.

LEYMANN, H. **Mobbing: la persécution au travail**. Paris: Le Seuil, 1996.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: www.mdic.gov.br. Acesso em: 12 fev. 2008.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. São Paulo: Campus, 1994.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

PUGH, Derek S.; HICHSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Organizadores, colaboradores [e revisão técnica] Suzana Braga Rodrigues et al.; Tradução Afrânio Carvalho Aguiar et al. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SEAC/MG – SINDICATO DAS EMPRESAS DE ASSEIO E CONSERVAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: www.seacmg.com.br. Acesso em: 22 fev. 2008.

SCHERMERHORN, R. John. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Buckman, 1999.

TITTONI, Jaqueline. Subjetividade e Trabalho. **A experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 3ª região. Disponível em: www.mg.trt.gov.br. Acesso em: 18 jan. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VALE. Disponível em: www.vale.com. Acesso em: 14 maio 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

VOUTYRAS, Stavros. The Classical and Romantic concept of Work. **International Social Sciences Journal**, v. 32, n. 3, p. 405, 1980.

WAGNER, A. John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZABALA, Iñaki Piñuel y. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Loyola, 2003.

APÊNDICE

Questionário usado na coleta de dados adaptado do original de BARRETO (2000).

Questionário

Todas as informações serão mantidas em sigilo.

Atenção: não é necessário se identificar.

As perguntas sobre a empresa são relativas à Companhia contratante dos serviços da empresa pela qual você presta/prestou serviço.

A) Informações gerais do entrevistado

- 1) País:
- 2) Estado onde mora atualmente:
- 3) Estado onde nasceu:
- 4) Idade:
- 5) Sexo:
- 6) Estado civil:
- 7) Etnia/raça: ()branca ; ()negro ; () pardo
- 8) Área de atividade: () prestador de serviços ; () administrativo
- 9) Profissão: () Auxiliar de serviços gerais; () supervisão; () gerência
- 10) Setor: () público; () privado
- 11) Nº. de pessoas que trabalham na empresa:

11.1) Marque as situações pelas quais você já passou: em relação à Companhia que contratou os serviços terceirizados da empresa onde trabalha/trabalhou:

- () Não lhe cumprimentam mais e não falam mais com você
- () Atribuem a você "erros imaginários"
- () Bloqueia o andamento dos seus trabalhos
- () Manda cartas de advertência
- () Impõe horários injustificados
- () Enche de trabalho
- () Pede trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade
- () Dá instruções confusas e imprecisas
- () Ignora sua presença na frente dos outros
- () Fala mal de você em público
- () Manda você executar tarefas sem interesse
- () Faz circular maldades e calúnias sobre você
- () Transfere você do setor para lhe isolar
- () Não lhe dá qualquer ocupação; não lhe passa as tarefas
- () Retira seus instrumentos de trabalho: luvas, botas, materiais e equipamentos de limpeza, dentre outros
- () Proíbe seus colegas de falar ou almoçar com você
- () Agride você somente quando você está a sós com ele
- () Insinua e faz correr o boato contra você
- () Força você a pedir demissão
- () A pressão no trabalho prejudica sua saúde

B) Se você trabalha para o setor privado

12) Tipos de empresa:

13) Tipo de atividade:

14) Tipo de emprego:

15) Duração das situações marcadas no item 11.1 (em meses):

16) Frequência destes comportamentos:

- i. () uma vez por mês
- ii. () uma vez por semana
- iii. () várias vezes por semana

17) Quantas pessoas o fizeram passar por uma ou mais situações descritas no item 11.1

- i. () uma
- ii. () duas
- iii. () três ou mais (várias)

18) Quem é/foi o(s) responsável(veis) por este tipo de comportamento?

- i. () um funcionário da empresa
- ii. () vários funcionários da empresa
- iii. () um superior da empresa

19) Sexo do responsável:

- i. () masculino
- ii. () feminino
- iii. () os dois

20) Você pensa que esta pessoa tem consciência do que fez?

- () sim
- () não

21) Por que você acha que ele teve esta atitude com você?

22) Já falou sobre esta situação com alguém?

- i. () não
- ii. () com família e/ou amigos
- iii. () com uma pessoa da empresa
- iv. () ao setor de recursos humanos
- v. () ao sindicato
- vi. () com o médico do trabalho

23) Você foi exposto à formas de assédio sexual?

- () sim
- () não

24) Se positivo, quais?

C) O posto de trabalho e a organização do trabalho

25) Em geral, no seu setor, seus colegas e você consideram que:

a. a organização dos postos de trabalho favorece o bom trabalho?

- () sim
- () não

b. as tarefas são bem definidas, cada um sabe o que deve fazer?

- () sim
- () não

c. o local de trabalho é suficientemente calmo para a execução de um trabalho satisfatório?

- () sim
- () não

d. a iluminação dos postos de trabalho é adequada?

() sim

() não

26) Que outros riscos existem no ambiente de trabalho?

27) Qual a opinião de seus colegas sobre a pessoa que tem o comportamento descrito no tem 11.1?

28) Você encontra muitas vezes nas suas atividades as dificuldades aqui apontadas? (responda sim ou não)

a. objetivos pouco claros: () sim () não

b. carga de trabalho excessiva: () sim () não

c. utilização insuficiente de métodos de trabalho mais modernos:
() sim () não

d. mudanças freqüentes da organização de trabalho: () sim () não

e. falta de pessoal: () sim () não

f. uma competição grande entre as pessoas: () sim () não

g. horários não respeitados: () sim () não

29) Você acha que o problema é:

a. () seu

b. () de todos

30) Sua tarefa é mais:

- a. () repetitiva
- b. () monótona
- c. () complexa
- d. () interessante
- e. () intelectual
- f. () criativa

E) A direção/supervisão da Companhia contratante dos serviços terceirizados:

31) Como os contratantes tomam as decisões sobre o contrato de trabalho entre eles e sua empresa terceirizada?

- a. () Decidem sem nos consultar
- b. () Somente decisões sem expressão são consultadas
- c. () Decidem somente após consultar os empregados
- d. () A decisão é tomada em conjunto

32) Qual o estilo dos chefes da companhia contratante?

- a. () Eles dão muita importância à produção e demonstram pouco interesse pelos indivíduos
- b. () Eles dão muita importância ao indivíduo e pouca à produção
- c. () Ele tem interesse regular pelo trabalhador e pela produção

33) Você julga que o controle do seu trabalho pela Companhia contratante:

- a. () Permanente
- b. () Normal
- c. () Fraco
- d. () Nulo

34) Como chefe, qual é sua atitude quando for tomar uma decisão? Se você não é chefe, com seria?

- a. sou pressionado a decidir sem consultar meus colegas
- b. somente algumas decisões de pouca importância eu delego a subordinados
- c. somente decido após consulta prévia a cada um dos colaboradores
- d. a decisão é tomada conjuntamente por toda a equipe
- e. não existe nenhuma situação do tem 11.1

35) Qual é ou seria o seu estilo de liderança?

- a. daria liberdade para os colaboradores escolherem, mas com algumas limitações.
- b. seria obrigado a ter mais interesse pela produção do que pelos colaboradores
- c. teria mais interesse pelos colaboradores que pela produção
- d. não me importaria muito com os colaboradores ou com a produção
- e. me preocuparia muito com os colaboradores e pouco com a produção
- f. me preocuparia mais ou menos com os colaboradores e muito pouco com a produção

36) O Chefe da pessoa responsável pelo comportamento descrito no item 11.1 sabe sobre o acontecimento do fato?

- sim
- não

37) Se positivo, com ele reagiu?

- a. ele não entendeu a gravidade da situação
- b. ele teve uma atitude de fuga do assunto
- c. ele optou por não interferir na situação
- d. ele tentou resolver em vão a situação
- e. ele conseguiu resolver a situação

38) Você sabe por que esta pessoa praticou estas atitudes com você?

a. () sim

b. () não

39) Se positivo, quais as razões do comportamento desta pessoa?

F) A comunicação

40) A informação que lhe passam dentro da Companhia contratante lhe parece:

a. () insuficientes

b. () suficientes

c. () excessivas

41) Você acha que existem muitos boatos no ambiente de trabalho e isso dificulta
você saber a verdade?

a. () sim

b. () não

42) Existem pessoas que guardam as informações que recebem, e não passam
adiante?

a. () sim

b. () não

43) Existem pessoas que impedem o encaminhamento das idéias e sugestões
para a diretoria?

a. () sim

b. () não

44) Você acha o seu ambiente de trabalho:

- a. muito satisfatório
- b. satisfatório
- c. nem satisfatório, nem insatisfatório
- d. insatisfatório
- e. muito insatisfatório

45) Você acha que os grupos ou as equipes dentro da empresa se ajudam mutuamente?

- a. sim
- b. não

G) A Companhia contratante

46) A Companhia contratante passou por um período de reestruturação?

- a. sim
- b. não

47) Este período de reestruturação aconteceu:

- a. há mais de 5 anos
- b. de 4 a 2 anos
- c. de 2 anos a hoje
- d. ainda vai passar

48) Você poderia descrever o ambiente nesta Companhia na qual você presta serviços terceirizados? Ou seja: o clima social, as relações entre os trabalhadores, as relações entre hierárquicos e subordinados, as condições de trabalho...