

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E
COACHING

KÁTIA LOPES RABELO
LAYSE NUNES ALEXANDRE

A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL PELA INCAPACIDADE OU AUSÊNCIA DE
GESTÃO DE PESSOAS

ANÁPOLIS - GO
2017

KÁTIA LOPES RABELO
LAYSE ALEXANDRE NUNES

A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL PELA INCAPACIDADE OU AUSÊNCIA DE
GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. Wilian Cândido.

ANÁPOLIS - GO

2017

FOLHA DE APROVAÇÃO

KÁTIA LOPES RABELO
LAYSE ALEXANDRE NUNES

A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL PELA INCAPACIDADE OU AUSÊNCIA DE
GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação do Prof. Me. Wilian Cândido.

Data da Aprovação: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Wilian Cândido

ORIENTADOR

Prof^ª. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

Prof. Me. Wallace Nascimento Portilho de Faria

CONVIDADO

RESUMO

A gestão de pessoas pode ser um caminho para a redução do assédio moral através de suas técnicas e ferramentas, quando corretamente aplicadas, partindo do conceito que eleva o capital humano como patrimônio essencial dentro da organização. Por pesquisa bibliográfica, em um estudo exploratório, puro e teórico, a gestão de pessoas compreende a atividade gerencial que conduz os colaboradores para atingir o resultado organizacional, de forma a desenvolver e potencializar os talentos, capacitá-los e atingir as expectativas individuais e empresariais. O assédio moral, por sua vez, é caracterizado pela perversidade que deteriora as relações humanas, em atos de maus-tratos repetitivos e prolongados, levando ao adoecimento físico e psicológico do trabalhador. Com vistas a minimizar o abuso de poder e habilitar os envolvidos, com destaque aos líderes, apresentou-se um conjunto de proposições focadas no gerenciamento para o reconhecimento e avaliação do desenvolvimento humano. Das técnicas explanadas, as mesmas podem ser correlacionadas a outros procedimentos e servir de parâmetros para outras pesquisas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Assédio Moral. Inaptidão na Gestão. Técnicas e Ferramentas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Managing people can be a way to reduce bullying through its techniques and tools, when properly applied, starting from the concept that elevates human capital as essential patrimony within the organization. By bibliographic research, in an exploratory, pure and theoretical study, the management of people comprises the managerial activity that leads the employees to achieve the organizational result, in order to develop and empower the talents, to enable them and to reach the individual and business expectations . Bullying, in turn, is characterized by the perversity that deteriorates human relations, in acts of repetitive and prolonged maltreatment, leading to the physical and psychological illness of the worker. With a view to minimizing the abuse of power and empowering those involved, highlighting the leaders, a set of proposals focused on management for the recognition and evaluation of human development was presented. Of the techniques explained, they can be correlated to other procedures and serve as parameters for other research.

Key words: People Management. Moral Harassment. Management Disability. Techniques and Tools. Human Resources.

LISTA DE SIGLAS

ARH	Área de Recursos Humanos
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. GESTÃO DE PESSOAS	9
1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	9
1.2. CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	11
1.3. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	15
1.4. O PROFISSIONAL DE GESTÃO E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS	17
1.5. DESAFIOS AMBIENTAIS, ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS	18
2. ASSÉDIO MORAL	22
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO	22
2.2. MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL	25
2.3. ELEMENTOS CARACTERIZADORES	28
2.4. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	32
3. PROPOSIÇÕES DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA AUXILIAR A GESTÃO DE PESSOAS E A REDUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44

INTRODUÇÃO

Ao se falar em gestão de pessoas o seu conceito excede os princípios de seleção, recrutamento e treinamento, envolve as funções gerenciais que são responsáveis por unir pessoas, utilizando-se de habilidades, métodos e técnicas, administrando-as para potencializar os recursos humanos e comportamentos desejados em prol de resultados e crescimento contínuo. No entanto, o despreparo dos líderes pode ser apontado como uma barreira ao processo de gestão, o que por muitas vezes pode acarretar na incidência de outro desafio nas empresas, o assédio moral.

Porém estudos que integram as questões de gestão de pessoas e assédio moral são escassos e cada vez mais necessários, para que possa haver um ambiente saudável e produtivo, com reconhecimento e desenvolvimento humano. A partir daí, o problema que norteou a presente pesquisa foi: Por que a inabilidade de gestão de pessoas acarreta, por vezes, na prática do assédio moral?

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho foi pesquisar a inaptidão na gestão de pessoas que acarreta no assédio moral e apresentar técnicas e ferramentas de gerenciamento que permitam a redução da prática do abuso de poder no ambiente de trabalho.

O alcance do objetivo principal foi possível através da execução de processos intermediários, tais como:

- Levantamento dos princípios do gerenciamento de pessoas que potencializam os recursos humanos e comportamentos desejados para obtenção de resultados;
- Identificação de falhas no processo de gestão de pessoas;
- Classificação de condutas que são caracterizadas como assédio moral;
- Levantamento dos estudos que apontam possíveis causas dos gestores abusarem do poder em degradação do colaborador;
- Levantamento das características apontadas como ambiente saudável e produtivo, com reconhecimento e desenvolvimento humano;
- Proposição de um conjunto de orientações, técnicas e ferramentas de gerenciamento que permitam a redução da prática do abuso de poder no ambiente de trabalho.

Para o esclarecimento do problema exposto e alcance dos objetivos, recorreu-se à obtenção de dados a partir de estudos em fontes diversificadas, tais como: livros, artigos, monografias e teses, tendo como principais autores: Idalberto Chiavenato (2004), Marie-France

Hirigoyen (2010), Joel Souza Dutra (2006), Antônio Carlos Gil (2012), George Bohlander e Scott Snell (2009).

Os resultados dos estudos podem não só auxiliar os gestores para que conheçam e apliquem técnicas e ferramentas no gerenciamento do capital humano, mapeiem perfis comportamentais e ajude-os com o discernimento de ações degradantes características da violência moral, como também viabilizar um clima organizacional favorável, sob a perspectiva de gestão, a todos os participantes nela inseridos. O presente trabalho está estruturado em 3 capítulos:

Capítulo Um: Contempla o assunto Gestão de Pessoas, apresentando os conceitos, processos, papéis dos gestores e alguns dos desafios ambientais, organizacionais e individuais enfrentados na relação de trabalho.

Capítulo Dois: Contextualiza sobre o Assédio Moral, evidenciando-o através de conceitos e correlacionando-o a atitudes perversas dos gestores no ambiente de trabalho e suas possíveis consequências às vítimas.

Capítulo Três: Engloba os resultados do presente trabalho. Expõe os dados obtidos, organizando-os e tratando-os em forma de proposições para a redução da prática do abuso de poder no ambiente de trabalho, e ainda na promoção da aptidão na gestão de pessoas.

Além dos capítulos apresentados, compõem esta pesquisa as considerações finais, que se dedicam a servir de base para o desenvolvimento de pesquisas futuras que correlacione gestão, liderança e conflitos no ambiente trabalhista.

1. GESTÃO DE PESSOAS

Mundialmente as empresas têm se transformado. São intensas mudanças internas, não somente nas multinacionais, mas também nas empresas locais, mesmo que em ritmo moroso. Trata-se de um processo irreversível conhecido como globalização, que exige das empresas: adaptação e modernização.

Essa transformação influencia também as pessoas que compõem as organizações, no passado vistas apenas como recursos, algo material: um insumo a ser administrado. Hoje, essa percepção necessita evoluir, considerá-las como um conjunto de habilidades essenciais aos negócios da empresa.

Refletindo assim, a passagem da atividade humana deixando de ser apenas física para se tornar fornecedora de conhecimento, criatividade e inovação. E ainda, da padronização para a diversidade, que é a mudança da homogeneidade de comportamento para o realce das diferenças individuais e a busca de talentos para garantir as vantagens competitivas.

1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

No início do século XVI, época da colonização brasileira por Portugal, encontramos as primeiras tentativas de comandar pessoas. Com a imposição de um trabalho forçado, os colonos tinham nos nativos indígenas e posteriormente negros africanos, a mão-de-obra necessária para obtenção de lucros para Coroa Portuguesa, através da exploração do Pau-Brasil, seguida da produção açucareira.

No final do século XIX e início do XX, surgem na América do Norte e na Europa os chamados precursores da Administração Científica: Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) e Ford (1863-1947). Os movimentos preconizados por eles tinham por finalidade proporcionar fundamentação científica às tarefas administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo - teoria que afirma que o saber ou conhecimento provem da vivência - (GIL, 2012).

Segundo Gil (2012), do ponto de vista técnico, o Taylorismo baseava-se na racionalização do trabalho, em que os movimentos empreendidos na realização de uma tarefa, deviam ser simplificados, tendo por consequência a redução do prazo de execução. Por esforços coordenados para a obtenção de lucro, abdicar-se-ia da repartição do produto a partir de uma mudança de pensamentos por parte dos empregados e empregadores.

Fayol, por sua vez, imputava aos trabalhadores uma capacidade técnica, baseada nos princípios de conhecimento, previsão, organização, comando, coordenação e controle. Já Ford,

teorizava um trabalho específico para aumento da produtividade, por meio da produção em larga escala apoiada em uma infraestrutura tecnológica (GIL, 2012).

Baseado nos autores fundamentais da Administração Científica foi nítida a substituição da improvisação por ações que levaram as empresas a se estruturarem para redução de custos, modernização dos equipamentos e simplificação dos processos, para ganhos de performance e resultados financeiros.

Na década de 1930, manifesta-se a teoria das relações humanas, um movimento direcionado para a humanização da organização, como consequência da Experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo. Este pesquisou o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade, concluindo que fatores psicológicos influenciavam os resultados nas organizações. Os sentimentos de participação, de pertencimento aos grupos informais constituídos dentro das instituições, são motivadores do comportamento dos trabalhadores (MACÊDO, s.d.).

Dentro da ótica das relações humanas, Macêdo (s.d., s.p.) aponta: “Os departamentos de pessoal viram surgir uma nova concepção de homem: o homem social, cuja eficiência e produtividade passam a ser motivadas por reconhecimento, por valorização, por compartilhamento. A ênfase passou das tarefas para as pessoas”.

Afinal, o sucesso de uma empresa depende fortemente do capital humano. Saber lidar com as pessoas e principalmente saber geri-las é um grande desafio, pois representa preocupação com a qualidade do trabalho e de vida dos funcionários, que abrange fatores motivacionais, capacitação profissional, valorização, gestão de talentos, clima organizacional favorável, entre outros, assim como, a conciliação com os objetivos empresariais.

Enquanto isso no Brasil, com a Era Vargas, (1930-1945), um governo que se apresentava como paternalista, tem-se a criação da Consolidação das leis Trabalhistas (CLT), para regularização dos direitos dos trabalhadores, que já ganhavam espaço no cenário mundial, apontando, por conseguinte, a preocupação das organizações em seguir estas Leis (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Na presidência de Juscelino Kubitschek, de 1956 a 1961, e slogan “50 anos em 5”, por sua orientação otimista, o Brasil apresenta um salto desenvolvimentista, fase conhecida como Tecnicista. Da infraestrutura econômica apresentada por Getúlio Vargas, o governo Kubitschek dá início aos polos industriais, com destaque para o planejamento do grande centro metalúrgico do ABC. Daí tem-se a intensificação dos movimentos populistas pela luta de trabalhos menos degradantes (FRANÇA, 2007).

O Brasil passa a ter os mesmos anseios que outros países quanto à instituição de direitos para as classes trabalhadoras, procurando adotar medidas que proporcionassem aos operários uma melhoria no ambiente de trabalho em suas relações individuais e coletivas, assim como, a determinação de direitos indisponíveis, tais como: salário-mínimo, férias, duração da jornada de trabalho, saúde e segurança, previdência, entre outros.

Pós Segunda Guerra Mundial, constata-se aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores, sobretudo nos Estados Unidos. Neste cenário, transformações relevantes surgem na administração do capital humano. Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passam a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e na concessão de benefícios aos seus empregados (AVILA; STECCA, 2015).

Com a evolução ao longo dos séculos do relacionamento trabalhista, um panorama diferenciado surge dentro das organizações, os empregados são denominados colaboradores, e os empregadores de gestores. A gestão de pessoas deixa de ser sinônimo de controle, tarefa e obediência, como proposto pelas antigas visões mecanicista, sistemática e metódica. Discute-se agora uma gestão da participação e do conhecimento, visando à valorização dos profissionais e do ser humano (LUCENA, 1999 apud RUBIO, GONZAGA E GUIMARÃES, s.d.).

Com o advento das associações em defesa dos trabalhadores e empregadores, observa-se a mudança de cenário quanto a importância no estabelecimento de critérios que tornem as relações trabalhistas mais humanizadas. A concepção de exploração dos empregados, apenas como recursos, passou a ser substituída pela visão de colaborador, ou seja, aquele que contribui para os resultados das empresas.

1.2. CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A relação entre pessoas e organização é intrínseca, a subsistência de uma depende da outra, e no atual contexto, o diferencial para as empresas em critérios de competitividade e qualidade de vida no trabalho requer a aplicabilidade de conceitos que resultem em melhorias na administração dos recursos humanos.

Por Carvalho (2014, p. 2) “Gestão de Pessoas pode ser associada a um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

O termo gestão vem do latim *gestione* – ato de gerenciar e administrar –. O gestor organizacional deverá planejar estrategicamente sob a perspectiva dos princípios e valores da

empresa, alocando recursos humanos, materiais e naturais, para alcançar os objetivos traçados e materializados na visão. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2012).

Sacconi (2001, p. 359) apud Rubio, Gonzaga e Guimarães (s.d., p. 3) acrescenta:

A terminologia “gestão”, ainda traz um significado de “ação ou efeito de gerir, gerenciar”. Logo, se é uma “ação”, precisa ser praticada por alguém que rege e administra bens e serviços. Gestão, portanto, implica em ação, que obviamente vem imbuída de uma intencionalidade, podendo ser encontrada em todos os setores.

O ato de gerir traz o propósito da criação de uma nova modelagem na empresa, para que se tenha a execução dos serviços em conformidade com as normas e valores da instituição, no alcance de metas e objetivos, pautado na preocupação da condução do capital humano para obtenção de sua satisfação e reconhecimento.

A área de gestão de pessoas deve conhecer a estrutura da empresa, seu ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão e visão, bem como o clima e a cultura organizacional, para que os colaboradores com seus diferentes talentos possam proporcionar resultados em parceria com a organização (KNAPIK, 2012).

Knapik (2012, p. 21) pontua que:

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe em um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia os comportamentos delas. Está ligada a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem aos comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

A cultura organizacional, por sua vez, é definida como os valores, suposições e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que moldam a maneira como eles percebem, pensam e agem. A base de uma transformação organizacional é a cultura da mesma. (MOREIRA; LANDI; BAZOLLI, s.d.).

Consequentemente para um clima organizacional satisfatório a todos envolvidos faz-se necessário que estes estejam propícios a estreitarem laços contribuindo para a formação de uma equipe sem distinções, em que se prevaleça a isonomia e o respeito. Já a cultura influencia o comportamento e a maneira de pensar dos empregados a partir da identidade da organização, refletindo nos negócios e na administração.

O processo de gerenciamento envolve-se ainda no estabelecimento de metas, políticas, normas e da estruturação das empresas, cujo sua maior dificuldade é a integração da valorização da organização e a humanização das relações trabalhistas. A empresa deve dirigir as pessoas

com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de forma a harmonizar as pretensões do indivíduo e da sociedade. (RUBIO; GONZAGA; GUIMARÃES, s.d.).

Para França (2007, p. 11):

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

Observa-se conceitualmente uma expansão na responsabilidade do gerenciamento de pessoas, de modo a minimizar processos burocráticos relacionados a contratação, alocação e demissão, colocando as pessoas como elementos essenciais nas estratégias empresariais para a obtenção dos resultados e ainda, harmonizando os interesses individuais e organizacionais.

Segundo Dutra (2006, p. 16), “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”. É uma gestão integrada, de forma a atender aos interesses e expectativas da empresa e dos empregados, sustentando uma relação produtiva entre ambos.

Chiavenato (2004, p. 4) assegura que “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. [...]. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca”.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Desta forma, é notório, que a gestão com pessoas tem como ponto primordial tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva, satisfatória e menos conflituosa possível.

Lacombe (2005, p. 14) relata que “as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo [...]”.

Assumindo a identidade de Gestão de Pessoas se torna possível lidar com os desafios da globalização, da tecnologia e das novas gerações que constroem um novo perfil de

profissional. No entanto, isso implica na transição da Área Recursos Humanos (ARH) para o compromisso com a excelência organizacional. Ele passa a ser definido não pelo que faz (recrutamento, seleção, descrição e análise de cargo, avaliação de desempenho e treinamento) mais pelo que é capaz de apresentar: resultados que geram valor para o negócio (GOMES; SILVA, s.d.).

A Gestão de Pessoas assume o compromisso de alcançar objetivos organizacionais por meio das pessoas, motivadoras inteligentes deles. Contudo, isso só é possível se levarmos simultaneamente em conta o que estimula tanto indivíduos quanto organizações a buscar o sucesso. Sendo assim, a ARH tem como objetivo auxiliar nas mudanças provenientes da globalização no ambiente organizacional; estar aliada aos níveis hierárquicos das organizações, inclusive com os gerentes de linha, administrando conflitos e propondo soluções para o desenvolvimento das empresas; além de cumprir com eficiência e eficácia suas funções tradicionais, tanto no que tange às pessoas quanto aos processos. (GOMES; SILVA, s.d., p. 9)

A partir da globalização com a abertura do mercado pela quebra das barreiras geográficas e o advento de novas tecnologias, houve aumento da competitividade entre as empresas. Exige-se modernização na modelagem da gestão e adaptação aos novos processos, com consequente mudança na operacionalização, em busca de efetividade e lucros para os negócios.

De acordo com Ribeiro (2005), hoje os Recursos Humanos assumem novos papéis:

- Apresentam e asseguram um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Permitem por meio da criação e operacionalização de sistemas que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- Facilitam o processo de administração de pessoas e dão suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços;
- Atuam no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;
- Constituem e dirigem instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, buscam a diversidade, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- Buscam em treinamentos a retenção do capital humano e desenvolvimento de novas competências para atual Era Empresarial.

Toda esta complexidade decorrente das transformações das expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, em termos tecnológicos e também de relações organizacionais, irá gerar, por conseguinte, em um aumento do padrão de exigência em relação ao capital humano. Com investimento na qualificação, exige-se maior capacidade de resposta para os objetivos da empresa ou negócio (DUTRA, 2006).

A estratégia da empresa ou do negócio deve ser decifrada e passada por todas as áreas, do empresário, dos acionistas e do conselho até o chão de fábrica ou do escritório. Ser objeto de um exercício coletivo, estando presentes e sendo condicionantes do sistema de administração, que atualmente está alicerçado na gestão de qualidade e no atendimento ao cliente (BARBIERI, 2012).

Desta forma, a gestão de pessoas busca promover uma interligação entre todas as áreas da empresa, investindo na perspectiva de qualificação dos envolvidos e acreditando que este conhecimento agregará valor a organização. De tudo isso soma-se a satisfação dos colaboradores e propicia a motivação para que estes possam ali permanecerem.

1.3. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Assim como toda área, a gestão de pessoas deve estar alicerçada em processos que se interrelacionam para a conquista de resultados empresariais, levando ao crescimento e aperfeiçoamento das estratégias organizacionais.

Uma conceituação muito utilizada para processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a ele, oferecendo resultados objetivos aos seus clientes a partir de recursos da organização. Processos são incumbências que resultam em especificidade e realizados para atrair algo ou conceber alguma coisa. (HARRINGTON, 1991 apud FALCO; CASTANHEIRA, 2012).

Chiavenato (2004) aborda seis processos básicos para compor o gerenciamento de pessoas, que se interpenetram e se influenciam de forma recíproca, de tal modo que se ajudam ou se prejudicam quando não utilizados de forma correta:

- Processos de Agregar: inclusão de novas pessoas na empresa;
- Processos de Aplicar: desenhos, análises e descrição dos cargos a serem realizados na empresa, bem como orientação de pessoas;
- Processos de Recompensar: incentivo as necessidades individuais;

- Processos de Desenvolver: capacitação e treinamento ao desenvolvimento pessoal e profissional;
- Processos de Manter: criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas;
- Processos de Monitorar: acompanhamento e controle das atividades e verificação dos resultados.

Os processos acima expostos permitem uma integração do capital humano com os demais patrimônios da organização nos diferentes segmentos, por meio de inserção e direcionamento de novas pessoas, estímulos e aprimoramento de habilidades, assim como, ambientes saudáveis e mensuração das atividades, proporcionando competitividade de mercado e produtos de alta qualidade.

Todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo. (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

Com a aplicação adequada dos processos que embasam o gerenciamento do capital humano torna-se possível o desenvolvimento dos colaboradores tanto no campo teórico – conhecimentos - quanto prático – habilidades – estimulando o comprometimento destes a partir de um bom ambiente de trabalho e oportuno reconhecimento que contribua tanto para a satisfação dos empregados quanto para o sucesso empresarial.

Segundo Alcalde e Covo (2013), a gestão das organizações necessita dos processos e técnicas de gestão de pessoas para organizar os homens e o trabalho, assegurando que os trabalhadores façam cumprir o planejamento e os objetivos da empresa.

Desta forma, Chiavenato (2004, p. 490) propõe como ter a garantia que os processos funcionem de maneira integrada e sistêmica:

A solução é avaliá-los, monitorá-los e auditá-los continuamente. Por essa razão, o planejamento do sistema deve se basear em objetivos sólidos e concretos e que possam servir como indicadores ou padrões de um balizamento para avaliação dos resultados. Esses objetivos servirão como critérios para se medir e avaliar se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os seus processos.

As organizações estão sujeitas a interferências internas e externas, as quais necessitam da correta aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas, quando bem mensurados,

analisados e validados para que se tenha atividades que oferecem valor, levando benefícios para a sociedade, empresa, empregado e clientes.

1.4. O PROFISSIONAL DE GESTÃO E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS

Diversos papéis podem ser exercidos por um profissional na área de Gestão de Pessoas, desde o departamento de Recursos Humanos até os executivos da empresa - proprietários da organização a gerentes de seção.

De acordo com Gil (2012, p. 66), estes papéis podem ser influenciados pelo porte da empresa, natureza dos produtos, políticas gerenciais e outros, sendo os mais importantes listados abaixo:

- Comunicador: eficácia na comunicação a todos os envolvidos na empresa;
- Seleccionador: proposição de critérios e elaboração de instrumentos para recrutar, selecionar e adaptar pessoas;
- Treinador: elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Avaliador de desempenho: definição de padrões e construção de instrumentos para avaliação do desempenho;
- Analista de Cargos: avaliação de cargos e funções;
- Motivador: utilização de estratégias adequadas para satisfação e realização do pessoal;
- Líder: condução de equipes e reuniões;
- Negociador: negociação e assessoramento nas negociações;
- Gestor de qualidade: atuação na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidade;
- *Coach*: apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Em face ao exposto, o que vai diferenciar um verdadeiro gestor daquele que apenas faz o suficiente para cumprir o seu papel é a capacidade de se autoconstruir, se reinventar, ser líder pelo exemplo, em sua forma de agir e pensar. Ensinando, mas, sobretudo aprendendo continuamente em uma trajetória em prol dos outros, de si e da empresa, sem perder a capacidade de lutar pelo que realmente acredita.

1.5. DESAFIOS AMBIENTAIS, ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Como se não bastasse a preocupação das empresas com os produtos e serviços que são resultados de suas atividades, estas devem estar preparadas para os obstáculos que abrangem desde o cenário externo até a manutenção do clima organizacional.

Fleury e Fischer (1998, p. 93) apontam que “a velocidade, a continuidade e a imprevisibilidade das inovações na tecnologia, nas ciências, na economia e outras áreas [...], refletiram-se na dinâmica das empresas, desafiando a tradicional maneira de encontrar soluções para problemas e oportunidades”.

O que se pode afirmar com muita propriedade é que a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a Gestão de Pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria-prima é exatamente o conhecimento (GIL, 2012, p. 31).

Da evolução do conceito mecanicista ao processo burocrático, chega-se enfim a Era do Conhecimento. Esta exige adaptabilidade das empresas a nova ordem econômica e social imposta pelo capitalismo e transformação dos mercados. Como teorizado por Snell e Bohlander (2009), em um cenário em que a competição é de todos e a inovação não cessa, a mudança se apresenta como um obstáculo vital das organizações.

Gil (2012), assim, apresenta diferentes desafios aos quais as empresas podem ser submetidas, desde desafios ambientais, como a globalização e a responsabilidade social, desafios organizacionais, como a competitividade e o *downsizing* até desafios individuais como a conduta ética, o *empowerment* e a qualidade de vida.

Com relação à globalização, quando os gestores propõem tornarem-se globais, estes devem considerar a geografia, as culturas, leis e práticas empresariais distintas (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Esse novo mundo global passa a exigir dos gerentes muito mais agilidade e cultura em termos globais. Além de entender de taxas de câmbio, os homens de negócio precisam ter a capacidade de elaborar e checar estratégias globais. Precisam compreender o movimento tecnológico transfronteira, possuir sagacidade política em países diferentes e estar cientes das questões do comércio global e motivações subjacentes a clientes de todo o planeta. Com a globalização, os gerentes precisam dispor não apenas de habilidades interpessoais, mas também interculturais (GIL, p. 34, 2012).

Já do desafio da responsabilidade social surge uma nova perspectiva sobre as atividades empresariais. Têm-se pela evolução dos produtos, “maior qualidade, serviço e valor para os clientes [...]. Esta estratégia permite alimentar o posicionamento da empresa graças a novos critérios de diferenciação o que aumenta o valor da marca” (BOLONEZE et al, s.d., p. 2).

Responsabilidade social é definida por Ashley (2002) apud Boloneze et al (s.d.) como o comprometimento de uma empresa com a sociedade, através de atribuições morais que promovem o desenvolvimento sustentável dos habitantes.

Das concepções acima expostas, a globalização e a responsabilidade social são fenômenos externos às organizações que apresentam transformações a serem superadas por seus impactos direto nos negócios, seja na concorrência de mercado ou na sociedade na qual estão inseridas, em prol do benefício da coletividade.

A competitividade apresentada como desafio da organização tem na área de Gestão de Pessoas os elementos necessários para sua manutenção, através do controle de custos, aumento dos níveis de qualidade da produção e criação de capacidades diferenciadas, por treinamento do pessoal e trabalho harmônico, com elevados níveis de saúde e segurança aos seus trabalhadores (GIL, 2012).

Para ser competitivo é necessário conhecer o ambiente externo e o ambiente interno, definindo caminhos que garantam a continuidade empresarial. A empresa é entendida como um sistema que engloba recursos físicos, humanos e organizacionais, para transformar matérias primas em produtos na forma de bens e serviços. O maior desafio das empresas é sempre ofertar produtos e serviços que satisfaçam plenamente seus clientes, cobrindo seus custos e garantindo seus lucros (MARINO, 2006, p. 3).

O *downsizing*, por sua vez, nada mais é, por Snell e Bohlander (2009, p. 16) do que “a eliminação planejada de empregos [...] seja por aposentaria antecipada, desligamento voluntário ou licença para prosseguimento dos estudos”. É ainda uma ferramenta para auxiliar as empresas a se adaptarem a revolução tecnológica e a integração mundial.

De acordo com Alvarez (2001) esta metodologia deve ser utilizada como último recurso para salvar a empresa em caso de dificuldades financeiras ou perante crises em seus departamentos.

Ao retratar os desafios organizacionais, as empresas deparam-se com a necessidade de aprimoramento de recursos, processos e pessoas para se sobressaírem no mercado competitivo, bem como o achatamento de atividades e cargos para se reestruturarem a fim de reduzir custos, aprimorar a tomada de decisão e garantir a sinergia.

Quando se fala de conduta ética um dos desafios individuais de extrema relevância, presume-se a existência do sujeito com a consciência da diferença entre bem e mal, certo e errado, virtude e vício, e que se reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas atuando conforme os valores morais com responsabilidade em suas ações (NEVES; ZAGO, 2007).

Para Gil (2012), porém, a conduta ética passa por conflitos quando da elaboração de códigos de ética nas organizações, que tem por destino os empregados, sem levar em consideração a conduta do empregador.

Já o *empowerment*, Chiavenato (2004) define como a passagem de responsabilidade a todos, de tal forma que estes se apresentem como líderes em seus campos de trabalho e no âmbito de suas aptidões.

Mills (1996) apud Oliveira e Krom (s.d., p. 3) aponta os itens abaixo como forma de inserir o *empowerment* em uma empresa:

- Tolerância a erros: Faz parte da essência do empowerment a tolerância a erros por parte da empresa. Existem erros que podem e precisam ser tolerados se a empresa realmente objetiva o comprometimento de seus funcionários, contudo existem erros que não se podem tolerar. Cabe a organização passar a sua equipe o que pode ou não ser tolerado.
- Desenvolver a Confiança: Empowerment é antes de tudo uma questão de confiança. Somente haverá funcionários empenhados em contribuir para o sucesso da organização se houver confiança na relação entre a empresa e seu pessoal.
- Visão: Empowerment não é sinônimo de caos. Assim todo o projeto de empowerment, para gerar efeitos positivos precisa estar entrelaçado com uma “visão”.
- Fixação de metas: Metas precisam ser estabelecidas para que os objetivos idealizados na missão da empresa sejam alcançados.
- Avaliação: Uma organização que implementa o empowerment quer mudar sua forma de gestão de pessoal. Como todo projeto, o empowerment também precisa de avaliações para medir a distância entre o planejado e o alcançado.
- Motivação: A motivação é parte indissociável do empowerment, uma vez que apenas empregados motivados são capazes de se comprometer com a missão da organização.

Pelo *empowerment* entendemos o seu conceito relacionado a autossuficiência, autoridade e compromisso em todos os departamentos da empresa, no qual se realiza uma promoção da participação. Com esse tipo de gestão, a organização permite que seus gestores atuem com maior foco nas atividades primordiais e de alta prioridade.

Dutra (2012, p. 46) conclui que “a adoção do *empowerment* requer uma verdadeira revolução na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, que é a do poder”.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) como último desafio individual mencionado, abrange por fim, em seu atual sentido, não só a melhoria das condições para o empregado, mas também para o empregador, internas e externas às relações organizacionais.

Chiavenato (2004) retrata a utilização da QVT como balizador das experiências humanas e grau de satisfação das pessoas que realizam o trabalho, envolvendo fatores como:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- As possibilidades de participar.

Portanto, dos diversos desafios que uma organização, em todo seu contexto, de áreas, gestores e empregados, pode estar inserida, é comprovado e reconhecido que para o alcance dos objetivos individuais e coletivos deve-se ter nos colaboradores, os verdadeiros parceiros internos, com sentimentos que precisam ser motivados diariamente, e não mais uma máquina de produção como anteriormente visualizado.

2. ASSÉDIO MORAL

As estratégias organizacionais em busca de resultados e produtividade em curto prazo, em conjunto com o despreparo ou ausência de gestão pode contemplar interações mediadas por atos abusivos, circunstâncias degradantes, constrangedoras e contínuas manifestadas de diversas formas durante a jornada de trabalho.

O assédio moral deteriora as relações interpessoais e condições de trabalho, valendo-se de comportamentos negativos dos gestores para com seus subordinados, resultando em prejuízos emocionais para o trabalhador e a organização.

Se o abuso de poder inexistisse nas empresas, o ambiente de trabalho seria mais produtivo, lucrativo e prazeroso para todos, já que o valor de mercado de uma organização está no seu capital humano.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO

Com o crescimento da necessidade de saber gerir pessoas, mantendo a competitividade, a produtividade e a qualidade organizacional faz-se necessário saber distinguir os atos legítimos de gestão das situações e atitudes que caracterizam o assédio moral.

Pequenos atos perversos são tão corriqueiros que parecem normais. Começam com uma simples falta de respeito, uma mentira ou manipulação. [...]. Essa destruição moral sempre existiu, quer nas famílias, onde permanece oculta, quer nas empresas, onde as pessoas não a levavam em conta na época de muita oferta de emprego porque as vítimas tinham a possibilidade de trocar por outro emprego. Hoje, elas se agarram desesperadamente ao seu trabalho, em detrimento de sua saúde, tanto física quanto psíquica (HIRIGOYEN, 2010, p.19).

O assédio moral é uma prática tão antiga quanto a própria existência da sociedade, porém por muitos anos não foi retratado e combatido a rigor. Somente nas últimas décadas, o tema tem ganhado destaque, principalmente por ser recorrente na Justiça do Trabalho, embora não aconteça apenas no âmbito trabalhista, mas também em todas as relações sociais de um indivíduo.

De acordo com Hirigoyen (2010, p. 20): “Um mesmo indivíduo perverso tende a reproduzir seu comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida: em seu lugar de trabalho, com o cônjuge, com os filhos [...]”.

No ambiente de trabalho, a competição e a cobrança pela execução das metas propostas, não pode conter condutas abusivas, ou ainda, ultrapassar o campo do respeito para

com o outro, a exemplo de qualquer atitude que cause desconforto psicológico ou físico à pessoa, enquadra-se o conceito de assédio moral definido abaixo:

Assédio moral são os maus-tratos aplicados aos indivíduos nas organizações, derivados de uma lógica perversa na relação de poder existente nesses locais, manifestada como produto das relações autoritárias sob as mais diversas formas de perseguições e atritos entre chefes e subordinados, ou até entre colegas da mesma hierarquia funcional, configurando-se como um fenômeno destruidor da convivência pacífica, da coexistência harmônica e produtiva dos indivíduos no ambiente de trabalho (DUARTE, 2006, p. 1).

Para Breton (2005, p. 71): “A violência ‘psicológica’ ou o ‘assédio moral’ não deixam de ser atos de extrema brutalidade, que podem vir a destruir a identidade e a personalidade. Eles são o equivalente moral da violência física e suas consequências são frequentemente similares, do ponto de vista das vítimas”.

Por Barreto (2000, p. 148), "a vida perde o sentido transformando a vivência em sofrimento, num contexto de doenças, desemprego, procuras, desamparo, medo, desespero, tristeza, depressão e tentativas de suicídio".

A prática da perversidade leva as pessoas ao adoecimento, visto que muitas não sabem como se livrar da conduta constrangedora e acabam se isolando por perderem o ânimo para lutar contra a agressão. Os pensamentos e o sofrimento constantes fazem com que o organismo manifeste uma série de sintomas que são os prenúncios de doenças ou transtornos.

O assédio moral também pode ser desencadeado pela desorganização de algumas empresas, conforme exposto por Filho e Siqueira (2008, s.p.):

A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral. Essa deficiente organização do trabalho pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas.

A exigência por ganhos de produtividade requer que as empresas estejam preparadas para oferecer aos colaboradores as definições e condições adequadas para o alcance dos resultados. Quando isso não acontece, a cobrança pode se transformar em uma violência originada pela alegação de ausência de compromisso do empregado, mesmo que este tenha despendido todos os esforços para a conquista dos objetivos, pela competição desleal entre

colegas ou por perseguição pelo superior, tendo como consequência a deterioração do clima organizacional e banalização das situações agressivas e humilhantes.

Embora o assédio moral (qualificado de mobbing, derivado de mob – horda, bando, plebe) no trabalho seja uma coisa tão antiga quanto o próprio trabalho, somente no começo desta década foi realmente identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca (HIRIGOYEN, 2010, p. 65).

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 77) retratam a dificuldade de criminalizar e punir àqueles que praticam o assédio moral em face ao fator subjetivo que envolve a questão:

A maior dificuldade no que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua ‘invisibilidade’ e, portanto, o alto grau de subjetividade que está envolvido na questão. O nexos causal, ou seja, a comprovação da relação entre a consequência (no caso, o sofrimento da vítima) e sua causa (no caso, a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente. Isso porque tais humilhações são, geralmente, perpetradas ‘como luvas’, ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No Brasil, não há lei própria em âmbito federal, que defina Assédio Moral, inexistindo assim, conceito legal, embora sob a perspectiva da doutrina e jurisprudência já haja apreciação para o tema. Podemos ressaltar os seguintes artigos das legislações vigentes que amparam o trabalhador:

- Artigo 1º, III, da Constituição Federal: princípio fundamental da dignidade da pessoa humana;
- Artigo 3º, I, da Constituição Federal, que através dos objetivos fundamentais, prevê “a construção de uma sociedade livre, justa e solidária”.
- Artigo 5º, V e X, da Constituição Federal que afirma: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] V – é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem; [...] X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação”.
- Artigo 186, do Código Civil, descreve o dano moral como ato ilícito: “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”.

- Artigo 483, da Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto Lei 5.452/43, que pode vir a configurar a rescisão contratual indireta decorrente de um assédio moral.

Já no âmbito estadual e municipal, o Brasil ainda dá seus primeiros passos nas legislações direcionadas a coibir e penalizar a prática do assédio moral, restritas ao funcionalismo público da administração direta, indireta, fundações e autarquias, visto que a legislação trabalhista compete a esfera federal.

O assédio moral no trabalho é um abuso e não pode ser confundido com decisões que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, no caso de estarem de acordo com o contrato de trabalho. Da mesma maneira, críticas construtivas e avaliações sobre o serviço executado, contanto que sejam explicitadas, e não utilizadas com um propósito de represália, não constituem assédio, sendo natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência (HIRIGOYEN, 2002, p. 34 e 35 apud TARCITANO; GUIMARÃES, 2004, p. 15).

Sentimentos de angústia, tristeza e inferioridade devem ser verificados pelo empregado para que esse possa perceber se não está inserido num contexto de assédio moral, pois atitudes de abuso de poder são tão cotidianas que passam despercebidas e quando vistas, ignoradas. No entanto, exigências autênticas no pleno exercício do trabalho não podem ser consideradas como práticas abusivas, já que são necessárias no controle do andamento dos processos e retorno para os resultados.

2.2. MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL

O abuso de poder nas organizações tem se tornado uma prática tão frequente que diversas literaturas têm classificado as condutas e posições dos agressores e vítimas em diferentes níveis hierárquicos.

Segundo Filho (2013, p. 24), “o assédio moral, quanto à procedência dos ataques e à posição que a vítima e agressor ocupam na empresa, pode ser classificado doutrinariamente em: vertical descendente, vertical ascendente e horizontal”.

Para Alkimin (2008, p. 61), o assédio moral vertical descendente, “é proveniente do empregador, compreendido na expressão do empregador propriamente dito, bem como qualquer outro superior hierárquico (diretor, gerente, chefe, supervisor), que receba uma delegação do poder de comando”.

Hirigoyen (2010) afirma que essa situação é recorrente, onde uma empresa permite que os superiores dirijam seus subordinados de maneira cruel, podendo ser caracterizada como um caso de abuso de poder. Da hierarquia estabelecida, o superior atua perseguindo o subordinado por medo de perder o controle ou ainda, pela necessidade de sentir-se maior, diminuindo o outro.

O superior pratica violência perversa quando retira da vítima sua liberdade, não lhe fornece informações essenciais para a execução de tarefas, rebaixa seu trabalho, coloca em dúvida sua competência, atribuindo-lhe atividades inferiores ou superiores à sua capacidade, cria obstáculos para uma promoção ou não considera os seus diretos trabalhistas.

Por fim, Carvalho destaca (2009, p. 65) que essa modalidade é a “mais trivial em razão da própria organização do trabalho, pautada sob forte influência da competitividade e maior obtenção de lucros com menor custos”. Mesmo diante da subordinação do empregado, o empregador ou superior hierárquico não adquire direito de desrespeitar ou infringir a dignidade do trabalhador. Sua hierarquia não deve ser utilizada para conquistar objetivos pautados em procedimentos perversos e coercitivos.

Já o Assédio Moral Vertical Ascendente, é definido por Cardozo Filho (2013, p. 26), como “aquele em que a violência psicológica é dirigida a um superior hierárquico, por um ou mais subordinados”. Trata-se de caso mais raro de se ocorrer.

Carvalho (2009, p. 68) pontua essa modalidade como a ação “que pode vir a ser praticada em relação ao superior que extrapola os poderes de mando e gestão, adotando posturas autoritárias e arrogantes”. Seria semelhante dizer que os empregados adotam atitudes perversas como forma de retaliação a gestão utilizada pelo superior a qual é reprovada pela equipe, ou ainda, simplesmente por serem insubordinados.

Não somente para o caso exposto acima, Filho (2013, p. 26) cita ainda que a espécie vertical ascendente “[...] inicia-se porque: a) os subordinados não aceitam os seus métodos de comando ou as mudanças implementadas; e/ou b) supõem que o assediado não possui os atributos necessários para o desempenho da função; e/ou c) o cargo é cobiçado por algum dos agressores”.

Ainda para Carvalho (2009, p. 68):

Pode-se, também, verificar tal espécie de assédio moral, quando por insegurança ou inexperiência, o superior hierárquico não consiga manter o controle sobre os empregados, sendo pressionado ou tendo suas ordens descumpridas ou desvirtuadas, resultando no fortalecimento dos agentes perversos para se livrarem do superior hierárquico indesejado.

Embora seja incomum, o tipo ascendente também gera sérias consequências, seja para a vítima ou para a organização, visto que na maioria dos casos as atitudes perversas têm como objetivo afastar o superior do trabalho. O subordinado rivaliza a chefia por ciúmes, inveja, preferência por outro supervisor ou porque acredita possuir méritos para ocupar o cargo cobiçado.

O ataque desprendido de um subordinado pode influenciar toda a equipe em que este esteja inserido, levando em consideração que pode argumentar com os demais colegas e convencê-los a praticar o assédio contra o hierarquicamente superior. Os danos causados a vítima são graves e compete a organização fiscalizar, controlar e coibir as condutas ofensivas.

O assédio moral horizontal, por sua vez, é conceituado por Filho (2013, p. 25) como “aquele exercido por trabalhador de mesmo nível hierárquico na empresa”. Os agressores são os próprios pares.

Carvalho (2009, p. 67) complementa o conceito com:

O assédio moral nesta hipótese decorre, em geral, de conflitos interpessoais, tais como: atributos pessoais ou profissionais, capacidade ou dificuldade de relacionamento, ausência de cooperação, preferência pessoal do chefe gozada pela vítima, racismo, xenofobia, razões políticas ou religiosas, entre outras, que causam dificuldades no relacionamento profissional.

Quando a perseguição é horizontal, a chefia não intervém. Por vezes não toma conhecimento, se recusa a ver ou deixa as coisas acontecerem. As empresas não interferem, por acreditar que os empregados são capazes de resolverem a situação sozinhos, assim a vítima não se sente defendida ou é refém de uma decisão arbitrária para a solução do problema (HIRIGOYEN, 2010).

Essa atitude de fuga das empresas revela o despreparo na gestão em lidar com os conflitos e ainda, gera no colaborador um sentimento de frustração porque não se sente apoiado na resolução da situação, fragmentando a relação de confiança com seu superior e impactando diretamente na sua capacidade laboral.

A agressão de um colega para com o outro tem origem nos grupos, em face da dificuldade de conviver com a diferença, pela incapacidade das empresas em respeitar os mínimos direitos de um indivíduo, pelas inimizades pessoais ou na competitividade, pela inabilidade das empresas em resolver os conflitos, pelo favoritismo demonstrado pelos superiores e pela incompetência dos chefes (HIRIGOYEN, 2010).

Em relação à responsabilidade das empresas quanto ao assédio moral horizontal, Capelari (2009, s.p.) acrescenta:

E o que se tem notado é que as empresas observam esse tipo de assédio e se mantêm inertes acreditando que esse tipo de assédio estimula a produtividade. Mas se esquecem que a empresa também terá responsabilidade pelo ocorrido, na medida em que o assédio persiste em razão da omissão, da tolerância ou até mesmo do estímulo da empresa em busca de competitividade interna.

O assédio moral horizontal embora praticado entre os empregados que estão no mesmo nível hierárquico, não exime a responsabilidade das organizações, uma vez que devem garantir a integridade dos colaboradores e manter um ambiente saudável. Para isso, é essencial uma gestão efetiva, sustentada por uma relação de confiança com seus empregados e plena ciência dos acontecimentos nos postos de trabalho.

Por fim, Filho (2013, p. 27) sintetiza as modalidades de assédio moral na seguinte perspectiva:

Como se vê, não obstante a variação de espécies de assédio moral, em todas elas se constata a conduta perversa de tentar reduzir o autocontrole ou autoestima da vítima, ou desestabilizá-la, mediante violência psicológica, consistente em reiteração de atos agressivos, ostensivos ou não, que não sejam humilhantes, vexatórios ou constrangedores. Essa prática odiosa, com sua repetição, acaba comumente por macular a saúde física e mental da vítima, e a degradar o meio ambiente do trabalho.

O agressor, seja ele um par, um superior ou subordinado, desencadeia na vítima comportamentos que podem ser utilizados como manobras a levá-la a cometer erros ou reagir a agressão. É a consagração da desestruturação do ambiente de trabalho, por vezes, diminuindo a produtividade e aumentando o absenteísmo.

2.3. ELEMENTOS CARACTERIZADORES

O assédio moral no ambiente laboral é configurado pela exposição frequente a perseguição, desqualificação, intimidação, exclusão social ou qualquer outra ação negativa que viola a integridade do colaborador e o desestabiliza na execução de suas atividades.

Assim, casos isolados não podem ser confundidos como tal. Cobranças qualificadas, conflitos ou agressões verbais pontuais provenientes de nervosismo ou mau humor, sem intencionalidade, não podem ser qualificados como violência perversa.

Diante da ausência de legislação específica sobre o tema, Carvalho (2009) identifica os elementos que caracterizam o assédio moral: sujeito ativo (perverso), sujeito passivo (vítima), a conduta, reiteração e sistematização, e por fim, a consciência do agente (sujeito ativo).

Araújo (2010, s.p.) define os sujeitos ativos e passivos sob a seguinte perspectiva:

Sujeito Ativo, também denominado de assediador. É o empregador ou seu preposto, ou, ainda, qualquer superior hierárquico; colega de serviço ou subordinado em relação ao superior hierárquico no caso de assédio praticado por subordinado.

Sujeito Passivo, também conhecido por assediado, vítima, é o empregado ou o superior hierárquico no caso de assédio praticado por subordinado.

Logo, o sujeito ativo (perverso) é quem pratica o assédio moral, fazendo uso de manobras perversas a fim de chegar ao poder ou nele se manter, sem se importar com os meios, visando eliminar todo aquele que possa ser um obstáculo na conquista de seu objetivo.

O agressor se utiliza da prática de manobras perversas, com o objetivo de eliminar do ambiente de trabalho o empregado que represente de alguma ameaça para si ou para a própria organização empresarial, massacrando o trabalhador com opressão incomensurável por meio do assédio moral. Seu objetivo é conquistado quando consegue excluir da organização do trabalho a vítima que não suporta a agressão psicológica ou, em alguns casos, mesmo não tendo pedido demissão do emprego, é acometido de alguma doença (decorrente da violência psíquica a que foi submetido), tornando-se improdutivo e descartável ao ambiente da organização empresarial (CARVALHO, 2009, p. 73).

Segundo Hirigoyen (2010, p. 87 e 88), “um perverso age tanto melhor em uma empresa quanto mais ela for desorganizada, mal estruturada, ‘depressiva’”. Utiliza-se das “fraquezas do outro e leva-se o outro a duvidar de si mesmo, a fim de aniquilar suas defesas”.

O perfil do agressor é desequilibrado, ele subjuga a vítima por meio da relação laboral, desestabilizando-o emocionalmente no ambiente de trabalho, com consequências que extrapolam o local da própria prestação de serviços, atuando de injusto por pura opção (CARVALHO, 2009, p. 70).

Enquanto o sujeito passivo é a vítima ou assediado. É aquele que por medo, passa a ter condutas de obediência ou submissão. Hirigoyen (2010, p. 88) afirma que “vítima perde progressivamente a confiança em si, e por vezes fica tão confusa que pode chegar a dar razão ao seu agressor”.

No papel de vítima, o empregado perde toda sua capacidade de inovação e iniciativa, passa a ver-se sozinho, desestabilizado e sem confiança em si mesmo. Não consegue se opor ao perverso, mantendo-se em um estado constante de inferioridade.

Carvalho (2009, p. 73) garante:

a partir do momento em que o ambiente de trabalho é contaminado pela insegurança, medo, autoritarismo, o mesmo se torna instável, desestabilizado, afetando a saúde

mental e física do empregado, e por consequência, prejudicando a produtividade em razão da queda do rendimento do empregado.

A vítima pode ser escolhida porque tornou-se incômoda e deixou-se seduzir pelo perverso. O agressor evita pessoas que possam colocá-lo em perigo, evitando vitimar outros perversos, narcisistas ou paranoicos que se assemelham a ele. Procuram por partes vulneráveis, um ponto fraco a ser atacado, a fragilidade que fará o outro ficar mal quando atingido (HIROGOYEN, 2010).

Inversamente ao que se costuma pensar, os estudiosos salientam que a vítima do assédio moral não é o empregado desleixado, preguiçoso. Pelo contrário, costuma ser alvo do terror psicológico aquele empregado com grande senso de responsabilidade, que se dedica ao trabalho, que se demonstra criativo e competente, em resumo, pessoas que possuem inestimáveis qualidades profissionais e morais. E são justamente essas qualidades profissionais e morais que podem despertar a inveja e rivalidade, seja por parte do superior hierárquico (por medo de perder o poder de que desfruta), seja por parte dos demais colegas de serviço (os quais também se sentem ameaçados pelas qualidades da vítima) (CARVALHO, 2009, p.76).

Por vezes, a vítima encara as manobras perversas como brincadeira, algo inofensivo. Porém a repetição da humilhação, a deixa acuada, inferiorizada, exausta e deprimida. Desencadeia na vítima uma atitude defensiva. As manobras, por meio do medo, a levará a cometer erros, desvalorizando-a ainda mais junto ao grupo que está inserida, conduzindo-a ao absenteísmo ou afastando-a por incompetência profissional.

Com relação ao elemento conduta, Silva (2010, s.p.) propõe como “aquela que atinge diretamente o equilíbrio do meio ambiente de trabalho, ou seja, aquela contrária aos bons costumes da relação da coletividade que vive em sociedade”.

Em complemento, Carvalho (2009, p. 78) destaca que “a conduta perversa deve ser capaz de danificar o meio ambiente do trabalho, contaminando a qualidade de vida no trabalho e a satisfação do empregado”.

Portanto, conduta é a ação. Prática que desestrutura tanto o indivíduo quanto o coletivo, rompe a harmonia e influencia negativamente o local de trabalho, tornando o seu labor um martírio diário.

“O assédio moral não possui uma conduta certa e determinada que o qualifique, por isso manifesta-se mediante qualquer ação capaz de ofender a moral da vítima, humilhando-a e degradando as condições normais de trabalho da mesma” (DIAS; MARTINS, s.d, p. 7).

Para que a conduta abusiva se manifeste, o perverso faz uso de métodos para agredir as vítimas, entre eles estão os listados abaixo, abordados por Carvalho (2009):

- Culpar as vítimas por erros profissionais;

- Recusa a comunicação;
- Acusações maledicentes;
- Destruição a autoestima;
- Isolamento da vítima;
- Constranger a vítima.

Hirigoyen (2010) qualifica os métodos de agressão como fases do assédio moral, na seguinte perspectiva: a recusa a comunicação direta (impedimento ao diálogo), desqualificação (agressões praticadas de maneira subjacente, tal como a comunicação não verbal), desacreditar (por em prova a autoconfiança) e o isolamento (ciúmes, insinuações e quarentena).

Em contraposição as condutas abusivas, Dias e Martins (s.d., p. 11) expõem como deve ser o local de trabalho a ser propiciado pelas empresas: “um local que não prejudique a saúde do trabalhador, que garanta a dignidade e o desenvolvimento de seus verdadeiros atributos, preserve a sua integridade física, moral, psíquica e emocional. Um lugar sadio e equilibrado”.

Com base nas condutas relatadas acima, a empresa deve garantir aos empregados um ambiente saudável, coibindo atitudes perversas, uma vez que estas comprometem a identidade do trabalhador, levando-o, inclusive, ao desequilíbrio emocional e enfermidades diversas. Ainda por Dias e Martins (s.d., p. 15), “o outro elemento caracterizador do assédio moral é a reiteração que deve estar presente em todas as condutas como requisito fundamental”.

Silva (2010) alega:

não poderá ser conduta que aconteça casuisticamente, deverá ser praticada com certa frequência, de tal forma que qualquer conflito no ambiente de trabalho não enseje assédio moral. A repetição deve acontecer com habitualidade de forma regular e permanente.

“A repetição se exprime na periodicidade e frequência da conduta agressiva. Um simples conflito é diferente de um ato de assédio moral pela constância e duração que não há no primeiro” (SILVA, 2011, s.p.).

Sendo a reincidência um elemento obrigatório para a caracterização do assédio moral é necessário que as empresas saibam distinguir um conflito isolado de práticas permanentes e contínuas, evitando a banalização do tema em qualquer desentendimento que ocorra no âmbito trabalhista.

Por fim, “para que se configure o assédio moral, a conduta degradante deve ser consciente. Significa dizer que seus efeitos prejudiciais sobre a integridade psíquica e física da

vítima e do meio ambiente de trabalho devem ser intencionais ou ao menos previsíveis” (CARVALHO, 2009, p. 81).

A consciência do agente é aquela proveniente do agressor com intenção de causar um dano ao sujeito passivo, é proposital, ferindo a honra do trabalhador. Observa-se a má-fé, com o objetivo de prejudicar e denegrir a imagem profissional, em face do agressor ter a convicção do ato praticado.

2.4. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral acarreta danos tanto para o empregador quanto para as vítimas, pois o empregador se torna, por vezes, alvo de processos trabalhistas, bem como vê em sua empresa a redução da produtividade e lucratividade, enquanto as vítimas perdem sua autoconfiança e criatividade, sujeitando-se a níveis elevados de humilhações para manter sua subsistência e de sua família.

Carvalho (2009, p. 94) retrata que o abuso de poder:

Prejudica a organização do trabalho, na medida em que atinge diretamente o trabalhador, seja no que se refere à questão pessoal, seja no que concerne à questão profissional.

Da mesma forma, também prejudica o empregador em decorrência da diminuição da produtividade, alto índice de absenteísmo, além dos custos com indenizações.

E, em última análise, acarreta danos ao Estado, posto que arca com o custeio do tratamento de saúde da vítima, bem como o pagamento de benefícios previdenciários, tais como: seguro-desemprego ou aposentadorias precoces decorrentes do terror psicológico.

Em um olhar voltado para o colaborador, Spacil, Rambo e Wagner (2003) citam as consequências do assédio moral em sua saúde:

- Depressão, angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental;
- Cansaço exagerado, falta de interesse pelo trabalho, irritação constante;
- Insônia, alterações no sono, pesadelos;
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização;
- Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas e fazer amizades;
- Sensação negativa em relação ao futuro;
- Mudança de personalidade, reproduzindo as condutas de violência moral;

- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado, aumento da pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações;
- Redução da libido;
- Sentimento de culpa e pensamentos suicidas;
- Uso de álcool e drogas;
- Tentativa de suicídio.

Logo Carvalho (2009, p. 98) apresenta: “a prática do assédio moral produz um ambiente de trabalho rude, hostil, tenso, propício a provocar danos na esfera profissional, pessoal e social da vítima, razão pela qual deve ser erradicada das organizações”.

Enfim, qualquer prática abusiva deve ser denunciada e combatida, seja por ações individuais ou coletivas, sendo a melhor das ações a prevenção, por meio da prática de gestão de pessoas eficaz e eficiente e de condutas dos trabalhadores de colaboração e adequação as qualificações propostas e inseridas no ambiente organizacional.

3. PROPOSIÇÕES DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA AUXILIAR A GESTÃO DE PESSOAS E A REDUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL

Tomando-se como base os assuntos abordados nos capítulos anteriores, no presente capítulo serão apresentadas algumas proposições de técnicas e ferramentas de gestão de pessoas que auxiliam na redução do assédio moral no ambiente de trabalho.

Visto a evolução no conceito do gerenciamento verificou-se a importância do capital humano como forma de obtenção de resultados na execução dos processos e quando associados aos demais capitais da organização. As técnicas e ferramentas, que serão elencadas, quando utilizadas no desenvolvimento de líderes e colaboradores nas diferentes áreas de atuação podem permitir ganhos extraordinários, ampliando conhecimentos técnicos, habilidades e comportamentos que influenciam em todo o ambiente organizacional.

Superar ambientes de mudanças constantes com forte pressão e expectativa de alto nível de performance requer que líderes e equipes compreendam a importância e complexidade das pessoas, buscando por meio de técnicas e conhecimentos específicos elevar o desempenho de cada componente da organização em prol de objetivos comuns.

A companhia que tem no seu capital humano a ideia de patrimônio o preserva por sua valia e contribuição, tendo neste a ferramenta necessária para integração e interação com toda a coletividade em um processo de constante aprimoramento.

Relacionamos abaixo técnicas e ferramentas a partir de diferentes literaturas que promovem a gestão de pessoas e tendem a minimizar os conflitos organizacionais e o abuso de poder:

a) Socialização:

Entende-se por socialização a integração do indivíduo ao ambiente de trabalho que pode ser feita por meio de uma apresentação formal, recepção festiva, dinâmicas de descontração, assim como, a atribuição de tarefas a serem exercidas e inserção na equipe.

Por Chiavenato (2004, p. 173), “socialização organizacional é a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”.

O relacionamento entre empresa e colaboradores requer reciprocidade, pois haverá uma indução de toda a conjuntura organizacional ao empregado e deste uma personalização do

ambiente com seus princípios e histórico profissional. No entanto, o acultramento se sobressairá, visto que cada organização tem sua missão, visão, valores, normas e padrões que irão induzir aos empregados a adaptação em seus comportamentos.

Esse processo de aculturação não pode ser confundido com imposição, ele deve ser trabalhado de forma que o gestor proporcione uma integração saudável, sem obrigar a internalização dos elementos que constituem a empresa, mas sim, o faça compreender a necessidade dos mesmos como parte contributiva do processo no mercado em que atua. A obrigação pode ser abusiva quando impede a mão dupla no atendimento às expectativas e satisfação.

Dentre os métodos de socialização descritos por Chiavenato (2005) têm-se:

- **Processo Seletivo:** em que o candidato antes mesmo da aprovação obtenha informações da cultura, dos colegas, atividades, desafios, gerência e estilo de administração existentes na informação.
- **Conteúdo do Cargo:** Designação de tarefas inicialmente fáceis para gradativamente aumentar o nível de dificuldade das mesmas, impulsionando o desempenho e sucesso na carreira.
- **Supervisor como Tutor:** Acompanhamento e orientação do novo membro durante o período inicial de trabalho a partir de um tutor que transmita ao empregado uma descrição adequada da tarefa, das informações técnicas de execução, dos objetivos e metas a serem alcançados, e retroação do seu desempenho.
- **Grupo de Trabalho:** A aceitação pelo coletivo é de extrema importância para satisfação das necessidades sociais, há influência nas crenças e atitudes do indivíduo resultantes dessa coletivização.
- **Programa de Integração:** A partir da exposição do funcionamento da empresa tem-se uma ambientalização. Trata-se de um treinamento inicial com assimilação rápida para familiarização das práticas correntes.

Dessa forma é fundamental que os novos membros sejam acolhidos pela administração e colegas através de uma recepção com envolvimento e integração aos processos já existentes, com apresentação clara das tarefas a serem desempenhadas juntamente com os resultados esperados, para que o colaborador se sinta satisfeito pela contribuição prestada inicialmente na organização.

b) Política de Reconhecimento e Valorização de Pessoas

De forma simplista, o reconhecimento é uma forma de agradecimento ao bom serviço prestado, a assiduidade, responsabilidade, comprometimento, zelo para com todos e contribuição aos resultados da empresa. Valorizar é um meio de garantir que esse colaborador tenha o desejo de permanecer na organização e sinta-se prestigiado pela excelência na execução de suas atividades, cooperando para a geração de valor e competitividade de mercado.

Prêmios são utilizados como reconhecimento por aumentos de produtividade, por contribuições especiais ou realizações específicas e por serviços prestados à organização. [...] Os prêmios e reconhecimento dado aos funcionários devem destacar como o seu desempenho contribui para os objetivos específicos da companhia (BOHLANDER, SNELL 2009, p. 386).

Quando uma empresa adota uma política de reconhecimento e valorização, esta fortalece os vínculos com os empregados, fomentando a realização do trabalho de forma integrada, uma vez que o efeito de homenagear pessoas e equipes por distinções evidenciadas nos relacionamentos internos e com a sociedade, no comprometimento com seus valores corporativos ou pelo desempenho empresarial alcançado, estimula o alcance dos resultados.

Ao retratar o processo de valorização, Dutra (2002 apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 56) propõe que “a organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens até um aumento salarial ou uma promoção”.

O fortalecimento dos vínculos da empresa com seus empregados pode ser realizado desde acontecimentos simples, porém significativos, até fatos complexos, tais como:

- Datas marcantes da vida pessoal e profissional: aniversários, promoções e eventos sociais comemorativos;
- Iniciativas voltadas para a melhoria contínua da gestão do clima organizacional: consolidação da consciência coletiva em prol da sustentabilidade, capacidade e disposição dos empregados e equipes para atuar de forma colaborativa e em integração com outras áreas e pessoas, respeitando diferenças, compartilhando conhecimentos e conciliando interesses para o alcance de resultados.
- Reconhecer os Talentos das Pessoas: Evidenciar as especificidades de cada um, alocando-os em tarefas/setores de acordo com suas aptidões, para a satisfação

do empregado, aumento da produtividade e conquista dos objetivos empresariais.

- **Gestão, Práticas e Processos:** compartilhamento de práticas e processos desenvolvidos junto as equipes, especialmente os reconhecidos pelos empregados como fator de motivação.
- **Recompensas:** Reconhecimento pelos serviços desempenhados, pelo compromisso e responsabilidades exercidos através de prêmios, bonificações, elogios, agradecimentos em públicos e promoções.

As regras pertinentes às campanhas de reconhecimento e valorização, bem como toda e qualquer premiação pelos resultados alcançados devem evitar situações que gerem competição predatória entre equipes, sendo previamente estabelecidas em regulamento próprio ou normas similares, para que não se tenha a prática de assédio moral, seja ela do gestor para colaborador (vertical descendente), do colaborador para o gestor (vertical ascendente) e entre colaboradores (horizontal).

c) Gestão de Competências

Gerir competências é administrar as capacidades que o indivíduo apresenta na organização durante a execução de seu trabalho, verificando seus pontos positivos e negativos, para realce de suas forças e melhorias de suas fraquezas, designando-o a um setor em que o mesmo tenha maior aptidão.

O modelo de gestão de competência é uma ferramenta que assimila competências organizacionais, grupais, individuais e gerenciais, equilibrando o gerenciamento de pessoal com o planejamento estratégico empresarial. Permite ainda, um diferencial no mercado através da troca de competências entre os colaboradores e administração (KOPS, SILVA e ROMERO, 2013).

Kops, Silva e Romero (2013, p. 110) ressaltam “o gerenciamento por competência busca junto às pessoas maior envolvimento, comprometimento, respeito, autorresponsabilidade e competência em todo o sistema organizacional”.

O modelo acima exposto contribui para a concretização do plano estratégico, subsidiando as práticas de gestão de pessoas, orientando o desenvolvimento profissional do empregado e definindo o estilo de liderança e da equipe.

Ele identifica e fortalece as competências que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos, com base em oportunidades de desenvolvimento e, principalmente, no reconhecimento e valorização dos conhecimentos, habilidades e atitudes de que cada empregado dispõe para potencializar os recursos da empresa.

As competências sempre envolverão comportamentos mensuráveis pertinentes ao trabalho de cada pessoa, por meio do CHA:

- Conhecimentos – É o saber da pessoa por meio de seu conhecimento técnico e teórico.
- Habilidades – É a dimensão prática do saber, o “colocar a mão na massa”.
- Atitudes – É o “querer fazer”, o agir em conjunto com seus pares e chefias.

São as atitudes de cada um, a vontade e a disposição para fazer as coisas acontecerem. A atitude está vinculada a personalidade de cada pessoa (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 116).

Por este modelo de gestão realiza-se um mapeamento de competências com base na observação dos comportamentos de entrega expressos pelo empregado durante a execução de suas atividades. Esse processo de observação auxilia o líder a aprimorar o desenvolvimento da equipe a partir da reflexão, individual e em conjunto, sobre a manifestação dos comportamentos de entrega e sobre as alternativas para desenvolvê-los ou potencializá-los.

Contudo, o líder não deve valer-se de anseios pessoais, favoritismo e depreciação em relação ao colaborador, deve prevalecer a imparcialidade e a isonomia, para que não se tenha deturpação do mapeamento das competências, misturando interesses pessoais com profissionais.

Caso o empregado não tenha as competências requeridas pela empresa, o CHA tem por objetivo facilitar a identificação exata do que precisa ser desenvolvido. Essa identificação é necessária para que seja escolhida a ação de desenvolvimento mais adequada em relação a teoria, prática ou motivação.

d) Feedback

Atualmente, o *feedback* vem sendo inserido nas organizações como uma técnica fundamental e altamente eficiente para líderes e suas equipes. É um processo contínuo para subsidiar o indivíduo na melhoria de sua performance e conquistas de metas, contrapondo ou explicando a alguém a sua percepção com relação a uma ação executada ou a um comportamento.

“Um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho [...] é a falta de *feedback* na comunicação humana e corporativa. A comunicação antes de ser instrumental, é humana” (MATOS, 2015, p. 36).

Segundo Matos (2015), o *feedback* é um instrumento para aceitar ou não uma mensagem, advertir ou elogiar uma pessoa, auxiliar o colaborador no alcance de seus objetivos com eficiência e eficácia, avaliar a percepção do recado transmitido e expressar consideração e respeito.

Esta ferramenta busca eliminar ruídos e falsos entendimentos em relação ao outro, pois promove a retroação na comunicação, apresentando propostas de melhorias e correções no desempenho do indivíduo.

Um comentário ou explicação sobre a forma e o retorno do seu trabalho pode ser positivo (pelo estabelecimento de confiança, motivação para projetos e valorização) ou negativo (não querer ouvir, duvidar, negar, justificativas a sua conduta e ataque). O *feedback* proporciona o autoconhecimento e autodesenvolvimento, bem como, a cultura de transparência e troca de informações entre as pessoas.

Trabalhar em uma organização sem o conhecimento de “como estamos indo” pode gerar ansiedade e desmotivação, podendo propiciar uma discordância entre o chefe e o empregado, levando por vezes a situações de hostilidade, má impressão, rumores, embates, retaliações, temores de má interpretação e conseqüentemente ao abuso de poder.

Por fim, o *feedback* busca otimizar as relações existentes dentro da empresa por meio de uma comunicação efetiva referente ao serviço executado, comportamento desejado, resultados esperados, tanto do líder quanto do colaborador, para que desta troca de mensagens tenha-se a satisfação de ambos envolvidos.

e) Avaliação de Desempenho

Pela análise da performance do empregado nas tarefas exercidas e como parte atuante da organização, o gestor poderá diagnosticar comportamentos e pontuar se sua postura individual e coletiva enquadra-se com a cultura organizacional. É um meio para potencializar talentos e desenvolver os pontos fracos dos colaboradores.

“A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 223).

Visa traduzir a estratégia da empresa até o nível individual, permitindo ao empregado compreender o significado do seu trabalho para os resultados da organização, tornando clara a contribuição que se espera dele na execução do que é planejado no nível corporativo, setorial e de equipe.

Para que essa avaliação seja eficaz, a organização deve prover condições de trabalho para que o empregado possa atuar com qualidade, por exemplo: infraestrutura, treinamento e desenvolvimento e orientações.

Conforme Chiavenato (2004), há uma diversidade de métodos na avaliação de desempenho humano:

- Avaliação por escalas gráficas: define-se fatores de avaliação para equiparação de desempenho dos membros da organização em uma tabela dupla em que se tem nas linhas os fatores avaliados e nas colunas os graus de avaliação. Tendo-se assim, uma dimensão de ótimo a excelente do quesito aferido.
- Avaliação por escolha forçada: De um bloco composto por frases, o avaliador escolhe aquela que mais se aproxima da performance do colaborador e aquela que mais se afasta do mesmo. Evitando o efeito da generalização e não necessitando de treinamento para isto. No entanto, pode ser entendida com uma técnica pouco conclusiva.
- Avaliação pela pesquisa de campo: Resposta a um formulário entre um especialista em avaliação (*staff*) com um gerente da organização para avaliação do funcionário em quatro etapas em que se tem entrevista inicial, complementar, planejamento das ações e acompanhamento de resultados. Proporciona profundidade, porém com alto custo operacional, devido a assessoria de um especialista.
- Avaliação por incidentes críticos: Avaliação tradicional a partir do sucesso ou fracasso do desempenho do funcionário, pela análise de seus pontos fracos e fortes, sendo um método de fácil execução, porém que pode acarretar em tendenciosidade.

A partir daí, a avaliação de desempenho fomenta a cultura de responsabilização e meritocracia, realiza uma gestão transparente e subsidia as práticas de gestão de pessoas, em que as ações realizadas pelas pessoas no trabalho mobilizem capacidades individuais e das equipes, contribuindo para os resultados organizacionais.

Inserir-se ainda neste contexto de avaliação de desempenho, outras ferramentas que corroboram na mensuração da efetividade e progresso do empregado, como o *feedback* e a gestão de competências por meio da avaliação de talentos através do CHA.

Antigamente esse tipo de avaliação era eventual, atualmente é periódica para a mensuração dos objetivos propostos *versus* entregues, porém não pode inibir o desenvolvimento do potencial humano por meio de um controle excessivo, e sim, apresentar de maneira regular as dissonâncias existentes nas atividades laborais e resolvê-las, afim de evitar possíveis conflitos que possam constituir atitudes de assédio moral entre os envolvidos.

Das técnicas e ferramentas apresentadas pôde-se observar o cuidado com as pessoas para a prática de uma boa gestão, visando a diminuição de conflitos e ruídos, na busca de conciliar as expectativas pessoais e profissionais de todos os que compõem a estrutura organizacional.

O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório. O novo líder surge como visionário, integrador, agente de mudanças, motivador, facilitador, comunicador, capacitador e desenvolvedor de pessoal, além de guardião dos valores centrais da organização (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 26).

Por fim, é de suma importância uma revisão no gerenciamento de pessoas como uma resposta natural das empresas ao cenário atual, onde o conceito e ferramentas de gestão devem ser explorados de forma a evitar atitudes perversas em relação ao trabalhador, como exigências na entrega sem contrabalançar com estrutura adequada à sua execução, imposições de altos níveis de qualidade sem proporcionar treinamentos e qualificações e cobranças de resultados sem reconhecimento e valorização.

O descasamento entre a estratégia da empresa e sua prática não permite o alinhamento entre expectativas e necessidades gerando desgastes nas relações de trabalho. Quando inserido no ambiente organizacional ao empregado é apresentado um roteiro institucional que muitas vezes não é aplicado pelos líderes e pela administração, acentuando a relevância do adequado conhecimento de gestão de pessoas por meio da aplicabilidade de técnicas e ferramentas, objetivando diminuir a inaptidão dos gestores e a prática de assédio moral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa investigamos os principais aspectos da gestão de pessoas abordando sua evolução histórica, conceitos, processos, papéis do líder e os desafios individuais, organizacionais e ambientais. Já para o assédio moral, sua contextualização, modalidades, elementos caracterizadores e consequências para os envolvidos e os impactos para a organização.

A partir do problema que envolve este trabalho: “Por que a inabilidade de gestão de pessoas acarreta, por vezes, na prática do assédio moral?”, visualizamos através dos levantamentos bibliográficos que a gestão de pessoas apresenta-se essencial no estabelecimento de relações saudáveis, harmonizando objetivos individuais e empresariais para a conquista dos resultados e alcance das expectativas.

No entanto, o gerenciamento de pessoas ainda não tem sido efetivamente implementado nas organizações, visto que diversos conflitos se transformam em assédio moral por não haver uma condução correta para a resolução dos mesmos, seja pela inaptidão dos líderes (escassez de conhecimentos, despreparo ou falta de interesse) ou pela não aplicabilidade apropriada de técnicas e ferramentas na gestão do capital humano.

Com o intuito de reduzir a prática do abuso de poder no ambiente de trabalho propusemos técnicas e ferramentas, nas quais, pelo estudo e aprofundamento por parte dos envolvidos, com destaque aos gestores, deverão ser adotadas nas organizações para alcance da missão, internalização da cultura e favorecimento do clima organizacional, entre elas: Socialização, Política de Reconhecimento e Valorização de Pessoas, Gestão de Competências, *Feedback* e Avaliação de Desempenho.

Embora os métodos explanados sejam fundamentais para uma relação trabalhista equilibrada, sustentável e benéfica, os mesmos ainda podem ser correlacionados a outros procedimentos abordados em diferentes literaturas, tais como: *coaching*¹, qualidade de vida no trabalho (QVT), higiene e segurança no trabalho, programas de capacitação, pesquisa de clima organizacional, entre outros, minimizando possíveis conflitos e potencializando o trabalho em equipe.

Com bases nos resultados apresentados, esse estudo poderá servir de parâmetro para outras pesquisas, qualitativas ou quantitativas, sobre os temas correspondentes: gestão de

¹ “O *coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional” (LOTZ; GRAMMS, 2014, p. 17).

peças e assédio moral, e ainda mensurar a adequação das técnicas nos diversos segmentos de mercados, sejam eles: agropecuário, industrial e comercial, a fim de propiciar relações mais humanas e produtivas no trabalho.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, E. A.; COVO, L. M. S. **Gestão de pessoas**: análise do processo de recrutamento e seleção. Faculdades Integradas de Três Lagoas (AEMS), Três Lagoas, 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

ALKIMIM, M. A. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. 3ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.

ALVAREZ, M. E. B. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, L. C. **Assédio moral**. 2010. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI116724,21048-Assedio+moral>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Santa Maria, 2015. Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. ISBN 978-85-63573-74-2. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BALLESTERO, Eliane. O assédio moral individual: estudo sob a ótica do direito brasileiro e português. **Revista Eletrônica Direito: Família e Sociedade** – Volume 1 – nº 1 – 2011. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/arte/sites/publicacaoofmr/pdf/drt/AODIR01.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

BOLONEZE, M. J. et al. **A importância da responsabilidade social nas grandes empresas do Espírito Santo**: exemplos de ações no contexto social. Faculdades Integradas de Aracruz-Espírito, [s.d.]. Disponível em: <http://www.faacz.com.br/site/links/capa/artigos/pdf/ccc/ccc_a_importancia_da_responsabilidade_social_nas_grandes_empresas.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

BRASIL. **Código Civil**. Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel / Ane Joyce Angher, organização. 20ª. ed. São Paulo: Rideel, 2015.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei nº 5.452, de 01.mai.1943.** Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel / Ane Joyce Angher, organização. 20ª. ed. São Paulo: Rideel, 2015.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado **Federal**: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRETON, Philippe. **Argumentar em situações difíceis:** o que fazer diante de um público hostil, de comentários racistas, de assédio, de manipulação, de agressão física e de violência sob qualquer de suas formas. Tradução Sônia Augusto. Barueri, SP: Manole, 2005.

CAPELARI, L. S. T. **O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XII, n. 71, dez 2009. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6668>. Acesso em: 08 abr. 2017.

CARVALHO, M. F. S. **Gestão de pessoas:** implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. 2014. 7 f. Faculdade Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns – AESGA, Garanhuns 2014. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, janeiro de 2014, ISSN 1983-6708. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/71/6.pdf> >. Acesso em: 02 abr. 2017.

CARVALHO, N. G. **Assédio moral na relação de trabalho.** 1ª ed. São Paulo: Rideel, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, A. S.; MARTINS, F. B. G. **Assédio Moral e suas definições.** Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, ETIC – Encontro de Iniciação Científica, [s.d.], ISSN 21-76-8498.

DUARTE, Luísa Sousa Afonso de Campos. **Assédio moral no ambiente de trabalho.** Faculdade Atenas Paracatu, Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.atenas.edu.br/faculdade/arquivos/nucleoiniciacaociencia/revistajuri2006/3.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ª ed. – 5. reimp. – São Paulo: Altas, 2006.

FALCO, A.; CASTANHEIRA, R. **O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação.** Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), São João del-Rei, 2012. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 01, p. 21-35, jan-jul 2012. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/2.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas:** os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.2 p. 90-94, abril/junho 1998. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury_-_gestao_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

FILHO, A. A. C. **Assédio moral no trabalho de doutrina e jurisprudência**. 1ª ed. Brasília: Edição do Autor, 2013.

FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002>. Acesso em: 02 nov. 2016.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, D. H; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. **Assédio moral no trabalho**. 1ª ed. Campinas, SP: Alínea, 2012.

FREITAS, M. E; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. – 12. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, C. L. A., SILVA, G. C. **Gestão de pessoas: uma reflexão sobre teoria e prática**. 18 f. Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, [s.d.]. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991 apud FALCO, A.; CASTANHEIRA, R. **O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação**. Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), São João del-Rei, 2012. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 01, p. 21-35, jan-jul 2012. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/2.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012. 2 MB; PDF.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. [livro eletrônico]. 1ªed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Coaching e Mentoring**. 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MACÊDO, Elivânia. **A Evolução Histórica do RH – do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas**. Tribunal de Contas do Estado do Ceará, [s.d.]. Disponível em:

<<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

MARINO, L. H. F. C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento**: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. Universidade Estadual Paulista – UNESP, XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. 1ª ed. Baueri: Manole, 2015.

MOREIRA, L. R. J.; LANDI, M. BAZOLLI, T. N. **A gestão de pessoas na área da administração pública**. Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL, Londrina, [s. d.]. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724451.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

NEVES, R. I. S. N.; ZAGO, C. C. **Ética na Organização**: uma Construção Reflexiva Coletiva. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/491_Artigo%20etica%20final.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

NUNES, P. **Conceito de Downsizing**. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/downsizing.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. **O empowerment nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, [s.d.]. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

RANGEL, Aracelly Rodrigues Loures. **Manual de trabalhos acadêmicos**: definições e modelos para a Faculdade Católica de Anápolis. 1ª ed. Anápolis, 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RUBIO, A. C.; GONZAGA, R. A. A.; GUIMARAES, T. S. **Gestão estratégica de pessoas – fator chave de sucesso para as organizações**, [s.d.]. 9 f. FAPAN – Faculdade do Pantanal, Cáceres, [s.d.]. Disponível em: <http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

SACCONI, L. A. Dicionário Essencial da Língua Portuguesa. São Paulo: Atual, 2001 apud RUBIO, A. C.; GONZAGA, R. A. A.; GUIMARAES, T. S. **Gestão estratégica de pessoas – fator chave de sucesso para as organizações**, [s.d.]. 9 f. FAPAN – Faculdade do Pantanal, Cáceres, [s.d.]. Disponível em: <http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.

SILVA, L. C. **Assédio moral**: Os elementos que configuram a distinção de dano moral e assédio moral. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em: <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8713>. Acesso em: 08 abr. 2017.

SILVA, S. G. **As principais características do assédio moral são:** dano, duração no tempo, repetição, intencionalidade, premeditação e existência de danos psíquicos. Instituto Brasileiro de Estudos Tributários, 2011. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2396>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan, 14ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SPACIL, D. R.; RAMBO, L. I.; WAGNER, J. L. **Cartilha informativa sobre assédio moral no mundo do trabalho.** Escritório Wagner Advogados Associados, 2003. Disponível em: <http://www.sinasefe.org.br/antigo/cartilha_assedio_moral.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

STADLER, A; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de Pessoas:** Ferramentas estratégicas de competitividade. 1ª ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

TARCITANO, J. S. C.; GUIMARÃES, C. D. **Assédio moral no ambiente de trabalho.** 2004. 51 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação) - Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá De Juiz de Fora, Minas Gerais, 2004. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/novosdireitos/assediomoral/assedio_moral_trabalho.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2016.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Silvia C. **Metodologia da pesquisa em administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. 2007. **Revista Científica Eletrônica de Administração** - ISSN: 1676-6822, Ano VII – número 13 – dezembro de 2007 – Periódico Semestral. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2017.