

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**

**NIVIANE MARIA CINTRA**

**UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**RUBIATABA  
2011**

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NIVIANE MARIA CINTRA

Associação Educativa Evangelica  
BIBLIOTECA



UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS  
ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada a FACER –  
Faculdade de Ciências e Educação de  
Rubiataba, como requisito para a obtenção do  
grau de bacharel em Administração, sob a  
orientação da Professora Dra. Denise Helena  
Monteiro de Barros Carollo.

35985  
Tombo n° 18442  
Classif.: .....  
Ex.: 1 .....  
Origem: d .....  
Data: 08-03-12 .....

RUBIATABA  
2011

NIVIANE MARIA CINTRA

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

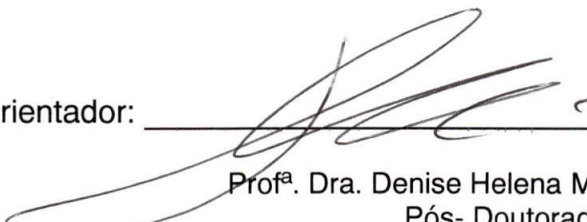
UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS  
ORGANIZAÇÕES

COMISSÃO JULGADORA

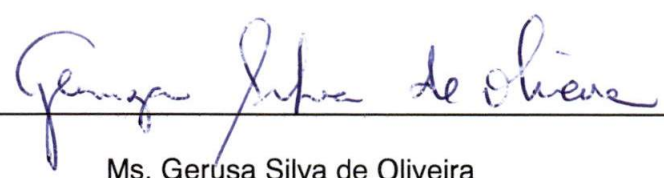
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM  
ADMINISTRAÇÃO PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE  
RUBIATABA

RESULTADO: \_\_\_\_\_

Orientador: \_\_\_\_\_

  
Prof.<sup>a</sup>. Dra. Denise Helena Monteiro de Barros Carollo.  
Pós- Doutorado em Direito

1º Examinadora: \_\_\_\_\_

  
Ms. Gerusa Silva de Oliveira  
Mestre em Sociologia

2º Examinadora: \_\_\_\_\_

  
Esp. Enoc Barros Da Silva  
Especialista em Administração de Empresas

Rubiataba, 2011.

## Agradecimentos

***Agradeço em primeiro lugar a Deus, meu Senhor que cuidou de mim nos momentos mais difíceis dessa caminhada dando-me força e perseverança para vencer essa batalha tão longa e alcançar meu objetivo.***

***A minha família, por terem sonhado juntos comigo, sem medir esforços a esta vitória.***

***A todos os professores que incessantemente se dispuseram a transmitir a mim seus conhecimentos, ampliando meus horizontes...***

***Aos meus amigos que sempre presentes fizeram parte desse momento da minha vida.***

***Em especial a professora Dr<sup>a</sup> Denise Helena Monteiro de Barros Carollo, por suas orientações, e principalmente por sua dedicação, paciência, parceria e amizade. Amizade esta com que pude contar em um momento fundamental no fim dessa jornada.***

Dedicatória

***Dedico esta...***

***Unicamente aos meus pais, Natael e Laurita, e a minha Irmã Neiliane que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.***

*"Contribuir, como cidadão e como profissional, para incessante progresso das instituições sociais e dos princípios legais que regem o País".*

*Código de Ética Profissional do Administrador. Art. 6º inciso IV.*

**RESUMO:** A dinâmica globalizada das organizações tem gerado aspectos de mudanças na busca de eficácia e eficiência, especialmente, nas relações de capital e trabalho, gestão e subordinação. Se verifica cada vez mais a importância do desempenho nos resultados e o desenvolvimento da competência individual e em equipe. Neste cenário ganham importância teorias e metodologias de gestão organizacional, em especial dos fatores relacionados às pessoas e dos fatores de desempenho e desenvolvimento do capital humano das organizações. Este trabalho tem como objetivo refletir a respeito do desenvolvimento das relações de liderança no interior da empresa, na atualidade considerando a figura e o papel do líder no plano inclusive ético.

**Palavras chaves:** Organização, Liderança, Líder.

**ABSTRACT:** The dynamics of global organizations has generated aspects of changes in search effectiveness and efficiency, especially in the relations of capital and labor, management and subordination. If you see more and more the importance of performance results and the development of individual and team skills. In this scenario become relevant theories and methodologies of organizational management, in particular the factors related to people and performance factors and development of human capital in organizations. This paper aims to reflect on the leadership development of relations within the company, at present considering the figure and the leader's role in the plan even ethical.

**Keywords:** Organization, Leadership, Leader.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. ÉTICA E PROFISSÃO.....	12
1.1 Conceitos de ética e profissão.....	13
1.2 Assédios no ambiente de trabalho.....	15
1.2.1 Elementos caracterizadores do assédio moral.....	16
1.2.2 Modalidades de assédio moral no trabalho.....	17
1.2.3 Consequências do assédio moral.....	19
1.2.4 Assédio sexual no ambiente de trabalho.....	23
2. UM TRAÇO DA COMUNICAÇÃO HUMANA: A LIDERANÇA.....	26
2.1 O facilitador e o grupo: noções distintas.....	28
2.2 Liberdade ao grupo.....	30
2.3 Liderança e espiritualidade.....	31
3. EM PAUTA A COMPLEXIDADE DE UMA ESCOLHA.....	34
3.1 Em pauta o tópico poder.....	37
3.2 No alcance da confiança.....	38
3.3 Os tipos de domínio legítimo.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS/SÍMBOLOS

Art. – artigo

p. – página

nº – número

## INTRODUÇÃO

A liderança é tópico recorrente em matéria de administração empresarial. Em meio a essa, um gestor deve saber lidar com seu grupo de trabalho, o que irá exigir-lhe a manifestação de certa postura. É crescente a necessidade de que o administrador, com particularidade ao que ascende a posto de liderança, atue com profissionalismo calcado em estética ética.

O objetivo do presente estudo é retomar assuntos do âmbito da gestão de empresas, buscando verificá-los frente às diferentes visões com que estão tratados por autores.

O objetivo geral é enfocar relações de liderança no interior da empresa, nuances dessas como promotoras da figura do líder.

Os objetivos específicos são arrolar diferenças nessas relações que se manifestam e problemas na condução do líder frente à uma equipe de trabalho. Expor a versatilidade de estilo de liderança da pessoa perante a organização.

O desenvolvimento do presente estudo foi realizado sob metodologia dedutiva. Artigos especializados, em grande parte extraídos de fontes eletrônicas, compõem nossas fontes e se encontram compilados. O texto segue apresentado em três capítulos.

O primeiro ocupa-se com um conceito de profissão, de que tomam parte elementos que caracterizam um desempenho do gestor sob profissionalismo. É o caso do destaque aí presente à necessidade de sua atuação honrada, vocacionada e com vistas ao crescimento da equipe de trabalho, em prol de bons resultados à organização. O capítulo traz os problemas que a esse conjunto podem decorrer da adoção, pelo líder ou pela liderança, de comportamentos anti-éticos.

Para focar tais problemas, o texto está centrado no fenômeno dos assédios<sup>1</sup> de natureza moral<sup>2</sup> e sexual.

O segundo capítulo volta-se a tratar a liderança no interior da empresa. Sob pontos de vista de autores, encontram-se nesse presentes diversas relações de liderança. As suas análises fazem notar o maior ou menor favorecimento que tais relações jogam para a consolidação do líder da equipe e ao cumprimento das metas no desenvolvimento dos trabalhos.

A figura do líder está em pauta no terceiro e último capítulo. Autores apontam comportamentos por esse adotado no cotidiano da empresa. O texto trata também de formas diversas de exercício do poder de parte do líder no cotidiano da organização. O capítulo inclui alguma abordagem a respeito de um novo critério que vem sendo acolhido em organizações, qual seja, o da espiritualidade.

---

<sup>1</sup> Assediador: Aquele que assedia.

Assediado: Que sofre assédio.

<sup>2</sup> Assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

## 1. ÉTICA E PROFISSÃO

No tratamento do perfil do colaborador de uma empresa são normalmente considerados pelos autores diversos tópicos muitos dos quais recorrentes. E se pode entender que o acento no espírito competitivo do colaborador vem gerando uma postura fundamentalmente individualista. E esta postura vem se revelando como razão pela qual há colaboradores que não se atentam à importância de atuar sob uma estética ética no cotidiano da empresa.

A ética pode-se dizer que é na verdade como a educação de nosso caráter, temperamento ou vontade pela razão, em busca de um sentido na vida. Traduzindo é um processo consciente ou intuitivo em que vamos aprendendo ao longo de nossa vida, que nos ajuda a escolher entre vícios e virtudes, entre o bem e o mal, entre o justo e o injusto. É a predisposição habitual e firme, fundamentada na inteligência e na vontade, de fazer o bem. Ser ético, portanto, é buscar sempre estar de bem consigo mesmo, combater vícios e fraquezas, cultivar virtudes, proteger e preservar a vida e a natureza, é buscar ser feliz (TERRA, 2008, p. 1).

Sabe-se que “a prática da ética nas organizações requer convicção, vontade política e competências adequadas para tornar as ações empresariais concretas e objetivas, minimizando as resistências e as incompreensões” (TERRA, 2008, p.1 ).

É importante ressaltar ainda que:

A formação de uma consciência ética e moral, na sociedade, não envolve somente o trabalhador e a empresa, mas sim cada pessoa que está envolvida naquela sociedade, e principalmente aqueles profissionais a quem são atribuídas as maiores responsabilidades. Todos devem assumir seu papel contribuindo por um objetivo comum que é o de exterminar estas redes de corrupção e imoralidade. Qualquer profissional que considerar os princípios éticos como fundamentais em todas as suas escolhas, ações e decisões, verá que a sua vida profissional terá mais qualidade não somente técnica, mas também humana. Esta postura baseada em princípios éticos irá se estender a todos que o cercam em sua vida pessoal, seus colegas

de trabalho e também aos demais níveis da organização onde trabalha. A ética tem como objetivo integrar os recursos humanos, técnicos e financeiros de forma a valorizar os valores pessoais e sociais. Além do mais, a atividade profissional fica impossível de ser exercida sem a ética, porque ela é a base de toda atividade econômica, e fundamental para o desenvolvimento do homem e das organizações. A prática da ética na profissão insere-se nos deveres relativos à responsabilidade que cada um tem no seu trabalho, ela não é enganosa e nem abusiva. Ferir a ética pode significar violar as leis dos deveres profissionais, não cumprir com os deveres da profissão (DIAS, 2004, p. 96).

## 1.1 Conceitos de ética e de profissão

A postura ética é fundamental em um ambiente organizacional. A consciência ética diz respeito não somente a figura do funcionário e da empresa, como também as pessoas envolvidas direta e indiretamente na organização. Com isso todos devem assumir seu papel, baseando-se na ética com o fim de atingir o objetivo almejado pela empresa.

Ética pode ser definida como, a “ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. É uma ciência, pois tem objeto próprio, leis próprias e método próprio, na singela identificação do caráter científico de um determinado ramo do conhecimento” (NALINI, 2008, p. 113/4).

Vale ressaltar,

A ética é uma disciplina normativa, não por criar normas, mas por descobri-las e elucidá-las. Seu conteúdo mostra às pessoas os valores e princípios que devem nortear sua existência. A Ética aprimora e desenvolve o sentido moral do comportamento e influencia a conduta humana (NALINI, 2008, p.115).

O profissional, seja de que área for, deve ter a consciência da importância de seu trabalho para o meio em que vive, isto é, da função social do trabalho que exerce.

Sob o enfoque eminentemente moral, se conceitua profissão como:

Uma atividade pessoal, desenvolvida de maneira estavel e honrada, ao serviço dos outros e a benefício próprio, de conformidade com a própria vocação e em atenção à dignidade da pessoa humana. [...] o espírito de serviço, de doação ao próximo, de solidariedade, é característica essencial à profissão. O profissional que apenas considere a sua própria realização, o bem-estar pessoal e a retribuição econômica por seu serviço, não é alguém vocacionado (NALINI, 2008, p.177).

Na profissão, a organização se torna elemento fundamental, mediante a divisão do trabalho, proporcionando o bem comum. (NALINI, 2008, p. 177).

A profissão é atividade desenvolvida em benefício próprio. A função social da profissão não é incompatível o fato de se destinar ela a satisfazer o bem particular de quem a exercita. [...] Adota-se o serviço contemplando o bem alheio, com o intuito de atender à própria necessidade de subsistência (NALINI,2008, p.170).

Um Código de Ética profissional, ao estabelecer padrões esperados quanto as práticas referendadas pela respectiva categoria profissional e pela sociedade, procura fomentar a auto-reflexão exigida de cada indivíduo acerca de sua práxis, de modo a responsabilizá-lo, pessoal e coletivamente, por ações e suas consequências no exercício profissional. (NALINI, 2008, p.178)

Nesse sentido, há que se ressaltar

O exercício profissional ainda deve ser de acordo com o conceito da dignidade humana. As atividades laborais humanas não existem para movimentar a economia. Elas são voltadas à realização das pessoas, de maneira a que se realizem integralmente, concretizando suas potencialidades até a plenitude possível (NALINI, 2008, p. 170).

Segundo Silva (2009) as organizações têm, cada vez mais, buscado profissionais que, além de competentes, são acima de tudo, éticos, para que possam atuar frente às mesmas com o intuito de orientar e guiar seus colaboradores. Portanto é de:

Indispensável importância que o administrador seja formado por uma estrutura firme e segura de seus pensamentos, sobre um terreno de cunho ético, pois é dele que dependerá o sucesso da organização, tendo à ética como um elemento catalisador das ações sociais da organização. Os administradores éticos alcançam o sucesso com práticas administrativas que mostram equidade e justiça nas suas decisões (SILVA, 2009, p. 1).

## **1.2 Assédios no ambiente de trabalho**

A ausência de profissionalismo pode se manifestar sob a forma de posturas antiéticas no ambiente de trabalho, como é o caso de tipos diferentes de assédio.

Assédio moral pode ser definido como sendo “toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2011, p. 134).

Em outro autor, esse assédio é entendido como segue.

O assédio moral se define pela intenção de uma ou mais pessoas praticarem, por ação, ou deixarem de praticar por omissão, de forma reiterada ou sistemática, atos abusivos ou hostis, de forma expressa ou não, contra uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, principalmente por superiores hierárquicos, colegas ou mesmo por colegas e superiores hierárquicos e em menor proporção, entre outros, por inferiores hierárquicos e clientes, durante certo período de



tempo e com certa frequência, os quais venham atingir a saúde do trabalhador, após o responsável ter sido comunicado a parar com eles e não ter parado (ZANETTI, 2008, p. 1).

Dando continuidade às abordagens sobre assédio moral no trabalho, observa-se também que esse:

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o pacto da tolerância e do silêncio no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua auto-estima (BARRETO, 2000, p. 1).

### **1.2.1 Elementos caracterizadores do assédio moral**

O assédio moral caracteriza-se pelo objetivo do assediador em desestabilizar a vítima por meio de críticas e brincadeiras maldosas, desqualificando seu trabalho e, na maioria das vezes, tratando-a por apelidos pejorativos.

É importante observar, “para que um ato que ocorre no ambiente de trabalho se concretize como assédio moral, é necessário estarem presentes alguns elementos determinantes para sua identificação” (BARROS, 2008, p. 922).

O primeiro deles diz respeito à intensidade da violência psicológica,

É necessário que a intensidade da violência seja grave na concepção objetiva de uma pessoa normal. Não deve ser avaliada sob a percepção subjetiva e particular do afetado, que poderá viver com muita ansiedade situações que objetivamente não possuem a gravidade capaz de justificar esse estado de alma. Nessas condições, a patologia estaria mais vinculada com a própria personalidade da vítima do que com a hostilidade no local de trabalho (BARROS, 2008, p. 922)

Como segundo elemento, “o episódico esporádico não caracteriza o assédio moral. É mister o caráter permanente dos atos capazes de produzir o objetivo”, esses atos devem ser praticados por um tempo suficientemente longo, para que se caracterize o assédio moral (Idem, 2008, p. 922).

O terceiro elemento caracterizador deste tipo de assédio é a intenção de prejudicar o empregado. Assim, deve haver “a finalidade de ocasionar um dano psíquico ou moral ao empregado, para marginalizá-lo no seu ambiente de trabalho” (Idem, 2008, p. 925).

Isso pode ocorrer na maioria das vezes diante de outros funcionários e até mesmo em público, por meio de ações que desmoralizam e intimidam o empregado.

### **1.2.2 Modalidades de assédio moral no trabalho**

O assédio moral constitui-se de duas formas. Tanto em uma como na outra sua finalidade é a discriminação ou até mesmo a exclusão da vítima do ambiente de trabalho, expondo-a a um tratamento desigual e sem motivos fundados.

Quanto à classificação,

o assédio moral pode ser classificado em duas modalidades, quais sejam, assédio moral horizontal e assédio moral vertical, sendo certo que esta última hipótese comporta as seguintes subdivisões: vertical descendente e o ascendente (CARVALHO, 2008, p. 1).

Uma primeira espécie é a horizontal, isto é, aquela que ocorre entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, ou seja, a vítima e o assediador estão no mesmo patamar.

Vale destacar,

O medo, causado pela alta competitividade, aguça práticas individualistas, e de tolerância aos abusos dos superiores hierárquicos, que sustentam a cultura do contentamento geral. (...) Entretanto, a busca de melhores resultados para uma maior produtividade e, por consequência, melhoria no salário, leva à intolerância com os colegas mais morosos, passando para a discriminação dos improdutivos, humilhando-os. (...) A competição sistemática entre os trabalhadores incentivada pela empresa, provoca comportamentos agressivos e de indiferença ao sofrimento do outro (CARVALHO, 2008, p. 1).

Há o assédio moral vertical de dois tipos, descendente e ascendente. No caso do descendente, o assédio moral parte do superior hierárquico, podendo este ser o chefe, o líder ou gerente, ou até mesmo quando estes apóiam demais colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico da vítima. E de observar, “não é necessário que a ação seja deflagrada e realizada pelo superior, mas pode este contar com a cumplicidade dos colegas de trabalho da vítima e através destes a que violência seja desencadeada” (CORDEIRO, 2009, p. 1).

A agressão moral ou psicológica implica em uma conduta antiética, através de atitudes que expõem a vítima a situações constrangedoras e humilhantes, visando a discriminá-la ou a excluí-la da organização. (CARVALHO, 2008, p. 1). E o autor esclarece “a humilhação vertical se caracteriza por relações autoritárias, desumanas, onde predominam os desmandos, a manipulação do medo e a extrema competitividade” (p. 1).

Já o assédio moral vertical ascendente é uma espécie de assédio praticado pelos subordinados e dirigido ao seu superior hierárquico. Assim, segundo o autor que vimos seguindo, “destaca-se a pressão dos subalternos como capaz de levar o superior a desacreditar de sua competência e, pelo medo de levar o problema ao empregador e ser considerado inapto para o exercício do cargo de

liderança, acaba assistindo o fenômeno calado o que pode ensejar numa violação na sua auto-estima, além de outros prejuízos mais graves, tanto em nível mental como físico” (p. 1).

### **1.2.3 Consequências do assédio moral**

O assédio moral gera consequências que alcançam não somente a vítima e o assediador. Seus efeitos podem atingir o ambiente de trabalho, bem como a sociedade.

O assédio moral pode ter repercussões negativas difíceis de contabilizar. Pode originar na vítima danos irreversíveis e, em casos extremos, poderá, inclusivamente, levar ao cometimento de suicídio. As consequências podem ser extremamente nefastas, com possíveis reflexos ao nível da saúde física ou psíquica do assediado, influenciando negativamente na sua própria família, tal como nas relações sociais. Os seus efeitos nocivos poderão estender-se mesmo à própria empresa que permite este fenômeno, mas, por fim, repercutir-se-ão sempre sobre a sociedade (SILVA, 2007, p. 1).

No caso da vítima, vale ressaltar

o assediador visa destruir as relações do assediado no seu ambiente de trabalho e também no seu ambiente social atingindo a dignidade da vítima através de atitudes humilhantes, propósitos ofensivos e rumores maldosos sobre a vida privada da vítima (ZANETTI, 2008, p. 1).

Para Oliveira (2007 *apud* CARVALHO, 2008) o assédio moral traz consequências muitas vezes irreversíveis para a vítima, refletindo no seu emocional de forma que venha a tomar atitudes drásticas, podendo até mesmo chegar ao ponto de cometer suicídio, devido aos danos acarretados por essa violência moral.

Nesse sentido, é fundamental enfatizar, o que segue.

Ao longo da história o assédio moral vem trazendo prejuízos significativos ao trabalhador, afetando a saúde física e mental, podendo até em casos extremos levar ao suicídio, ou mesmo deixar sequelas irreparáveis. No contexto atual, as novas formas de gestão e organização do trabalho, bem como a competitividade buscada pelas empresas, favorecem a prática da violência moral em todos os níveis hierárquicos, onde se destacam as pessoas com personalidade (OLIVEIRA *apud* CARVALHO, 2008, p. 1).

Para Carvalho (2008), a prática desse tipo de violência produz efeitos que atingem também o empregador e a organização. Contudo, diferente do que ocorre à vítima, estes sofrem danos pessoais, profissionais e principalmente financeiros

É importante lembrar,

Os efeitos que o assédio moral gera sobre as organizações do trabalho afetam diretamente a pessoa do empregado, seja no aspecto pessoal, profissional, bem como ainda prejudica economicamente o próprio empregador, devido à queda da produtividade, do alto índice de absenteísmo e pagamento de indenizações, além de prejuízo para a coletividade, devido os afastamentos gerados pelos danos ocorridos (CARVALHO, 2008, p. 1).

Na ótica de Ferreira (*apud* CARVALHO 2008, p. 1) as consequências do assédio moral trazem prejuízos significativos e profundos, tanto morais como psicológicos, constituídos de riscos invisíveis, porém concretos nas relações de trabalho e na saúde de seus trabalhadores. Do mesmo modo, um autor observa o que segue.

As consequências geradas pelo assédio moral não se limitam a saúde da vítima do processo destruidor. Os resultados ainda atingem a esfera social da vida do empregado, além das consequências econômicas do fenômeno sobre o empregado, a empresa e a sociedade (FERREIRA *apud* CARVALHO, 2008, p.1).

Em alguns casos o assédio moral não é identificado pelo restante do grupo. Contudo, quando a organização identifica esse tipo de fenômeno, deve agir de maneira a erradicar o problema.

A prática do assédio moral traz implícitas situações em que a vítima sente-se ofendida, menosprezada, rebaixada, inferiorizada, constrangida, ultrajada ou que de qualquer forma tenha a sua auto-estima rebaixada por outra. Esse estado de ânimo traz consequências funestas para as vítimas, daí a necessidade de se conhecer bem o quadro e tratá-lo juridicamente, defendendo assim aqueles que são vítimas de pessoas opressoras, as quais de alguma forma têm o poder de coagí-las no seu local de trabalho ou no exercício de suas funções (DARCANCHY, 2006, p. 1).

A empresa e o assediador também são alcançados pela prática antiética, haja vista registro abaixo.

As consequências do assédio moral não se limitam somente ao trabalhador, mas também para a empresa. Além do consequente aumento de custos oriundos das faltas ao trabalho, licenças, substituições, verificam-se também a redução da capacidade produtiva, acentuada crítica aos empregadores, elevada taxa de absenteísmo, tendência a surgir em problemas que se tornam em conflitos, bem como a busca de soluções para mascarar os problemas e os culpados pelos transtornos que são causados à empresa (CALDAS *apud* CARVALHO, 2008, p. 1).

No Brasil, o comportamento do assediador pode dar causa à aplicação da Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Esta dispõe em seu artigo 4º, incisos I e II:

“Art. 4º O rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório, nos moldes desta Lei, além do direito à reparação pelo dano moral, faculta ao empregado optar entre: I – a readmissão com ressarcimento integral de todo o período de afastamento, mediante pagamento das remunerações devidas, corrigidas monetariamente, acrescidas dos juros legais; II – a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais”.

A respeito do dispositivo legal acima, PAROSKI (2006, p. 2) faz apontamentos que seguem.

Dependendo do comportamento do empregador ou do seu preposto, ou superior hierárquico, em relação ao trabalhador, pode ser aplicada a supracitada lei, que veda a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeitos de acesso a relação de emprego ou sua manutenção por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, casos em que a rescisão contratual operada por iniciativa do empregador, fundada nas práticas discriminatórias ou limitativas ora citadas, dão ao empregado o direito de vê-la declarada nula, com sua conseqüente reintegração no emprego e percepção de todas as parcelas do período de afastamento, ou pode o empregado optar pela remuneração em dobro do período de afastamento (art. 4º, incs. I e II, da precitada lei) (PAROSKI, 2006, p. 2).

Quanto ao tratamento preventivo dado ao assédio moral no trabalho, é importante ressaltar registro abaixo.

O líder tem papel primordial no que diz respeito à prevenção do assédio moral. A partir de uma liderança transparente e de uma gestão organizacional focada nos indivíduos, em que as relações de trabalho sejam estruturadas a partir de um sentido ético. (PENTEADO *et. al.*, 2009, p. 1).

É significativo enfatizar também outros tópicos destacados por esse mesmo autor.

O desenvolvimento de uma consciência ética por parte das lideranças e a influência destas em relação à equipe por meio da administração do sentido de pertença ao grupo possibilita a ressignificação tanto do ambiente organizacional quanto das relações de trabalho, fazendo com que estas se tornem mais humanas. Uma liderança que gera sentido ético e humano, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento constante dos sujeitos, pode propiciar um ambiente de trabalho no qual a possibilidade de aparecimento do assédio moral seja minimizado ou extinto (PENTEADO *et. al.*, 2009, p. 3).

### 1.2.4 Assédio sexual no ambiente de trabalho

A postura antiética manifestada frente a um colaborador pode constituir-se em uma segunda espécie de assédio, o sexual.

Toda tentativa, por parte do empregador ou de quem detenha poder hierárquico sobre o empregado, de obter dele favores sexuais, através de condutas reprováveis, indesejadas e rejeitadas, com o uso do poder que detém como forma de ameaça e condição de continuidade no emprego, ou quaisquer outras manifestações agressivas de índole sexual com o intuito de prejudicar a atividade laboral da vítima, por parte de qualquer pessoa que faça parte do quadro funcional, independentemente do uso do poder hierárquico (ZANETTI; ALFRADIQUE, 2008, p. 1).

Nesse sentido, o artigo 216-A do Código Penal [acrescido pela Lei 10.224/2001] dispõe:

“Art.216-A - Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos”.

O assédio sexual possui duas espécies, as quais se definem e se diferenciam pelo fato de que, no caso de assédio sexual por intimidação, o poder hierárquico não é tão relevante, porém no assédio sexual por chantagem esse poder é imprescindível.

O assédio sexual por intimidação é definido como sendo as:

Incitações sexuais importunas, de uma solicitação sexual ou de outras manifestações da mesma índole, verbais ou físicas, com o efeito de prejudicar a atuação laboral de uma pessoa ou de criar uma situação ofensiva, hostil, de intimidação ou abuso no trabalho (BARROS, 1998, p. 1465).



Na concepção de Alves (2003), o assédio sexual por chantagem pressupõe uma situação na qual um empregado é obrigado a escolher entre ceder a favores sexuais a seu superior, ou perder algum benefício decorrente de seu trabalho, colocando a vítima em situação de grande constrangimento.

O assédio sexual por chantagem pressupõe, necessariamente:

Abuso de poder por parte do empregador ou de preposto seu. É indispensável, pois, uma ascendência do agente sobre a vítima, decorrente de poderes derivados do contrato de trabalho. Envolve, assim, o uso ilegítimo do poder hierárquico, colocando a vítima em situação de grande constrangimento, uma vez que normalmente terá dificuldades de reagir em legítima defesa, em virtude do perigo de consequências negativas, inclusive a perda do próprio emprego (ALVES, 2003, p. 1).

Para que ocorra a caracterização do assédio sexual, é necessária a presença do agente, conhecido como assediador e do destinatário do assédio que é a vítima assediada, tal como se dá no assédio de natureza moral.

O assédio sexual passou a ser considerado crime desde 2001, pela Lei 10.224, portanto, além de gerar consequências muitas vezes irreversíveis para o assediado, também pode resultar em sérias sanções para o assediador.

A respeito de tal conduta ilegal, se tem os seguintes registros infra.

No caso de ser um empregado de nível superior o assediador, esse pode ser responsabilizado patrimonialmente pelos danos que venha a causar para o assediado. Essa responsabilidade será discutida no âmbito da justiça civil. E destaca no caso de ser a empresa demandada, poderá se utilizar do direito de regresso podendo demandar em ação própria, ou ainda através da denúncia à lide para ressarcir-se dos danos patrimoniais provocados pelo seu empregado assediador. Por fim observa-se que para o assediado o assédio sexual gera efeitos degradantes tanto no desempenho de sua função quanto nas relações com os colegas, podendo causar-lhe um trauma psicológico além de outras sequelas, essas tão grandes que muitas vezes ficarão marcadas para sempre no íntimo do empregado (ALVES, 2003, p.1).

Os elementos acima constituem um alerta aos colaboradores das organizações, pois o assédio é nessas uma prática cujos resultados graves mostram-se de ordem tanto material como psicológicos.

## 2. UM TRAÇO DA COMUNICAÇÃO HUMANA: A LIDERANÇA

Para Gomes (2007, p. 05) liderança é assunto cercado de interpretações no interior da Teoria Geral da Administração, para o qual concorre um conjunto de fatores de natureza diversa, psicológicos, morais e ambientais. Esses fatores dizem respeito à boa qualidade de vida no trabalho e à motivação do grupo, com uma relação adequada entre o líder e seus subordinados, bem como a disponibilidade de um ambiente de trabalho agradável. É importante dizer, para o bom funcionamento de uma empresa esses fatores têm que ser colocados em prática em conjunto.

Na ótica de Vendramini (2000, p. 15), a liderança é imprescindível em todos os âmbitos de organização onde o homem se faz presente. Porém é nas empresas que ela se torna elemento essencial. Uma organização não consegue atingir suas metas e executar suas tarefas sem que nela esteja presente alguém que exerça a liderança. Esta exige daqueles que a assumem conhecimentos cada vez mais avançados. De todo modo, o líder não trabalha sozinho, pois além de possuir aptidão para assumir o papel da liderança, ele deve ser capaz de fazer com que seu grupo trabalhe junto consigo, para a geração de resultados satisfatórios à organização.

Em se tratando do conceito de liderança, vale dizer que é “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATO, 2002, p. 147).

Segundo Medeiros (2009),

se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influência. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional (MEDEIROS *et al.*, 2009, p. 1).



Liderança pode ser definida ainda como “a ênfase na liberdade dos subordinados e na serve-ciência dos líderes”. Sendo assim, a liderança está diretamente ligada à ideia de comando ou controle de um determinado indivíduo sobre sua equipe (BAUMGRATZ, 2006, p.1).

Seguindo esse raciocínio, vale destacar a liderança como sendo “um fenômeno relacional, os atos influenciáveis geram reações nos liderados e essas, por sua vez, estimulam respostas nos líderes” (SILVA, 2000, p. 6).

A partir dessas definições, cabe salientar o que segue.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vistas à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas (NUNES, 2005, p. 1).

Com base em uma publicação em co-autoria, cabe dizer que a liderança tem sido vista como um elemento necessário para guiar uma empresa, pois propicia o interesse do grupo, melhorando o desempenho na execução das atividades e proporcionando o melhor relacionamento entre os mesmos (VENDRAMINI *et al.* 2000).

Nesse sentido há que se destacar aspectos do pensamento de SILVA (2006, p. 1) sobre as organizações na atualidade.

As organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para a execução de tarefas para alcançar os objetivos da empresa. Hoje, há a percepção das pessoas como pessoas realmente, ou seja, dotadas de características próprias de personalidade, valores, crenças,

atitudes, aspirações e objetivos individuais. Pessoas fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que leva a organização na direção que ela determina. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas significa hoje o envolvimento e o desenvolvimento dos mesmos.

É importante ressaltar a preocupação com a existência de uma personalidade de base, pois

os traços fundamentais da personalidade de base do povo brasileiro se resumem na primazia dos sentimentos sobre a razão; primazia do teórico sobre o prático; primazia da improvisação sobre o planejamento; primazia do talento sobre o esforço (D'ÁVILA *apud* BOMFIGLIO, 2000, p. 43).

Ainda dentro dessa perspectiva, há que se enfatizar

o caldeamento dessas características é diverso, segundo as diversas regiões do país e segundo os diferentes grupos étnicos. Entretanto, essas variações se inscrevem sob o denominador comum da personalidade de base (D'ÁVILA *apud* BOMFIGLIO, 2000, p. 44).

## **2.1 O facilitador e o grupo: noções distintas**

Diante de tantos conceitos sobre liderança, surge a necessidade de se entender a liderança “*coaching*” e como esse processo pode favorecer a relação entre um grupo dentro de uma organização, visando a alcançar suas metas. Primeiramente, é importante entender o significado do termo. Assim, “*coaching* é um processo orientado ao desenvolvimento das potencialidades das pessoas, destinado a destravar os aspectos que impedem a capacidade de ação e dificultam alcançar os objetivos propostos” (ANZORENA, 2009, p. 1).

Sobre a matéria, é importante relatar ainda o que segue.

O *coaching* é uma ferramenta, um instrumento gerencial que se utiliza de técnicas não diretivas para estimular o executivo e refletir

sobre seu comportamento ou decisões, levando-o a escolher a melhor alternativa para uma determinada situação de trabalho. Visa orientar e aperfeiçoar o desenvolvimento da carreira executiva e o aperfeiçoamento pessoal (CHIAVENATO *apud* GASPARG, 2002, p. 31).

É necessário realçar, o método em questão

Não significa comprometer-se apenas com resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio de um processo de coaching, novas competências e possibilidades surgem. (...) Coaching é uma relação de assessoramento entre um executivo, com autoridade e responsabilidade gerencial e um consultor que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar seu cliente na conquista de um conjunto de metas que possibilitem incrementar seu desempenho profissional e sua satisfação pessoal, contribuindo para a efetividade da organização, por meio de um acordo formal entre os envolvidos (ARAÚJO, 1999, p. 32).

Na liderança, o "*coaching*" é um processo específico, onde o líder orienta seu funcionário sobre a forma de desempenhar suas atividades, usando metas objetivas, identificando causas e efeitos a fim de alcançar os alvos da empresa.

Diversamente, em outro tipo de liderança, não é o facilitador, mas sim um conjunto de colaboradores que toma para si análises de problemas e sugestões indicativas de soluções. Tal tipo pode ser denominado liderança democrática.

Segundo Chiavenato (2005, p. 184), nessa liderança, também denominada "participativa ou consultiva, o próprio grupo esboça as providências para atingir o objetivo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário, tendo liberdade de expressar seus pensamentos e expor seus conhecimentos em grupo, onde sua divisão fica a critério do próprio grupo. Esse tipo de liderança está diretamente voltado aos colaboradores da organização. Esta estimula assim a sua boa comunicação e participação na discussão de diretrizes para a empresa".

Um trabalho trata do tipo de empresa em que a adoção do tipo de liderança em questão é adequado. Seria o caso de um grupo de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos (BENTO; CASEIRO, 2007, p. 10).

Para Chiavenato (2005, p. 184) a liderança democrática visa a satisfazer os “interesses da equipe e da empresa, mediante uma disciplina baseada em regras impostas pela organização. Contudo, a base para esse tipo de liderança é a confiança que o líder transfere a seu grupo, por meio de orientação, educação e motivação”.

## **2.2 Liberdade ao grupo**

Pode estar presente na empresa uma espécie de atuação grupal denominada liberal.

Para Medeiros *et al.* (2000, p. 1) na liderança liberal a autoridade é baseada na cooperação voluntária, onde o próprio grupo determina suas prioridades e exerce suas atividades, e a equipe possui liberdade para tomar decisões em grupo ou individualmente, contando com a participação mínima do líder, ou seja, o líder liberal não impõe regras e quase nunca participa das decisões.

A espécie em questão “caracteriza-se pela total liberdade da equipe. O gerente pouco interfere nos negócios. As equipes tomam decisões e direcionam suas atividades. O gerente tem uma atitude bastante passiva” (JUNQUEIRA, 2008, p. 01).

Contudo, tem valor realçar que na liderança liberal:

O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupos, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem, nem quanto à qualidade do trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo (LOPES *et al.*, 2008, p. 05).

Nessa liderança não há nenhum tipo de coerção, ou seja, o grupo atua na empresa com autonomia, sob respeito às normas da organização, sem que haja intervenção nos acontecimentos inerentes a atividade exercida.

Segundo autores, haveria riscos na execução de tarefas sob a prática da liderança em questão.

Na forma liberal, quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que, não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco de contágio desta atitude de abandono entre os subordinados (BENTO; CASEIRO, 2007, p. 11).

Para os autores, “a liderança liberal é frequentemente considerada o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos”.

## **2.3 Liderança e espiritualidade**

No tratamento do assunto, cabem observações iniciais de natureza geral. Volta-se para tal direção o pensamento do autor abaixo.

Espiritualidade é uma coisa e religiosidade é outra. A espiritualidade é única, já as diversas religiões são caminhos diferentes para a



espiritualidade embora nem sempre sejam suficientes para o nosso desenvolvimento pessoal (MIGUEL, 2007, p.1).

O mesmo prossegue logo adiante, observando a existência de elementos componentes da espiritualidade.

O conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões como o amor, o respeito à vida, o livre arbítrio, a esperança, a fé, a ética, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade. Portanto, ao se trabalhar com conceitos espirituais nas empresas, estamos falando em elevar os níveis de consciência sem perder de vista os resultados materiais, pois o homem espiritualizado possui maior consciência do que é ser humano.

Outra concepção de espiritualidade é a de que ela é:

Um aspecto fundamental na qualidade de vida, no que tange aos valores éticos e morais. Ao refletir sobre espiritualidade nas organizações, no que se refere no perfil de uma liderança corporativa, vêm-nos à mente, que está havendo uma mudança de paradigma, (...) dando mais ênfase aos valores essenciais, onde se releva o bem-estar e a integridade do líder, que alinha valores de conduta, através do autoconhecimento e transformação (CAVALCANTE, 2010, p. 1).

A liderança, se baseada nos princípios da espiritualidade, direciona o indivíduo a um patamar de consciência elevado, resultando em uma boa convivência entre o grupo. Nesse sentido vale destacar o pensamento de que “quando falamos de espiritualidade nas organizações, estamos falando em elevar os níveis de consciência das pessoas e dos grupos numa perspectiva cujo equilíbrio entre qualitativo e o quantitativo passa ser perseguido com consciência” (MARTINS *et al.*, 2008, p. 1).

A partir das considerações supracitadas, se constata que a espiritualidade dos indivíduos produz efeitos positivos sobre a liderança, pois, quando o grupo ou o líder aprimora sua visão espiritual, a convivência da equipe tende a tornar-se cada vez mais harmônica.

A espiritualidade dos colaboradores deve ser vista como sendo o que segue.

Um paradigma, que apresenta um novo modelo de gestão para o setor de Recursos Humanos das organizações brasileiras. Tem a missão de proporcionar experiências espiritualmente ricas aos seus membros para que eles possam satisfazer suas necessidades espirituais e experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional. Isso facilita as organizações tratar seus empregados como seres intelectuais e espiritualmente valorosos, permitindo que sintam autodeterminação, alegria e sensação pertença. A resposta para esse investimento é uma melhoria nas ligações afetivas dentro da organização, que poderá desfrutar de mais lealdade, empenhamento, mais esforço e mais produtividade por parte deles (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 29).

Todavia, entender a espiritualidade

significa questionar paradigmas usuais, ver uma realidade diferente daquela de costume, encontrar formas menos sofridas de convivência, entender nossa interdependência e necessidade de ajuda mútua (SILVEIRA; TEIXEIRA, 2008, p. 120).

É significativo ressaltar,

A essência da liderança é a espiritualidade, a resposta às questões existenciais das pessoas, tanto no contexto individual, como organizacional [...] o líder espiritualizado possui o desenvolvimento da autoconsciência ampliando seu horizonte interior, que promove o conhecimento de si mesmo e nesse momento adquire a possibilidade de conhecer, entender e aceitar os outros (MOGGI; BURKHARD, 2004, p. 18).

Segundo se pensa, essa nova compreensão representa uma tentativa de fazer frente à disseminação da competitividade negativa no interior das organizações.

### 3 EM PAUTA A COMPLEXIDADE DE UMA ESCOLHA

Para que uma organização se desenvolva e possa alcançar seus objetivos, é preciso que nela esteja presente a figura do líder.

O líder é aquele indivíduo capaz de acreditar naquilo que faz e com inteligência e persuasão também faça com que o grupo o qual lidera acredite nele. Antes de designar tarefas, o líder deve primeiro mobilizar a equipe, a fim de que essas tarefas sejam cumpridas de forma que promova a satisfação da organização, bem como da equipe. O mercado torna-se cada vez mais competitivo e, para acompanhar esse crescimento, as organizações precisam investir no que há de mais novo disponível nesse meio. Contudo, para que as metas sejam alcançadas, surge a importância da figura do líder na organização (ARRUDA *et al.*, 2008, p. 01)

Este é figura central, em regra, pois ocupa posição de importância na quase totalidade dos tipos de liderança, conforme se viu acima. O líder vem tomado à frente da própria figura do “superior hierárquico”.

É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando a sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes. Liderar é persuadir e pedir o comprometimento dos seus seguidores através de seu próprio exemplo. É motivá-los a desempenhar suas atividades corretamente, comprometendo-se com os resultados. Não só por meio de disciplina e responsabilidade como também pelo entusiasmo (VENDRAMINI *et al.*, 2000, p. 01).

Dessa maneira,

o líder é um modelo sob todos os aspectos, seja social, espiritual ou profissional e seus atributos mais valiosos são integridade, inteligência, criatividade, coragem de expressar suas idéias, desde que não agrida pessoas (VENDRAMINI *et al.*, 2000, p. 01).

Para Martins (2009, p. 34) a função do líder está diretamente ligada à determinação, compromisso e uma visão além daquela dos demais integrantes do grupo. O líder deve estar atento às perspectivas no mercado, buscando superar suas intempéries, estabelecendo prioridades e buscando soluções e melhorias, tanto no ambiente de trabalho como no mercado exteriormente dito.

Para CHIAVENATO (2002, p. 162) encontram-se presentes outros atributos na pessoa do líder.

O líder possui como características o relacionamento e a renovação. Para ele, o líder relacionador se preocupa em melhorar continuamente o relacionamento com e entre os membros da equipe. Já o líder renovador, está focado na mudança e na renovação constante das pessoas e da organização (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

Segundo Martins (*et al.*, 2009, p. 34), com isso é possível dizer que o “líder, além de ter sua própria forma de liderar, também deve seguir padrões de liderança impostos pela organização. Esses padrões, interferem muitas vezes no comportamento do líder, pois determinam limites e o modo como o indivíduo deve agir diante do grupo liderado. O líder, ao seguir esses padrões, atua de forma democrática ou autocrática, ou seja, no primeiro caso ele lidera juntamente com o grupo, apenas orientando, baseando-se nos interesses coletivos do grupo como um todo. Já no segundo caso, sua liderança baseia-se no controle por parte do líder aos liderados, onde visa somente os interesses próprios da organização”.

O líder democrático é conceituado como sendo “o líder que orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão”. (JUNQUEIRA, 2008, p. 01).

Em se tratando do comportamento desse líder, um trabalho segue-o de perto.

O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de

trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes quantidades de relação a nível interpessoal, bem como resultados ao nível de produção – resultado (BENTO; *et al.*, 2007, p.10).

Todavia, em outro pensamento um líder democrático é aquele que:

Atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo idéias. Os grupos submetidos a um líder com tal característica apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor; acompanhadas de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas (LOPES *et al.*, 2008, p. 5).

No polo oposto, deve ser situado o líder que traça as diretrizes, sem recepcionar qualquer colaboração do grupo. A este só resta cumprir o que lhe for ordenado, ou seja, as decisões são tomadas individualmente, não levando em conta a opinião do restante do grupo.

Para Medeiros *et al.* (2009, p. 1), o líder autocrático possui como principal característica o autoritarismo. Ele controla o grupo, impondo obediência e disciplina, mediante regras severas. A autocracia é o poder por si próprio.

Vale ressaltar, no modo autocrático de liderança:

O líder é dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados. Os grupos a ele submetidos apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente (LOPES *et al.*, 2008, p. 5).

Diante desse tipo severo de atuação do líder, surgem consequências que precisam ser explicadas.

As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência e qualquer amizade de grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a disciplinar-se expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo (BENTO; *et al.*, 2007, p. 10).

### 3.1 No exercício do poder

Os líderes utilizam o poder como meio de atingir as metas de uma equipe. A respeito da relação líder-exercício de poder, se tem diversos autores que se ocupam em dessa tratar.

O poder é um processo de influências entre as partes envolvidas, sem com isso excluir o nível de interdependência entre os indivíduos, do contexto social, as características da personalidade de cada um, que possibilitará a estes a opção da escolha, em decidir a aceitar ou não tais atos de influências. Com base nisto, as pessoas poderão escolher seu próprio estilo de liderança, determinando com isso qual o tipo de poder empregar. Através da administração do poder é possível as pessoas utilizarem suas capacidades bem como, desenvolver seus potenciais, contribuindo para o alcance dos seus objetivos e os da organização. O estímulo, a integração, a cooperação e a identificação dos objetivos comuns, favorecem os relacionamentos, e estimula o espírito intra-empresarial (LEZANA *et al.*, 2001. p. 5).

#### Poder e liderança:

ambos são processos de influência. A conexão entre os dois reside na influência, e a distinção assenta na ação. Ou seja, enquanto o poder é a influência potencial, a liderança envolve o exercício atual do poder. A liderança não deixa de ser um fenômeno de poder (REGO; *et al.*, 2007, p. 23).

No que diz respeito à distinção entre liderança e poder, destaca-se o que segue.

Uma diferença diz a respeito à compatibilidade de metas, apenas dependência. Liderança requer alguma coerência entre as metas do líder dos que estão sendo liderados. Uma segunda diferença concentra-se na influência para baixo, sobre os subordinados de alguém. Ela minimiza a importância de padrões de influência lateral e para cima. O poder não. Ainda outra diferença lida com ênfase da pesquisa. A pesquisa de liderança, na maior parte, dá ênfase ao estilo. Procura respostas para algumas perguntas como: Qual o grau de apoio que um líder deve dar? Quanto da tomada de decisão deve ser partilhado com subordinados? Em comparação, a pesquisa sobre poder tendeu a abranger uma área mais ampla e a concentrar-se em táticas para ganhar concordância. Ela foi além do indivíduo como exercitador porque o poder pode ser usado tanto por grupos quanto por indivíduos ou grupos (GOMES; LUZ, 200, p. 1).

Diante destas diferenças, vale considerar o modo como o líder pode utilizar-se do poder.

Na escala do sucesso precisamos fazer a distinção entre poder e liderança. Não é líder quem se impõe pela força e poder, mas quem usa o poder da liderança, isto é, o poder da persuasão e a capacidade de influenciar, sabendo mostrar como um guia o caminho que ele vê e conhece melhor. A melhor persuasão é o exemplo. É incrível e lamentável, constatar que em pleno século XXI ainda existam empresários e executivos de alto nível que confundem liderança com uso arbitrário do poder. Autoritários, inacessíveis e distantes, emocionalmente descontrolados, donos da verdade, pois não aceitam qualquer tipo de questionamento (SANT'ANA, 2008, p. 1).

### **3.2 No alcance da confiança**

O líder deve trabalhar no intuito de inspirar a confiança das pessoas que estão ao seu lado, expondo sua visão de realidade e do contexto das organizações.

Sendo assim, o líder tem que estar atento sobre o tipo ideal de domínio a ser exercido.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais removem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores (ARRUDA; e outros, 2008, p. 02)

E o líder tem que ter capacidade de manter a equipe focada no objetivo da organização e possuir domínio sobre a mesma, designando ao grupo tarefas. Contudo, para isso precisa estar atento, inovando para criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo.

Sobre tais afirmativas vem observando o que segue.

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de sua equipe, identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo e direcionar para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa também incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, assim, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais (PEPE; QUADROS 2008, p. 3).

Seguindo esse raciocínio no que tange à conceituação da figura do líder, se verifica que "líder é aquele que mantém pessoas que nele acreditam, que possui seguidores. Agora, quando o foco é a Organização, os líderes são aqueles que conseguem os resultados esperados através de outras pessoas" (JORDÃO, 2009, p. 1).

Significativo observar também a necessidade de outros requisitos para o exercício do papel de líder.

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar



decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular idéias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos (LEVEK; *et al.*, 2011, p. 01).

### 3.3 Os tipos de domínio legítimo

Para um enfoque da pessoa do líder, parece importante se trazer à consideração o trabalho do sociólogo Max Weber que viveu no século XIX, *Economia e Sociedade* obra publicada 1920.

Com base no pensamento de Max Weber, vem focado o “tipo ideal” como sendo

construído por meio de uma linha racional que seleciona as conexões causais, removendo o que há de alheio. É uma espécie de modelo; o que não se encaixa não serve e é deixado de lado. Conseguindo o modelo, construído o modelo, capta-se o sentido (NUNES, 2011, p. 121).

Há três tipos de dominação legítima, conforme seguem apresentados.

O primeiro, chamado de domínio tradicional, tem por base a crença na santidade das tradições em vigor e na legitimidade dos que são chamados ao poder em decorrência do costume. A autoridade nesse domínio não pertence a um superior escolhido pelos habitantes da comunidade, mas sim a um homem que é chamado ao poder em virtude de um costume. O segundo, chamado domínio carismático, repousa na confiança dos membros no valor pessoal de um homem que se distingue por sua santidade, seu heroísmo ou seus exemplos. Já o terceiro, domínio legal, é de caráter racional: tem por fundamento a crença na validade dos regulamentos estabelecidos racionalmente e na legitimidade dos chefes designados nos termos da lei (NUNES, 2011, p. 121).

Na interpretação deste autor, a noção domínio carismático em Max Weber é a que segue apresentada como:

a qualidade insólita de uma pessoa que parece dar provas de um poder sobrenatural, sobre humano ou pelo menos desusado, de sorte que essa pessoa aparece como um ser providencial, exemplar, e por isso agrupa em torno de si discípulos e partidários (NUNES, 2011, p. 127)

Ainda para o autor da obra supracitada,

o eixo de ação do chefe carismático é tanto maior quanto se coloca ele fora do agrupamento político, despreza a autoridade constituída e arranca os homens a rotina e ao enfado da vida cotidiana, exultando os aspectos irracionais da existência. Toda política carismática é, pois, uma aventura, não somente por se arriscar ao fracasso, mas porque ela é incessantemente obrigada a reencontrar um novo elã, a fornecer outros motivos de entusiasmo para confirmar seu poderio (NUNES, 2011, p. 127).

É importante ressaltar também,

A liderança depende das qualidades pessoais do líder na situação em que este lidera. No caso de autoridade, contudo, a relação deixa de ser pessoal e, se a legitimidade da autoridade é reconhecida, o subordinado tem que obedecer a ordem, mesmo quando desconhece a pessoa. Na liderança a pessoa é fundamental: numa relação de autoridade a pessoa é meramente um símbolo (NUNES, 2011, p. 134).

O domínio carismático surge mediante o poder que um líder exerce sobre um grupo, pois através desse poder ele torna-se possuidor de dons físicos e mentais extraordinários.

Para Faria (2009 *apud* NUNES, 2011), o líder deve estar atento às ações e às reações dos colaboradores dentro da organização, demonstrando a todos sua valorização e a importância de cada um dentro da organização. Para que isso aconteça, é necessário que a ética e o respeito entre o grupo prevaleçam.

Para Max Weber “o tipo mais puro de poder legal é o que se utiliza de um aparelho burocrático, definido como o modo formalmente mais racional de exercer o poder” (NUNES, 2011, p. 136).

A respeito do pensamento de Weber, Nunes (2011, p. 139) entende ainda

no exercício do poder, o elemento interno da obediência tem grande destaque. Sendo assim, não basta à obediência e o cumprimento efetivo de normas postas, é preciso haver sustentação interna pela qual os obrigados aceitem tais instruções e com elas se conformem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na grande competição de mercado do Século XXI, muitos profissionais estão atuando de forma inadequada no tocante à ética profissional.

Fica evidente que a escolha de profissão, seja ela qual for, é fundamental para que o indivíduo possa se integrar a figura de um verdadeiro profissional mostrando-se qualificado no exercício de seu trabalho perante as organizações e a sociedade.

Devido a ausência de comprometimento e de profissionalismo, a postura anti-ética nas organizações vem manifestando-se de maneira que os superiores hierárquicos tiram proveito de situações, inclusive praticando assédios moral, ou sexual. O assédio moral atua de forma abusiva, de ações de uma ou mais pessoas, na intenção de prejudicar e humilhar, ocasionando grandes prejuízos moral e psicológico ao empregado. Já o assédio sexual significa constranger o assediado por meio de chantagens e intimidações, no intuito de obter vantagens e favorecimento sexual, como forma de pressão para garantir o emprego, ganhar promoções, entre outras.

E, no âmbito de organizações, é válido zelar pela preservação de bom clima de trabalho dos colaboradores. De sua parte, a liderança é vista como elemento necessário para o funcionamento da empresa, no intuito de proporcionar interesse ao grupo, gerando motivação e melhorando o desempenho na execução das atividades e um melhor relacionamento no ambiente de trabalho.

A liderança vem se aprimorando na medida em que manifestam-se novos problemas e novas experiências nas relações de liderança perante uma equipe de trabalho. Assim, não há a utilização somente de diretivas para estimular o executivo, mas a experiência estimula a autonomia da equipe, havendo opções de escolha de melhores alternativas para diversas situações no ambiente de trabalho.

A pessoa do líder deve atuar de maneira a inspirar a confiança das pessoas ao seu redor, estimulando a manifestação da postura ética. Também, o líder deve expor a sua visão da realidade em que a organização se encontra, mantendo a equipe focada nos objetivos, e na busca de uma melhoria contínua. Para um líder é necessário desenvolver atitudes e habilidades que aprimoram seus métodos de trabalho, e que auxiliam na busca da superação dos desafios de cada dia dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIVROS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008.

BAUMGRATZ, Euler de Paula. **Liderança: uma habilidade gerencial**. Informativo da Associação dos Hospitais de Minas Gerais. São Paulo: Abril, 2006.

BENTO, Bruno Filipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. **Liderança**. Coimbra, 2007.

BOMFIGLIO, Leônidas Amaro Seger. **A natureza humana e a personalidade de base**. Porto alegre: AGE, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 4 ed. 2002, São Paulo: Pearsons, 2002.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**: São Paulo: Makron Books, 2005.

GASPAR, Denis Juliano. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista das Ciências**, v. 13, p. 32, 2009.

HIRIGOYEN, Marie-france. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MOGGI, Jair; BURKHARD Daniel. **Como integrar liderança e espiritualidade**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NALINI, José Renato. Conceito de Ética. *In*: \_\_\_\_\_. **Ética geral e profissional**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

NUNES, Rizzato. **Manual de filosofia do Direito**. 4. ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

REGO, A; CUNHA, Miguel P.; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento, Organização, Gestão**, v. 13, n. 1, p. 29 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Liderança nas organizações: teoria e prática**. Portugal: Aveiro, 1997.

SILVEIRA, Plínio Antômo; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 120, jun-dez. 2008.

## FONTES ELETRÔNICOS

AGUIAR, Joel Muniz de. **Assédio moral**. 2011. Disponível em: <[www.soartigos.com/artigos/assediomoral](http://www.soartigos.com/artigos/assediomoral)>. Acesso em: 12 out. 2011, às 22:35 horas.

ALVES, Gabriel Alexandrino.. **O assédio sexual na visão do Direito do trabalho**. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/4476>>. Acesso em: 11 dez. 2011, às 16:34 horas.

ANZORENA, Oscar. **Liderança e coaching**. 2009. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/lideranca-e-coaching/>>. Acesso em: 14 dez. 2011, às 21:37 horas.

ARRUDA, Angela M. F.; CHRISOSTOMO Evangelina; RIOS Sarvia S.. **A importância da liderança nas organizações**. 2008. Disponível em: <[www.fate.edu.br/aiportanciadaliderancanasorganizacoes](http://www.fate.edu.br/aiportanciadaliderancanasorganizacoes)>. Acesso em: 3 out. 2011, às 12:24 horas.

BARRETO, M.. **Uma jornada de humilhações**. 2000. Disponível em: <[www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)>. Acesso em: 26 set. 2011, às 22:37 horas.

CARVALHO, Helton Francisco de Souza. **A caracterização do assédio moral e suas consequências na vida do empregado**. 2008. Disponível em: <[www.webartigos.com/artigos/a-caracterizacao-do-assedio-moral-e-suas-consequencias-na-vida-do-empregado](http://www.webartigos.com/artigos/a-caracterizacao-do-assedio-moral-e-suas-consequencias-na-vida-do-empregado)>. Acesso em: 12 out. 2011, às 23:21 horas.

CAVALCANTI, Graciete Santos. **Influência da espiritualidade no processo de liderança e qualidade de vida nas organizações**. 2010. Disponível em: <[http://www.abqv.org.br/artigos\\_leitura.php?id=55](http://www.abqv.org.br/artigos_leitura.php?id=55)>. Acesso em: 14 dez. 2011, às 18:32 horas.

CORDEIRO, Rita. **Assédio moral e suas manifestações**. 2009. Disponível em: <[www.webartigos.com.br/artigos/assedio-moral-e-suas-manifestacoes](http://www.webartigos.com.br/artigos/assedio-moral-e-suas-manifestacoes)>. Acesso em: 13 out. 2011, às 23:10 horas.

CORREIA, Ana Maria Tavares. **A liderança como fator de sucesso empresarial**. 2009. Disponível em: <[bdigital.unipiaget.cv:8080](http://bdigital.unipiaget.cv:8080)>. Acesso em: 16 dez. 2011, às 20:40 horas.

DARCANCHY, Mara Vidigal. **Assédio moral no meio ambiente de trabalho**. Disponível em: <[www.jus.com.br](http://www.jus.com.br)>. Acesso em: 15 out. 2011, às 22:19 horas.

DIAS, Maria Olívia de. **Reflexões sobre a ética no cotidiano da profissão**. 2004. Disponível em: <[www.vidauniversitaria.com.br/blog/?p=16547](http://www.vidauniversitaria.com.br/blog/?p=16547)>. Acesso em: 5 dez. 2011, às 17:40 horas.

GOMES, Luiz Antonio; LUZ, Wellington Eduardo Ferreira da. **Liderança e poder nas empresas**. Disponível em: <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2011, às 12:21 horas.

GOMES, Paulo Paixão. **Liderança**. 2007. Disponível em: <[www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/.../Lideranca.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/.../Lideranca.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2011, às 08:45 horas.

JORDÃO, Sonia. **Conceitos de liderança visando obter bons resultados**. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/conceitos-de-lideranca-visando-obter-bons-resultados-890462.html>>. Acesso em: 15 set. 2011, às 12:40 horas.

JUNQUEIRA, Guilherme. 2008. **Liderança**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca/21553/>>. Acesso em: 14 dez. 2011, às 22:27 horas.



\_\_\_\_\_. **Liderança na prática.** 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/carreira-artigos/lideranca-na-pratica-540406.html>> Acesso em: 15 dez. 2011, às 14:18 horas.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança.** Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.  
LEZANA, Álvaro G. R. *et al.* **Liderança, o poder e o intraempreendedorismo.** 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP014.pdf>> Acesso em: 14 out. 2011, às 18:40 horas.

LOPES, Adilson de Oliveira *et al.* **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso.** 2008. Disponível em: <[www.revista.inf.br/www.editorafaef.com.br](http://www.revista.inf.br/www.editorafaef.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2011, às 21:45 horas.

MARTINS, Annelize; MARTINS Mariângela Kretzer; OLIVEIRA, Ômar Souki **Espiritualidade nas organizações:** um estudo em uma empresa de telecomunicações de. 2009. Disponível em: <<http://www.fundasc.org.br/biblioteca-digital/artigos-e-publicacoes/34-alunos/154-espiritualidade-nas-organizacoes.html>> Acesso em: 23 set. 2011, às 22:41 horas.

MEDEIROS, Alexandre R. *et al.* **Liderança.** 2009. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/lideranca/lideranca>>. Acesso em: 18 set. 2011, às 19:45 horas.

MIGUEL, Alberto. **A espiritualidade na liderança o que é?** 2007. Disponível em: <<http://sapietus.blogspot.com/2007/10/espiritualidade-na-liderana-o-que.html>>. Acesso em: 13 out. 2011, às 16:50 horas.

NUNES, Paulo. 2005. **Conceito de liderança.** Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/02conc\\_lideranca.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/02conc_lideranca.htm)> Acesso em: 28 set. 2011, às 20:36 horas.

PAROSKI, Mauro Vasni. **Assédio moral no trabalho.** 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 15 out. 2011, às 15:25 horas.

PENTEADO, Ana Carolina Mantovani. *et al.* **Liderança e assédio moral: a administração perversa do sentido do trabalho.** 2009. Disponível em: <<http://psicolatina.org/21/assedio.html>>. Acesso em: 28 nov. 2011, às 23:40 horas.

PEPE, Cassiano R.; QUADROS Laura R de. **Liderança**: evidenciando a importância de um líder dentro da organização. 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em: 20 set. 2011, às 21:45 horas.

SANT'ANA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos>>. Acesso em: 29 ago. 2011, às 12:05 horas.

SILVA, José Janderson L. **A ética e a formação do administrador e a sua repercussão no campo empresarial**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-etica-e-a-formacao-do-administrador-e-a-sua-repercussao-no-campo-empresarial/27701/>>. Acesso em: 5 dez. 2011, às 11:19 horas.

SILVA Mirian Ribeiro da. **Motivação e liderança**. 2000. Disponível em: <[www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/motiva.htm](http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/motiva.htm)>. Acesso em: 16 dez. 2011, às 23:10 horas.

SILVA, Monica Ferreira da. **O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança**. 2006. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/conceito/artigos/2006/018p1-3.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2011, às 14:50 horas.

SILVA, Paula Cristina Carvalho da. **Assédio moral no trabalho**. 2007. Disponível em: <[www.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007.pdf](http://www.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2011, às 21:15 horas.

TERRA Luciamara. **Ética nas empresas**. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/etica-nas-empresas-596745.html>>. Acesso em: 16 dez. 2011, às 22:26 horas.

VENDRAMINI Glenda E.; FIORE Maria E.; CRUZ , Maria José R. **Liderança organizacional**. 2000. Disponível em: <[www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos](http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos)>. Acesso em: 10 out. 2011, às 17:36 horas.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho**. 2008. Disponível em: <[http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro\\_robson\\_zanetti\\_assedio\\_moral.pdf](http://www.robsonzanetti.com.br/v3/docs/livro_robson_zanetti_assedio_moral.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2011, às 22:08 horas.

\_\_\_\_\_. ALFRADIQUE, Eliane. 2008. **Assédio sexual**. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/11610>>. Acesso em: 12 dez. 2011, às 14:32 horas.

## LEGISLAÇÃO

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. O rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM)>. Acesso em: 08 dez. 2011, às 13:45 horas.

BRASIL. Decreto de Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileira. 7ª Ed. São Paulo, Saraiva, 2009.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB1/1528