



UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS EM CONTRAPONTO AO ASSÉDIO MORAL EM NÍVEL ORGANIZACIONAL

Amanda Marques Vaz Monteiro

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina Maria De Lima Leite Do Nascimento

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹Amanda Marques Vaz Monteiro- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: amandamvm@live.com

² Rosalina Maria De Lima Leite Do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

RESUMO

Este estudo teve a pretensão de realizar uma análise do processo de motivação dos colaboradores nas organizações em contraponto ao assédio moral. Foi investigado também de que forma o gerenciamento de pessoas auxilia nos incentivos de motivação e prevenção do assédio moral ao nível organizacional. Atualmente as organizações têm dado ênfase na industrialização e lucratividade, os colaboradores estão perdendo espaço para melhor desempenho, treinamentos e qualificações. O trabalho demonstra até que ponto a motivação é incentivo e não assédio moral, pois, alguns colaboradores vivem tal situação sem conhecimento do assunto. Foram identificadas algumas ferramentas de incentivo para motivar os colaboradores e o impacto causado pelo assédio moral nas entidades. Nesse sentido a pesquisa identificou que nas organizações ainda há grande ausência das ferramentas de motivação e que muitos colaboradores vivenciam o assédio moral constantemente sem ciência que estejam sendo vítima dessa prática, algumas instituições utilizam este método, camuflada de estímulo, interessadas em buscar o máximo do colaborador em prol da lucratividade.

Palavras-chave: Motivação; Assédio moral; Organizações, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study intended to carry out an analysis of the motivation process of employees in organizations as a counterpoint to moral harassment. It was also investigated how People Management helps to motivate and prevent moral harassment at the organizational level. Currently, organizations have given emphasis to industrialization and profitability, employees are losing space for better performance, training and qualifications. The assignment demonstrates the extent to which motivation is incentive and not moral harassment, as some employees live in such situation without knowledge of the subject. Some incentive tools were identified to motivate employees and the impact caused by moral harassment in organizations. In this sense, the research identified that in organizations there is still a great absence of motivation tools and that many employees experience moral harassment constantly without knowing that they are being victims of this practice, some organizations use this practice camouflaged of motivation, in order to seek the maximum of the employee for profitability.

Key words: Motivation; Moral harassment; Organisations; People Management.

1. INTRODUÇÃO

No debate que vem desde a teoria geral da Administração com os filósofos Taylor e Fayol onde Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fundador da administração científica com ênfase nas tarefas, constatou mediante o estudo, Tempos e Movimentos, que o operário médio com equipamento livre, produzia menos do que era capaz, enquanto o mais produtivo recebia a mesma quantia, o que gerava acomodação e perda de interesse em render conforme sua capacidade, já que a remuneração era a mesma, independente do quanto produziam. (CHIAVENATO, 2004)

Por outro lado, o filósofo Jules Henri Fayol (1841- 1925) visava uma abordagem mais rígida e mecanicista enfatizando a estrutura organizacional. Fayol acreditava que o homem era visto como máquina ou um mero ocupante de cargo, de uma hierarquia rigorosamente centralizada, que se importava apenas com a organização formal. (CHIAVENATO, 2004)

Ao longo dos tempos algumas mudanças foram alcançadas em relação ao reconhecimento do trabalho do homem, entretanto a competitividade entre as organizações trouxe consequências para todos os trabalhadores no que se refere ao alto grau de exigência em suas atividades. O ritmo acelerado da economia, o aumento do desemprego, a redução dos custos de trabalho e a maior tendência ao serviço autônomo vem contribuindo para que o colaborador seja alvo de ações ainda inaceitáveis dentro de algumas empresas.

O mercado, extremamente capitalista, visa obter lucros, independente da forma que irá alcançá-lo, e assim, acaba tratando os colaboradores como máquinas, atribuindo tarefas múltiplas a um único funcionário, exigindo sua multifuncionalidade. Além disso, a industrialização altamente tecnológica favorece a lucratividade e desfavorece a qualificação do trabalho, contribuindo para o crescimento do assédio moral dentro das instituições.

A maioria das pessoas não tem conhecimento do conceito de assédio moral ao nível organizacional e, acabam se sujeitando a situações de assédio devido à falta de entendimento de tal definição.

Algumas empresas utilizam-se de práticas camufladas de motivação de modo a explorar ao máximo o colaborador em prol da lucratividade; traçam metas inalcançáveis, abusam do poder e impõe carga horária excessiva, expondo-os a circunstâncias prejudiciais à sua saúde física e mental. Nesse cenário, de mudanças constantes, que surge a violência psicológica no ambiente de trabalho, implantada de forma repetitiva e duradoura, caracteriza-se como assédio moral.

O assédio moral só foi identificado na década de 1990 como fator destrutivo do ambiente de trabalho, com a redução da produtividade e o favorecimento do absenteísmo repetitivo como fator principal aos danos psicológicos que o envolve.

Além de trazer grandes consequências às empresas como, a destruição do clima de trabalho, aumento da insegurança e bloqueio criativo por parte dos colaboradores, esse fenômeno desfavorece também a sociedade, pois o indivíduo assediado tem participação reduzida nas atividades relacionadas a cidadania, deixando de contribuir com opiniões, críticas e reivindicações de melhorias de vida da comunidade. Entre outras consequências, o assédio moral pode causar afastamento do trabalho por motivos de doenças psicológicas e aposentadoria precoce, gerando custos a sociedade com sua recuperação.

Compreendendo a gravidade do assédio moral, percebe-se que a área de gerenciamento de pessoas, precisa ter uma visão mais voltada a este assunto. É imprescindível investir no treinamento e na formação de gestores que se preocupam com o bem-estar de seus colaboradores, além de se ocuparem com o alcance de números expressivos de produtividade e lucro no mercado.

Diante desse entendimento, este estudo objetivou a investigar quais as ações e ferramentas que as organizações estão usando para motivar e incentivar seus colaboradores e manter o bom clima no ambiente de trabalho em contraponto ao assédio moral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas teve início nos Estados Unidos devido a uma experiência nomeada de Hawthorne, desenvolvida pelo cientista social George Elton Mayo (1880-1949) realizada entre 1927 e 1932. O nome Hawthorne teve origem da fábrica de Western Electric Company, situada em Chicago, onde foi realizada a Experiência de Hawthorne. A teoria das relações humanas se opõe ao tradicionalismo da abordagem clássica que traz a proposta com ênfase no ser humano e ao clima psicológico de trabalho com intuito de transformar a ideia dos conceitos rígidos e mecanicistas da abordagem clássica.

O experimento iniciou-se para analisar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos colaboradores medida através da produção. Mayo identificou fadiga, acidente de trabalho, rotatividade de pessoal e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade, constatando que os resultados eram prejudicados por variáveis de origem psicológica. Na época a empresa Western tinha como política de pessoal valorizar o bem-estar dos colaboradores, assegurando salários satisfatórios e boas condições laborais. Na fábrica havia o setor de montagem de relés de telefone constituídos por mulheres que realizavam suas atividades com muita rapidez, porém a instituição não tinha interesse voltado em aumentar sua produção, mas em conhecer melhor seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

Com a experiência de Hawthorne percebeu-se que desde 1927 é feita a tentativa de desmercantilização das organizações, método adotado por algumas empresas, mas a maioria ainda prefere a abordagem clássica que traz consequências não só para os funcionários, mas também para a produtividade da organização, tendo em vista que seus colaboradores trabalham cada vez mais desmotivados, com condições laborais mínimas afetando seu rendimento e desempenho.

Os resultados da experiência de Hawthorne trouxeram clareza e objetividade de que ela realmente funciona. Foram identificados que o nível da produção não é determinado pela capacidade física, mas sim pela social em grupos, onde quanto mais

integração houver, maior será sua produtividade. É necessário que a abordagem seja executada em grupos, pois os colaboradores não reagem como indivíduos isolados, mas sim como membro de um grupo social. O ser humano tem necessidade de ser reconhecido e receber a comunicação apropriada, contrapondo a afirmação de Taylor, onde ele dizia que a motivação básica do indivíduo era salarial, desejando apenas ganhar mais e mais independente das condições psicológicas e ambientais de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Com a Teoria das Relações humanas surge uma nova linguagem que fala em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Neste conceito o homo economicus dá lugar ao homem social. São colocados em ênfase o bem-estar físico e psicológico do colaborador, e as motivações para melhorar seu desempenho. A motivação tem efeitos divergentes em cada indivíduo, a administração científica acreditava que o sujeito era motivado exclusivamente pela busca do dinheiro, da recompensa salarial e material de trabalho, com a experiência de Hawthorne foi possível identificar que essa não era o único fator motivacional, mas que as retribuições simbólicas e sociais também faziam grande diferença. (CHIAVANATO, 2014).

Na década de quarenta nasce a teoria da motivação desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow (1908-1970), afirmando que as necessidades humanas surgem a partir da escassez, dos impulsos e estados motivadores. Para Maslow necessidade é a privação de algumas satisfações. A teoria de Maslow sugere que os fatores de contentamento se dividem em cinco níveis em formato de pirâmide que são: necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Na medida em que uma é atendida a próxima prevalece. Segundo Robins (2002) a pirâmide divide-se em dois níveis, baixo e alto devido a sua natureza de satisfação. As necessidades baixas são concretizadas a partir de remuneração, do local de trabalho adequado e da segurança no emprego, já as mais altas são satisfeitas a partir da auto realização, objetivando a individualidade com ênfase em atender o ápice de inspiração do ser humano em ser ele mesmo, podendo desfrutar de toda a sua capacidade sem perder a individualidade.

2.2 Ciclo Motivacional

O ser humano tem o comportamento motivador, quando uma necessidade é realizada, logo em seguida surge outra e assim continuamente. A motivação é a tensão insistente que leva o indivíduo a ter seu comportamento baseado na satisfação de suas vontades. O organismo humano permanece em equilíbrio até que surja um novo desejo, satisfeito este, retorna para estabilidade psicológica até que nasça outro e assim por diante, formando o conceito de ciclo motivacional. (CHEAVENATO, 2014)

Em algumas ocasiões a necessidade nem sempre é alcançada, pode haver barreiras ou empecilhos que impeçam a satisfação de determinada vontade, toda vez que esse fato ocorre, surge a frustração, que impede a liberação de novas pretensões até que aquela seja realizada. Além dos propósitos e frustrações temos a compensação, que surge quando o indivíduo substitui um anseio impossível de satisfazer por outro, amenizando ou evitando a insatisfação. Sendo assim, as necessidades humanas podem ser realizadas, frustradas ou compensadas. (CHEAVENATO, 2014)

2.3 Moral e clima organizacional

O estudo sobre moral originou-se a partir da teoria das relações humanas onde a moral deriva do estado motivacional das pessoas causado pela satisfação de sua necessidade individual, a partir do momento em que o indivíduo tem suas vontades realizadas eleva-se a moral, de igual forma sempre que não são supridas, tem-se a moral baixa, que ocorre quando encontra-se barreiras e empecilhos que impendem sua satisfação gerando a frustração. (CHIAVENATO, 2014)

A moral é responsável pelas atitudes do indivíduo, já a postura ou julgamento são relativos às pessoas. São objetos e situações que determinam o comportamento do indivíduo. Quando a moral é elevada a pessoa fica mais propensa a buscar, aceitação, entusiasmo e impulsos positivos dentro da empresa, reduzindo os problemas de indisciplina e insubordinação, voltando estímulo psicológico do colaborador à permanência e desejo em continuar trabalhando em equipe. A moral elevada também

depende do clima no ambiente de trabalho, quando às relações interpessoais, estão devidamente alinhadas com a instituição. (CHIAVENATO, 2014)

Segundo Chiavenato (2014) o clima no ambiente de trabalho decorre do psicológico e social que a empresa proporciona aos seus funcionários, quando a moral está elevada observa-se um clima receptivo, agradável, amigável e caloroso em contrapartida quando o moral está baixa ocasiona um clima negativo, adverso, desagradável e frio entre os colaboradores, podendo prejudicar a organização com resultados negativos.

2.4 Assédio moral

O estudo sobre assédio moral teve início na década de 1980 na Escandinávia, o interesse surgiu pelo crescente índices de pesquisas sobre o trabalho em geral e o reconhecimento dos casos de estresse no ambiente de trabalho que foram surgindo. Os primeiros problemas relacionados ao assédio moral nas organizações foram evidenciados na Escandinávia e os primeiros casos relatados foram na Suécia, Noruega e Finlândia (HOEL; SPARKS; COOPER, 2003)

Em 1996 o Sueco Heinz Leymann, pesquisador em psicologia do trabalho, desenvolve seu primeiro estudo sobre assédio moral, definindo seu conceito como situações de comunicação hostil onde um ou mais indivíduo oprimi o funcionário de modo a leva-lo a um estado de fraqueza psicológica. (LEYMANN, 1996)

Para Barreto (2003) o assédio moral se define como exposição do colaborador a situações de humilhação e constrangimento durante a execução de sua função de maneira repetitiva, caracterizando uma atitude de violência, desumana e antiética no ambiente de trabalho. Segundo Freitas (2001) o assédio moral está ligado ao estímulo repetitivo de desqualificação do indivíduo. As agressões habituais desencadeiam um processo inconsciente de destruição psicológica, devido a exposição hostis, explícitas ou não, de um ou mais indivíduos, sobre determinada pessoa em forma de palavras inapropriadas, alusões que levam a desestabilização do funcionário, podendo até mesmo destruí-lo psicologicamente sem a percepção dos demais para uma possível intervenção.

Hirigoyen (2002) alega que o assédio moral são atos ligados somente à insistência, e que nem todo indivíduo que se diz assediado, de fato é. O assédio moral não deve ser confundido com estresse, pressão e conflito entre os trabalhadores e as atitudes negativas isoladas não devem ser consideradas assédio moral.

O assédio moral traz sérias consequências para o colaborador, para a sociedade e para as instituições. Ao se sentirem ameaçadas, as pessoas assediadas consequentemente deixam de levar uma vida normal, prejudicando todas as áreas de sua vida pessoal. Existem casos em que o indivíduo se sente destruído e incapaz, perdendo a disposição para a vida. O assédio pode levar a destruição da identidade da pessoa, o que acontece rapidamente devido aos frequentes atos de agressividade. Pode levar anos para que a pessoa assediada recupere sua autoestima e possivelmente volte a conviver em sociedade e a ser reinserida no mercado de trabalho, devido aos traumas vivenciados. Para Hirigoyen (2002) quando o assédio moral ocorre no ambiente de trabalho, a pessoa assediada não é a única afetada, mas também quem presencia esta prática, resultando na perda de produtividade de modo geral.

Segundo Hoel e Cooper (2000) as vítimas do assédio moral apresentam pior desempenho ao executarem suas funções em comparação a outros colaboradores. Foram encontradas evidências que afirmam essa taxa de desempenho quando correlacionado aos demais funcionários, revelando que o assédio moral prejudica também as empresas pois, impede a inovação e a criatividade de seus empregados. (BASSAMN, 1992)

Além disso, o assédio moral repercute negativamente na reputação da organização devido aos repetitivos casos que, consequentemente, traz custos à sociedade, uma vez que as empresas ocupam importantíssimo papel na comunidade, substituindo até mesmo o Estado em diversas funções. A perda de mercado gera números expressivos de desemprego, redução das receitas do país, afetando o nível de renda e qualidade de vida dos cidadãos.

2.5 Gestão de pessoas e seu papel quanto ao assédio moral.

A gestão de pessoas teve início no século XIX com o movimento da administração científica. Segundo Rocon (2010) o mundo dos negócios passa por processo de constante transformação, exigindo que as organizações assumam uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente incerto e mutável. As constantes mudanças são sentidas principalmente pelos funcionários e seus empregadores que procuram apoiar-se em um gerenciamento de pessoas mais estratégico e menos centralizado. Com essa nova era da informação a gestão de pessoas passa a assumir estratégias que tomam o lugar dos antigos departamentos de RH (GIL, 2009).

Araújo (2006) reitera que as atividades burocráticas e operacionais passam a ser terceirizadas para que a gestão de pessoas foque em um gerenciamento humanizado onde os colaboradores com talentos, capacidade, habilidades e atitudes ganham espaço para ajudar alavancar o sucesso da organização. A gestão de pessoas nada mais é do que a empresa e seus funcionários, já que as instituições juntamente com seus empregados possuem o mesmo propósito ao cumprir suas metas e missões da mesma forma que colaborador realiza seus objetivos pessoais com o fruto de seu trabalho. (CHIAVENATO,2005)

Este gerenciamento está diretamente ligado a cultura que predomina na instituição e necessita de diferentes aspectos como, características de mercado, tecnologia utilizada, cultura corporativa entre outros, depende também das características de cada indivíduo que as compõem. Antigamente o relacionamento entre empregador e empregado, era considerado uma relação de conflitos, pois os objetivos das empresas eram diferentes dos seus funcionários. A solução encontrada era ganhar ou perder, uma parte leva tudo a outra fica sem nada, porém era uma solução limitada. Observou-se que para as organizações alcançarem seus objetivos era fundamental trabalhar em conjunto com as necessidades de seus colaboradores, prevalecendo o bem comum entre ambas as partes. (CHIAVENATO, 2014)

Dentro das entidades, o gerenciamento de pessoas, deve aplicar medidas para combater o assédio moral institucional, porém estas precauções não devem restringir-se somente a área de Gestão de Pessoas, fazendo necessário ser uma preocupação em

comum, de gestores e colaboradores que a compõem. Para prevenir o assédio moral nas organizações, a Gestão de Pessoas necessita preocupar-se com os fatores situacionais no ambiente de trabalho como: déficit no clima organizacional; pressões e avaliações baseadas em número de produção; práticas de recompensas baseadas em metas individuais; e disfunções na cultura organizacional.

Para Klein (1996) as pressões e avaliações de resultados baseadas em números de produção pode ter consequências negativas na harmonia no ambiente de trabalho elevando a competitividade entre os colaboradores. Até mesmo a avaliação de desempenho e remuneração em grupo pode ocasionar o assédio moral por parte dos próprios integrantes do grupo, caso não seja bem direcionada.

Os sistemas de recompensa adotados por algumas empresas também podem acarretar em assédio moral, tanto da parte dos trabalhadores, como dos gestores e superiores hierárquicos. O superior pode notar que um subordinado tenha talento e desenvoltura e vê-lo como rival e ameaça para com a sua carreira profissional tendendo a sabotar o desempenho de seu subordinado. O assédio também ocorre quando o superior é avaliado pelo desempenho de sua equipe, percebendo desempenhos abaixo do esperado por parte de algum membro ele pode utilizar o assédio moral para prejudicar algum trabalhador, levando-o a pedir demissão ou transferência para outro setor. (SALIN, 2003)

A cultura organizacional é um importante fator na predominância do assédio moral, algumas pesquisas realizadas com indivíduos que foram assediados apontam que o fenômeno predomina em instituições nas quais a cultura organizacional permite e até valoriza esse tipo de comportamento. (EIRNASEN; RAKNES; MATHIESES, 1994)

O assédio moral só prevalece em uma organização se houver aprovação, suporte ou até mesmo permissão implícita de seus superiores. Em algumas organizações a prática do assédio moral é executada por parte da liderança e gestores, podendo ser considerada um método eficiente para cumprimento das funções e metas estipuladas. (HOEL; SALIN, 2003)

Os tipos de liderança, cultura da empresa, clima organizacional e a forma de trabalho são fatores para o surgimento do assédio moral, fato este que provoca confusão, dúvida, humilhação e vergonha. Quando isto ocorre a vítima fica limitada a se defender

sozinha, tomar as providências devidas e até pronunciar-se quanto ao que está acontecendo, necessitando de departamentos de apoio desvinculado da hierarquia.

Segundo Hirigoyen (2001) para que haja certeza que a revelação do problema não se volte contra a vítima é essencial que os indivíduos que ouviram os casos mantenham sigilo e forneça apoio a vítima envolvida. Desse modo a área de gestão de pessoal exerce importante papel para a organização, como setor responsável por receber denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora do conflito.

O setor de gerenciamento de pessoas deve promover campanhas de esclarecimento sobre o assunto, desenvolver medidas de prevenção para que tal prática não surja no ambiente de trabalho e criar alternativas para acompanhamento dos casos identificados.

3. Metodologia

Diversas são as definições sobre pesquisa e seus métodos. Com o auxílio de renomados autores, destaca-se a definição preconizada por Lakatos e Marconi (1990) em que as pesquisas são definidas por meio de etapas formais, com método e pensamento reflexivo com tratamento científico. Gil (2010) afirma que a pesquisa é desenvolvida por meio de conhecimentos acessíveis com a utilização de métodos e técnicas de investigação que envolve várias etapas.

Neste trabalho optamos pela escolha da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem origem da tradição das ciências naturais, que observa de modo rigoroso não só as variáveis, mas o contexto em que elas ocorrem.

De acordo com a classificação de Vergara (2007) os modelos de pesquisa podem ser determinados por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. A metodologia utilizada neste trabalho quanto aos fins foi exploratória, com investigação em diversas empresas, por meio da aplicação de questionários via WEB.

Quanto aos meios a metodologia utilizada foi também bibliográfica. Segundo Vergara (2007) a pesquisa bibliográfica pode ser realizada por meio de material publicado como: livros, jornais, revistas, sites da internet e artigos que sejam acessíveis ao público

em geral, que disponibilizam materiais analíticos para qualquer tipo de pesquisa, o material publicado pode ser de uma fonte primária ou secundária.

A pesquisa exploratória se deu por meio eletrônico e não foi sentido nenhuma dificuldade para aplicação da mesma. A seleção dos sujeitos foi espontânea e os resultados alcançados serão descritos a seguir.

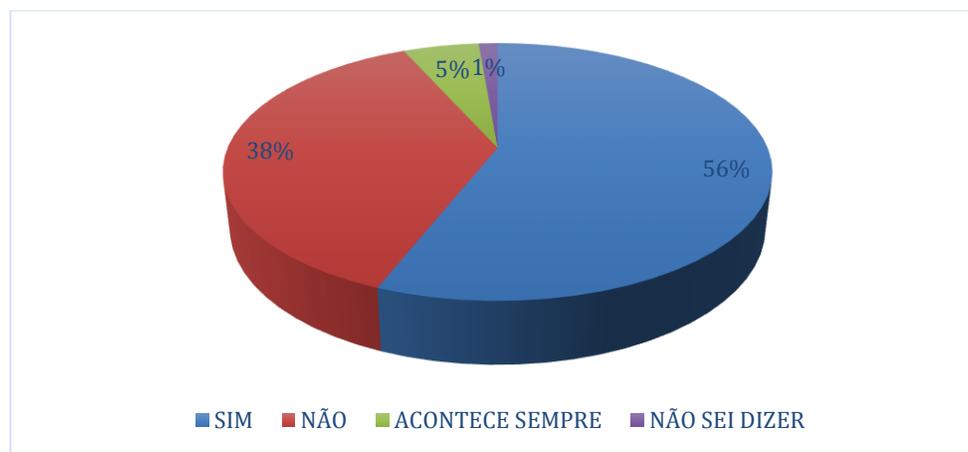
4. Discussão dos resultados

A pesquisa foi realizada nos meses de março e abril de 2020 e contou com a participação de setenta e cinco pessoas, oriundas de diversas empresas em Anápolis. A viabilização da pesquisa foi efetivada por meio do aplicativo Survey Monkey.

Os resultados alcançados foram os seguintes:

Na primeira pergunta, questionamos aos participantes se eles já haviam sido supervisionados excessivamente no trabalho. As respostas alcançadas estão no Gráfico 1.

Gráfico 1- Supervisão excessiva no trabalho



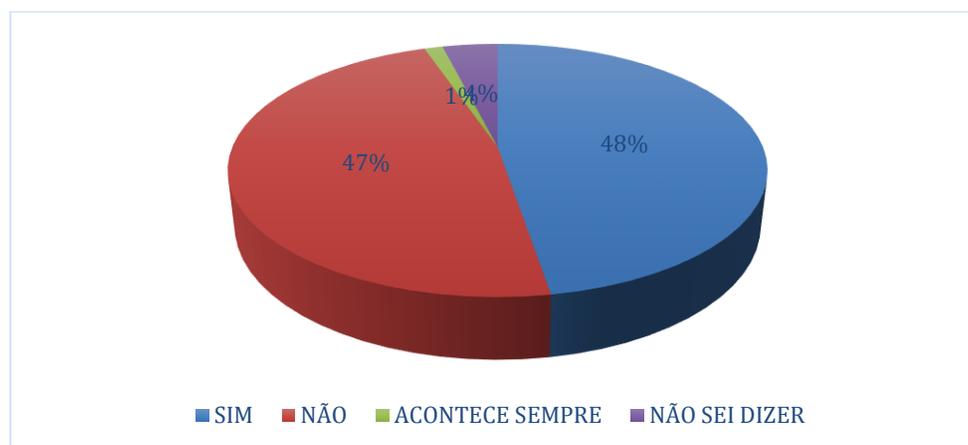
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se pelo Gráfico 1 que 56% dos entrevistados já sofreram supervisão excessiva no trabalho. Segundo Barreto (2003) o assediador tem por objetivo dominar e cercar o outro causando um desequilíbrio constante a vítima. Quando o superior abusa de sua autoridade com excesso de cobrança, exigências de perfeição na

execução de tarefas causam a pressão psicológica impedindo que o indivíduo realize atividades de maneira eficaz.

Na segunda pergunta, questionamos os participantes se eles já haviam sido humilhados ou ridicularizados na frente dos colegas. Os dados podem ser conferidos no Gráfico 2.

Gráfico 2- Quanto a possibilidade de terem sido humilhados ou ridicularizados no trabalho.

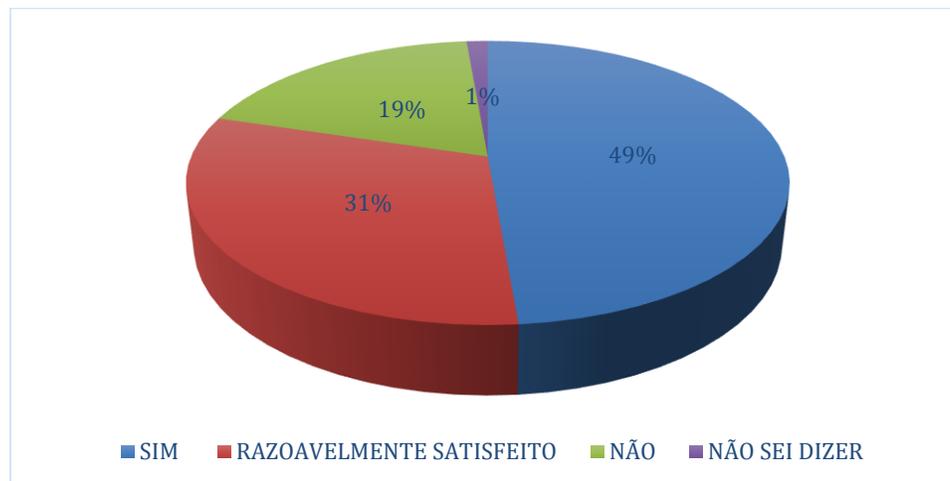


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pelo Gráfico 2 que 48% dos entrevistados já foram humilhados ou ridicularizados no trabalho. Esta prática possui três denominações que são: vertical, a mais frequente, ocorre por parte do superior hierárquico; horizontal quando a prática é por parte dos colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico, e a ascendente, violência praticada pelo grupo de colaboradores contra um superior (HIRIGOYEN, 2002). A mais recorrente é a vertical, colocando o indivíduo em posição de humilhação podendo desencadear doenças psicológicas e baixa performance no trabalho.

Na terceira pergunta, questionamos aos participantes se eles estariam satisfeitos com as condições físicas de seu ambiente de trabalho. Os dados serão demonstrados no Gráfico 3.

Gráfico 3- Há satisfação quanto as condições físicas no ambiente de trabalho.

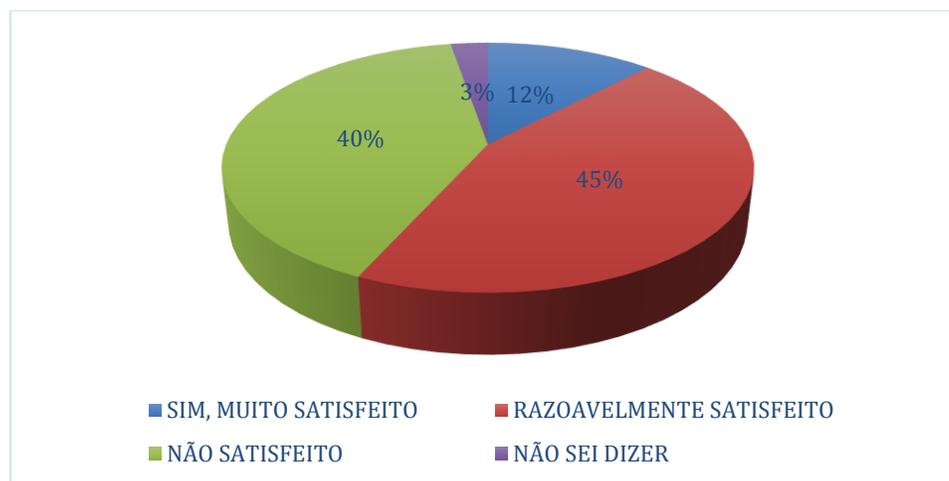


Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se pelo Gráfico 3 que 49% dos entrevistados sentem-se satisfeitos com o ambiente físico em que trabalha. Existem diversas maneiras de motivar os colaboradores, entre elas estão as condições de trabalho, que impactam diretamente na produtividade. A teoria das relações humanas tem a ênfase nas necessidades dos colaboradores. A experiência de Hawthorne coordenada por Elton Mayo em 1927 surgiu para avaliar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos colaboradores. A fábrica não estava interessada apenas na produção e lucro, mas sim em conhecer melhor os seus colaboradores e de que maneira as condições de trabalho afetava diretamente na produtividade dos mesmos. (CHIAVENATO, 2014)

Na quarta pergunta, foi questionado se os entrevistados estavam satisfeitos com o atual salário. Os dados podem ser verificados no Gráfico 4.

Gráfico 4- Quanto a satisfação do atual salário.

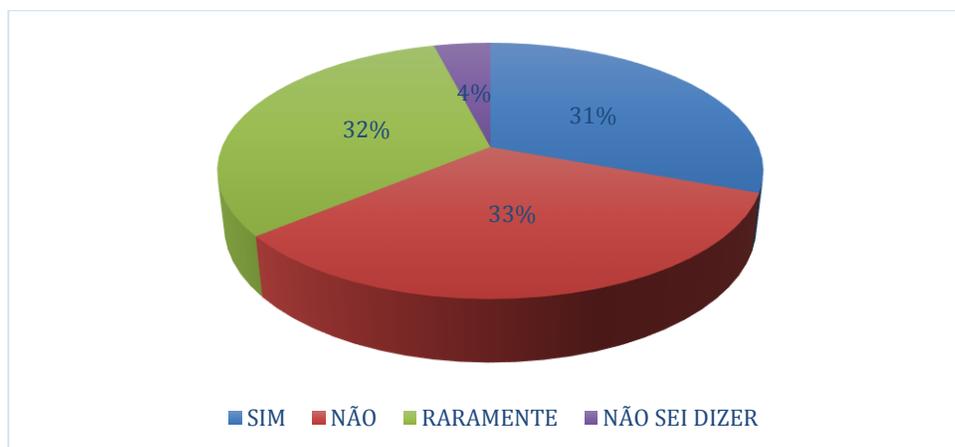


Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se pelo Gráfico 4 que 45% dos entrevistados estão razoavelmente satisfeitos com o salário atual que recebe. Segundo Siqueira e Gomides Jr (2004) a satisfação no trabalho é multidimensional, com avaliações prazerosas e com cinco domínios do ambiente de trabalho que são: satisfações alcançadas nos relacionamentos com superiores diretos e colegas de trabalho; satisfação decorrente ao salário e oportunidades de promoção e satisfação com a natureza do trabalho executado. Em diversas ocorrências o indivíduo não se sente completamente satisfeito com o salário que recebe, porém, as condições de trabalho, sejam elas físicas ou de relacionamento com os colegas supre a necessidade de receber mais pelas tarefas que são executadas.

Na quinta pergunta, foi questionado se os entrevistados se sentiam reconhecidos pelas metas e resultados que alcançavam. O resultado pode ser conferido no Gráfico 5.

Gráfico 5- Quanto ao reconhecimento nas metas e resultados alcançados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pelo Gráfico 5 que 33% dos entrevistados não se sentem reconhecidos quando alcança metas e resultados que lhe são propostos; 32% afirmaram que raramente são reconhecidos e apenas 31% afirmou que sim, recebem reconhecimento. Essas respostas nos chamaram a atenção porque o indivíduo não busca reconhecimento apenas do superior direto, mas também no grupo social em que está inserido. Conforme a pesquisa de Hawthorne um colaborador que obtém produtividade abaixo do esperado perde o respeito e admiração dos colegas de trabalho, ainda que o mesmo prefira produzir menos e ganhar menos colocando em risco as relações amigáveis. Para Elton Mayo o ser humano é motivado pela necessidade de ser reconhecido, o que contrapõe a afirmação de Taylor onde diz que a motivação básica do colaborador era apenas salarial (CHIAVENATO, 2014). Não é apenas a remuneração elevada que motiva o colaborador, é preciso localizar as necessidades psicológicas do mesmo e satisfazê-las para que sua produtividade seja constantemente elevada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral no ambiente de trabalho tem serias consequências. Os casos identificados não escolhem pessoas ou organizações específicas, todos estão sujeitos a serem atingidos. É preciso compreender até que ponto as motivações são no sentido de incentivar e não de praticar o assédio. O sucesso de uma instituição não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também deve-se pautar na valorização do funcionário na empresa. Quando o ambiente de trabalho é saudável os colaboradores sentem prazer em trabalhar, o que por sua vez traz benefícios como: maior criatividade, inovação e dedicação total do empregado em relação a instituição. Vale ressaltar, que não só bons salários é suficiente para que os servidores queiram permanecer na empresa, mas a valorização do trabalho, as chances de melhoria e o ar de confiança entre eles, são componentes extremamente essenciais para a permanência do profissional.

Com este estudo não tivemos a pretensão de esgotar o assunto, mas incentivar o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao assédio moral em nível organizacional, pois é necessário aceitar que esta prática é um problema que ocorre dentro das instituições. Acredita-se que as ferramentas de motivação, podem ser usadas de maneira benéfica tanto para o empregador, quanto para o empregado, pois um indivíduo motivado e com as suas necessidades supridas, entrega resultados positivos para a empresa, além do mesmo, sentir-se satisfeito e realizado com o seu trabalho.

Esperamos que os resultados aqui alcançados possam servir de referência para estudos futuros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

BASSMAN, E. **Abuse in the workplace**. Westport, CT: Quorum Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Barueri, SP, Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP, Manole, 2014.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A.; RAKNES, B. I.; MATTHIESES, S. B. **Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality**. The European Journal of Work and Organizational Psychology, London, 1994.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed, São Paulo, Atlas, 2010.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro, Bertrand do Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.

HOEL, H; SPARKS, K; COOPER, C. L. **The cost of violence/stress at work and the benefits of violence/stress-free working environment**. Institute of Science and Technology, 2003.

HOEL, H.; COOPER, C. L. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester School of Management. University of Manchester. Institute of Science and Technology, 2000.

HOEL, H.; SALIN, D. **Organizational antecedents of workplace bullying**. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPT, D.; COOPER, C. L. (Eds). **Bullying and emotional abuse at work. International perspectives in research and practice**. London, Taylor and Francis, 2003.

KLEIN, S. **A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors**. London, International Journal of Management, 1996.

LEYMANN, H. **The content and development of mobbing at work**. London, The European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.

MARCONI, Maria de Andrade. **Lakatos, Eva Maria. Metodologia Científica**. 2. ed. Atlas, São Paulo, 1990.

ROBINS, Stephan: **comportamento organizacional**. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.**RAU. Revista de Administração Unisal, 2010.

SALIN, D. **Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work.** Human Relations, New York, 2003.

SIQUEIRA, M.M.M., & GOMIDES JR.: **Vinculos do individuo com o trabalho e a organização.**J. C., Borges-Andrade J. E. e Zanelli J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Ed. Artmed, Porto Alegre, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**
9 ed. Atlas, São Paulo, 2007.