



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO
MORAL**

NEILTON GOMES DE CARVALHO

João Pessoa-PB

Maio, 2023

NEILTON GOMES DE CARVALHO

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO
MORAL**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.

João Pessoa-PB

Maio, 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C331i Carvalho, Neilton Gomes de.

A importância do clima organizacional em situações
de assédio moral / Neilton Gomes de Carvalho. - João
Pessoa, 2023.

32 f. : il.

Orientação: César Emanuel Barbosa de Lima.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Assédio Moral. 2. Clima e cultura organizacional.
3. Ambiente organizacional. 4. Ambiente de trabalho. 5.
. I. Lima, César Emanuel Barbosa de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

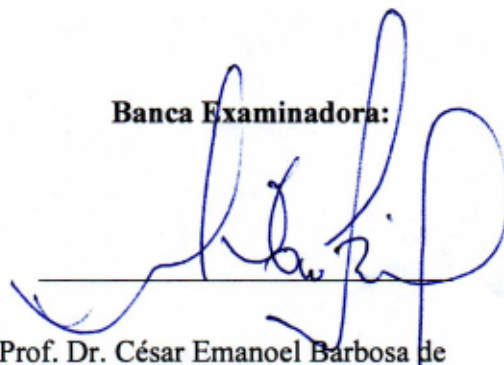
Aluno: Neilton Gomes de Carvalho

Trabalho: A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL.

Área da pesquisa: Pesquisa Científica

Data de aprovação: 30/05/2023

Banca Examinadora:



Prof. Dr. César Emanuel Barbosa de

Lima

(Orientador)



Prof. MSc. Arturo Rodrigues Felinto

(Membro1)



Prof. MSc. Geraldo Magela de

Andrade

(Membro2)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, pelas bênçãos alcançadas e por esta conquista em minha vida, pela minha trajetória de vida e acadêmica, onde busco inspirações diariamente para concretização dos meus sonhos e objetivos; à minha mãe, Vera Lúcia; ao meu pai, Nêvile José.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todos que contribuíram para que este trabalho se concretizasse.

Agradeço primeiramente à Deus, por me dar forças diariamente para lutar e conseguir meus objetivos, pela minha saúde e disposição. A Ele, que sempre foi meu alicerce, minha fortaleza e proteção divina em meio às dificuldades diárias. Sem Ele, não seria possível estar aqui.

À minha família, em especial a minha mãe Vera Lúcia e minhas irmãs, por me apoiarem ao longo de minha trajetória acadêmica. A vocês, meu carinho e minha gratidão eterna.

Ao meu orientador, Prof. Dr. César Emmanoel Barbosa de Lima, que se propôs a orientação deste trabalho, desempenhado com excelente maestria. Me auxiliando nas etapas, dando todo suporte necessário para que o objetivo do estudo fosse alcançado. Agradeço também pelo conhecimento partilhado, experiências vividas e pela pessoa e profissional ético e correto que é.

Aos meus amigos, Paulo Eduardo e Natalício Emmanoel, por terem me ajudado financeiramente a pagar meu cursinho preparatório para fazer o Enem e assim ingressar na UFPB. A Valdo Neto e a Professora Dra. Joacilda Nunes, por me ajudarem no trâmite de minha transferência do Campus III para o Campus I. A Paulo Rodrigo que sempre me ajudou, me deu vários conselhos e me deu apoio! Ao chegar no Campus I, tive muita sorte em tê-lo como amigo. A você, muito obrigado.

Obrigado aos professores dos Campus I e III da UFPB, não irei citar nomes para não ser injusto e esquecer de ninguém, sou grato pelo conhecimento transmitido e carinho de alguns ao longo da minha trajetória acadêmica, aos quais de forma direta ou indiretamente contribuíram para minha formação profissional.

A todos que direta ou indiretamente, contribuíram para que meu sonho fosse realizado. Meu muito obrigado, sua ajuda foi fundamental e importante para a conclusão deste trabalho.

"Feliz é o homem que persevera na provação, porque depois de aprovado receberá a coroa da vida, que Deus prometeu aos que o amam". (Tiago 1:12)

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL

Neilton Gomes de Carvalho¹
César Emanuel Barbosa de Lima²

RESUMO

No decorrer desta pesquisa, agiu-se no sentido de se estudar a importância do clima organizacional em situações de assédio moral. Para tanto, realizou-se uma revisão integrativa fundamentada na abordagem qualitaiva que buscou identificar, analisar e compreender os mais importantes conceitos e definições que são necessários no estudo da problemática. O objetivo principal desse estudo foi explorar até que ponto as teorias de cultura e clima organizacional são importantes na prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foram apresentados os conceitos de assédio moral, clima e cultura organizacional, destacando as simetrias que podem ser observadas na gestão do trabalho em qualquer empreendimento. Além disso, foram discutidas as principais consequências negativas que resultam da prática do assédio moral no ambiente de trabalho e por que é fundamental reduzi-lo por meio da aplicação prática dos conceitos de cultura e clima organizacional. Por fim, foram apresentadas alternativas que podem ser aplicadas na gestão de recursos humanos, com base nas teorias de cultura e clima organizacional, para combater o assédio moral de forma eficaz.

Palavras-chave: Clima organizacional. Assédio moral. Ambiente organizacional.

ABSTRACT

Throughout this research, the focus was on studying the importance of organizational climate in situations of workplace bullying. To this end, an integrative review was conducted using a qualitative approach, aiming to identify, analyze, and understand the most important concepts and definitions necessary for the study of this issue. The main objective of this study was to explore the extent to which the theories of organizational culture and climate are important in preventing and combating workplace bullying. To achieve this objective, the concepts of workplace bullying, organizational climate, and culture were presented, emphasizing the symmetries that can be observed in the management of work in any enterprise. In addition, the main negative consequences resulting from workplace bullying were discussed, and why it is essential to reduce it through the practical application of organizational culture and climate concepts. Finally, alternatives were presented that can be applied in human resources management based on the theories of organizational culture and climate to effectively combat workplace bullying.

Keywords: Organizational climate. Workplace bullying. Organizational environment.

¹ Aluno do curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA).

² Professor Doutor do curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONTEXTUALIZANDO UM CONCEITO	12
2.2 UM BREVE HISTÓRICO	13
2.3 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL	14
2.4 AS RAZÕES PARA SE COMBATER O ASSÉDIO MORAL	15
2.5 COMBATENDO O ASSÉDIO MORAL	17
3 METODOLOGIA	21
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	23
4.1 AVALIAÇÃO DA PRIMEIRA PREMISA	24
4.2 AVALIAÇÃO DA SEGUNDA PREMISA	25
4.3 AVALIAÇÃO DA TERCEIRA PREMISA	26
4.4 AVALIAÇÃO DA QUARTA PREMISA	28
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa possa se manter competitiva no mercado, é fundamental contar com uma equipe de colaboradores bem preparada e motivada. Neste sentido, é urgente explorar todas as possibilidades de um clima organizacional saudável e uma cultura organizacional que esteja alinhada com os objetivos da empresa, evitando a prática do assédio moral e mantendo um ambiente de trabalho justo e humano. Ainda que não pareça, tal investimento está ao alcance das organizações que desejam inovar e explorar plenamente seus recursos.

Ao tomar consciência desses aspectos, percebe-se a importância do assunto abordado. Tanto para a academia quanto para a sociedade, a pesquisa proposta pode contribuir para a construção de uma mentalidade diferenciada ao maximizar os ganhos e reduzir os custos simultaneamente, evitando que os malefícios comuns do assédio moral reflitam negativamente no empreendimento. Utilizando a Teoria da Administração, em particular a Grande Área de Gestão de Pessoas, foram descritas as interdependências e sinergias presentes nessas duas teorias, enfatizando as que serão úteis para construir um ambiente de trabalho mais digno e humano com mais frequência, especialmente na prática da gestão estratégica de recursos humanos em uma empresa. Atualmente, a elaboração de estratégias que favoreçam um clima de trabalho melhor é uma demanda bastante pertinente. Duas hipóteses que se encaixam bem aqui, e que despertam interesse há décadas, são a teoria da cultura organizacional e a teoria do clima organizacional. As premissas dessas duas teorias normalmente estão inter-relacionadas de tal maneira que uma pode afetar de forma mais ou menos variável a manifestação objetiva da outra. Portanto, é essencial estudá-las em conjunto, especialmente quando o objetivo é proporcionar melhores formas de gerenciamento de recursos humanos e evitar a prática do assédio moral.

O problema de pesquisa se resume na seguinte questão: Considerando os estudos em pauta, é possível pelo menos reduzir, se não impedir por completo, os principais malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho com o uso das premissas que fundamentam as teorias de cultura e de clima organizacional? Por consequência, o principal objetivo deste estudo será descrever as teorias de cultura e de clima organizacional no decorrer do estudo realizado, visando compreender até que ponto estas duas teorias são importantes no combate do assédio moral no ambiente de trabalho. Nestas condições, o primeiro objetivo visa

apresentar os conceitos de assédio moral, clima e cultura organizacional, enfatizando as simetrias que poderão ser antevistas aqui no âmbito da gestão do produzir qualiquantitativo de qualquer empreendimento. O segundo, por sua vez, concentra-se em mostrar as principais consequências que são geradas pela prática do assédio moral no ambiente de trabalho, explicando por qual razão é importante pelo menos reduzi-lo mediante a aplicação prática dos conceitos de cultura e de clima organizacional. O terceiro tem como meta sugerir alternativas que podem ser aplicadas na gestão do recurso humano, mediante as teorias de cultura e de clima organizacional, favoráveis ao combate apropriado do assédio moral no ambiente de trabalho.

A realização desta pesquisa justifica-se porque seus resultados podem proporcionar melhores alternativas para a gestão estratégica de recursos humanos, impedindo a prática de assédio moral. Isso será especialmente verdadeiro quando os argumentos apresentados neste estudo se tornarem um paradigma para gerenciar o principal recurso disponível para qualquer empreendimento, ou seja, recursos humanos. Hoje em dia, para aqueles que desejam aumentar seus lucros enquanto reduzem os custos, é essencial estabelecer uma estratégia que supere a concorrência de forma qualitativa. Inicialmente, as tecnologias e os procedimentos de trabalho podem ser copiados e até superados por qualquer empresa, com relativa facilidade, exigindo apenas dedicação. No entanto, ninguém pode copiar ou superar uma equipe altamente motivada, criada por uma cultura organizacional favorável e um clima organizacional saudável, sem a necessária dedicação. É na consciência desta premissa que se vislumbra a importância deste estudo, que pode servir como uma boa fonte de pesquisa para aqueles que desejam maior eficácia na gestão de seus próprios negócios, afastando-se dos malefícios comuns do assédio moral que afetam o nível geral de produção de qualquer empreendimento.

A importância do estudo proposto nesta pesquisa é percebida na conscientização de todas essas vantagens. Este estudo teve como objetivo explorar a visão acadêmica das teorias acerca do assunto escolhido, fornecendo aos estudiosos do tema uma visão teórica de todas as possibilidades inerentes ao uso interdependente e sinérgico das teorias de cultura e clima organizacional no combate aos malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer desta seção, apresentamos os mais importantes conceitos e definições que fundamentam a pesquisa a se realizar. Tal postura possibilitará que se compreenda melhor as prováveis correlações entre as teorias de cultura e de clima organizacional com o combate do assédio moral nas entidades corporativas.

2.1 CONTEXTUALIZANDO UM CONCEITO

A priori, utiliza-se a expressão assédio moral como um indicativo concreto de toda e qualquer situação de extrema violência psicológica em um determinado ambiente, destacando-se o local de trabalho (HELOANI, 2004).

Nessas condições, pode se suceder de maneira velada ou declarada, ou seja, ou acontece nas entrelinhas, ou se efetiva de maneira hiante. Para isto, utiliza-se tanto de estratégias agressivos como também de uma quantidade mais ou menos variável de ações mal-intencionadas que se configuram como armadilhas as quais servirão como gatilho para que a violência se materialize logo em seguida, aproveitando-se de um “bom” motivo. Com muita frequência, essas ações, além de premeditadas, se repetem bastante. Isto, aliás, ao mesmo tempo em que se prologam por pura perversidade, visando no mínimo anular, se não possível prejudicar ou excluir, o alvo escolhido em um determinado ambiente e ou situação social. As suas consequências poderão ser, portanto, tanto de natureza psicológica, como também socioeconômicas, ou as duas simultaneamente, como vem a acontecer em quase todas as ocasiões que se vislumbra de maneira inequívoca a prática do assédio moral (SILVA, 2018).

Por tudo isso, não é à toa a importância de combatê-lo, visto que os seus resultados implicam em sérios danos à vítima, a qual fica praticamente indefesa diante de um contexto de pura e desmerecida violência. Um ato que se manifesta pela degradação da qualidade geral das relações interpessoais, que sempre são estabelecidas em qualquer ambiente organizacional.

2.2 UM BREVE HISTÓRICO

A prática do assédio moral no ambiente de trabalho talvez seja tão antiga quanto a própria atividade laborativa. Deste modo, se configura porque a violência (seja ela de natureza física ou moral) é uma escolha muito comum quando surgem conflitos em ambientes organizacionais. Uma escolha que não costuma apresentar bons resultados, ou pelo menos aqueles que estão passíveis a perdurar. De qualquer jeito, é uma presença constante que deve ser pelo menos compreendida para que os seus resultados finais, se não eliminados, sejam atenuados (NASCIMENTO, 2014).

Com a estabilização do direito trabalhista, inúmeras outras questões que se correlacionam ao viver saudável no ambiente laboral passaram a se destacar. Ou seja, no decorrer do século XIX e nas primeiras décadas do século XX as maiores dificuldades correlacionadas com relações trabalhistas estavam ligadas ao tempo de serviço diário e aos ganhos salariais. Dos anos 50 em diante, no entanto, questões como salubridade e dignidade entram em pauta, incitando alguns ajustes nos anos subsequentes. Claro que o salário e uma jornada laboral apropriada são vitais à manutenção qualiquantitativa do produzir. Mesmo assim, a dignidade e o respeito à integridade alheia também são imprescindíveis à gestão eficaz de qualquer negócio. Não é à toa, aliás, o expandir de teorias que preconizam a construção de uma relação de trabalho salubre como o primeiro passo a contenção dos custos gerais, ao mesmo tempo em que os ganhos são ampliados em paralelo. Deste jeito se sucede porque incitam um clima de trabalho calcado no respeito e na dignidade com maior frequência (HELOANI, 2004).

No Brasil, não poderia ser diferente porquanto teorias administrativas que preconizam a manutenção de um clima de trabalho salubre estão sendo aplicadas com relativo sucesso. Óbvio que isto não significa que os conflitos deixaram de existir ao passe de uma varinha mágica. Eles existem e carecem de um controle adequado, sobretudo aqueles que se efetivam mediante o assédio moral. Na prática, a construção de uma cultura organizacional digna é o primeiro passo para tanto. Afinal é de suas premissas que o clima organizacional será salubre. Com isto, os malefícios do assédio moral estão passíveis a serem pelo menos atenuados, se não reduzidos em seguida.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Além dos prováveis desafios socioeconômicos que poderão ser associados ao assédio moral, a principal consequência deste tipo de violência para vítima pode ser antevista em consequências de natureza psicológicas dos mais variados tipos. Isto tudo pode se sintetizar em transtornos psicofísicos entre os quais os estudiosos do tema apontam a Síndrome de Burnout e o Transtorno do Estresse Pós-Traumático (SILVA, 2018).

Assim sendo, a Síndrome de Burnout é um distúrbio psíquico que se evidencia mediante um quadro depressivo que se inicia por conta de um estresse de sobrecarga físico-emocional. Nestas condições, se sucede com muita frequência em pessoas que labutam em ambientes de trabalhos extremamente degradantes, sobretudo naqueles que incitam esgotamento físico, sucedido pelo intenso cansaço mental logo em seguida. Hoje, é uma doença passível a receber tratamento. Entretanto, os seus resultados gerais exigem um afastamento completo do paciente do ambiente estressante, o qual deve perdurar até que receba alta. Na prática, não bastam apenas alguns dias de folga.

É importante que o paciente seja adequadamente ratado, recebendo tanto medicação apropriada como também acompanhamento psicoterapêutico. No geral, os seus sintomas são confundidos com um tipo de cansaço extremo, alimentado pelas cobranças comuns a lida laborativa. Com o seu quadro clínico avançando, não apenas o cansaço físico se enraíza, mas a queda do rendimento mental, o que pode implicar em acidentes de trabalho, ou pelo menos em uma queda brusca do nível geral de produtividade do paciente. Considerando tudo isto, nota-se que a Síndrome de Burnout pode sim advir de danos incitados pelo assédio moral, principalmente quando se manifesta pelo uso de cobranças que implicam em um nível elevado de cansaço (NASCIMENTO, 2014).

Por sua vez, o Transtorno do Estresse Pós-Traumático é uma doença de natureza psicológica que se correlaciona ao manifestar de níveis extremos de ansiedade, sobretudo a ansiedade tóxica. Com isto, as suas implicações físicas são inequívocas, sobretudo as implicações psicossomáticas que afetam a qualidade geral de vida do paciente diagnosticado com esta doença. Aliás, a raiz desta enfermidade são todos os eventos traumáticos que vão se sucedendo no decorrer de um determinado período. Isto de tal maneira que o paciente fica sem meios de pelo menos ir assimilando os traumas causados por episódios de violência extrema que lhe cercam. Muito comum entre veteranos de guerra

ou entre pessoas que sofreram algum tipo de abuso extremo, o Transtorno do Estresse Pós-Traumático nas últimas décadas vem sendo diagnosticado entre pessoas que apenas se encontravam trabalhando. Ou seja, se o ambiente laborativo se degrada ao ponto de incitar ataques pela prática do Assédio Moral, certamente mais cedo ou mais tarde algumas pessoas que lá se encontram vitimadas serão diagnosticadas como sendo portadoras do Transtorno do Estresse Pós-Traumático.

O tratamento desta enfermidade pode ser feito com o uso de medicamentos apropriados. Contudo, o seu tratamento também solicita rígido acompanhamento psicoterápico em paralelo. Diante dos seus malefícios, são inequívocas as suas repercussões ao nível de produtividade de qualquer pessoa (HELOANI, 2004).

Em suma, a prática do assédio moral sempre implica em graves consequências psicofísicas à vítima. O ideal seria, portanto, evitá-las do melhor modo, impedindo a prática nefasta dos atos de violência psicológica que lhe caracterizam.

2.4 AS RAZÕES PARA SE COMBATER O ASSÉDIO MORAL

Por qual razão o assédio moral precisa ser combatido na esfera organizacional? Antes de tudo, urge frisar que este tipo de violência psicológica é uma prática com manifesta natureza criminosa, mesmo ainda não existindo uma legislação própria que lhe tipifique, como se verá mais adiante. Por consequência, apta a implicar em uma guerra jurídica passível a incitar danos de natureza econômica ou moral logo em seguida (HELOANI, 2004; SILVA, 2018).

De acordo com os autores supramencionados, além disso, as suas consequências à qualidade geral do ambiente de trabalho repercutem no nível de produtividade geral do negócio a se realizar. Não apenas na quantidade geral do que se efetiva, mas, sobretudo, em sua qualidade final manifesta. Deste modo se sucede porque incita e alimenta ainda mais um clima organizacional insalubre. Assim sendo deve-se evitá-lo, sobretudo se a intenção é maximizar ganhos, reduzindo gastos na gestão do capital humano no empreendimento efetivado.

Qualquer empreendimento necessita de materiais certos, na quantidade exata, no tempo preciso para que se efetive reduzindo custos, maximizando ganhos com certa frequência. Na prática, tecnologias, materiais e recursos financeiros são passíveis de cópia

frequente entre empresas que atuam em qualquer segmento. Ao lado disto, metodologias de trabalho também podem ser copiadas ou até mesmo potencializadas, existindo interesse para tanto.

No entanto, o potencial de uma equipe de trabalho bem motivada dispendo de materiais certos, na quantidade exata, no tempo preciso, sobretudo se dominam a melhor metodologia para tanto, estão passíveis a oferecer excelentes resultados no momento da produção. Isto, todavia, pode simplesmente deixar de se manifestar de uma hora para outra, se o negócio passa a ser gerido de maneira desumana, isto é, com constantes ataques à dignidade da equipe de trabalho. Estes ataques podem ser tanto generalizados ao grupo de trabalho como também bem específicos a uma pessoa em particular. Nas duas situações, contudo, incitam graves prejuízos ao produzir, pois se calcam na violência, que é por completo contrária ao fomento do pleno potencial humano (HELOANI, 2004; NASCIMENTO, 2014).

Óbvio que é preciso orientação e recomendações constantes para que uma equipe de trabalho possa se manter focada no produzir qualiquantitativo. Assim deve ser principalmente se existe a intenção latente de se reduzir os custos, ampliando os ganhos gerais em seguida. Isto, todavia não é desculpa para que as agressões morais se sucedam rotineiramente. Se há pessoas no trabalho que não estão produzindo o que se espera delas, é necessário descobrir por qual razão isto se sucede. Se for algo que não dependa de sua vontade direta, cabe ao gestor do negócio descobri-la, analisá-la e compreendê-la. Feito isto, será possível corrigi-la com celeridade e precisão. No entanto, sendo algo correlacionado aos colaboradores, ou seja, às pessoas que atuam no empreendimento, serão inevitáveis as intervenções por parte de quem gerencia o negócio. Se mesmo assim os problemas persistirem, resta apenas a possibilidade de demissão em prol dos interesses intrínsecos ao negócio. Agora, o que não pode e não deve ser feito nunca é agir agredindo a integridade alheio, pelo uso de agressões verbais, ameaças e constrangimentos (HELOANI, 2004; NASCIMENTO, 2014; SILVA, 2018).

No Brasil, ainda não existe uma legislação específica em âmbito nacional que tipifique a prática delituosa do assédio moral na esfera laborativa. Há apenas um projeto de lei que tramita no Congresso Nacional desde 2001, que deseja isto consolidar mediante a inserção do Artigo 146 – A no Código Penal. Mesmo assim, já se aplicam algumas legislações na esfera estadual que visam combatê-lo, sobretudo na circunscrição do serviço

público, como acontece, por exemplo, na Lei Estadual N° 12.250/2006, no estado de São Paulo (ALESP, 2006). Aqui, ou seja, no estado da Paraíba, também já se aplica uma legislação própria que indica condições idênticas ao combate do assédio moral para as repartições que atuam tanto na administração direta como também na indireta (ALEPB, 2015).

Na prática, estas leis indicam uma tendência que visa salvaguardar o cidadão de toda e qualquer desqualificação manifesta tanto por palavras, gestos ou atitudes que impliquem em danos diretos a sua própria autoestima, aproveitando-se do vínculo hierárquico.

Prosseguido, se um ambiente propício ao assédio moral prevalece, o que se vislumbra na esfera laborativa são ataques constantes à dignidade alheia, sujeitando a vítima ao experimento de condições humilhantes no decorrer da execução de suas atividades produtivas. Nestas condições, a degradação do clima organizacional vigente fomenta uma atmosfera de profundo desrespeito. Por tudo isto, as acusações injustas e as agressões verbais que incitam constrangimentos são contrárias ao gerir eficaz de toda e qualquer atividade produtiva.

Em suma, é necessário combater o assédio moral no ambiente de trabalho porque, além da possibilidade de implicações jurídicas no porvir, é uma atitude que sempre incita graves prejuízos ao produzir qualiquantitativo de qualquer empreendimento.

2.5 COMBATENDO O ASSÉDIO MORAL

Produzir é explorar ao máximo todos os materiais disponíveis em prol da missão organizacional. No geral, a produção de bens ou de serviços só acontece mediante a transformação, mais ou menos variável, dos materiais em algo necessário ao mercado (CHIAVENATO, 2015; DRUCKER, 2015).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a priori, todos os materiais necessários à execução de qualquer atividade apresentam importância exatamente idêntica. Ou seja, o capital, os insumos e o material humano são importantes de igual modo ao sucesso final de qualquer empreendimento. Às vezes, um ou outro material manifesta maior necessidade de investimento. Entretanto, no computo geral dos resultados alcançados, os outros dois também serão necessários. Diante disto, nas fases de planejamento, organização, direção e controle urge destacá-los com igual acuidade, mediante disposição e subsequente exploração

judiciosa de todas as suas possibilidades. Quem administra valorizando em demasia um ou outro recurso material precisa, portanto, rever os seus métodos para diminuir prováveis dificuldades no futuro.

Considerando-se a sua potencialidade naturalmente expansiva, o principal recurso de qualquer atividade é o material humano. Ao contrário dos insumos e do capital, ele possui sentimentos e “manifesta” emoções. Como tal, também possui expectativas e necessidades próprias, as quais sempre exigem gestão diferenciada. Assim deve ser porque é complicadíssimo manipulá-lo em prol dos objetivos organizacionais. Dito de outra maneira: onde há a presença humana, há sempre sutis entraves. Aliás, uma das maiores limitações inerentes à ação silenciosa deste material é o desinteresse “silencioso” perante os objetivos organizacionais. Há casos que isto chega até a contrariar completamente à missão organizacional. Com isto, a possibilidade de custos extras, além de prejuízos constantes com a perda de clientes, torna-se uma experiência constante. Assim sendo, se algo não for feito no intuito de corrigir o agir inadequado do material humano, a possibilidade de falência subsequentemente é inequívoca (TREFF, 2013).

Assim, de acordo com a literatura, dois fatores são imperiosos para que o material humano possa manifestar plena capacidade produtiva: a cultura organizacional, delineadora de todos os valores e princípios vigentes na organização; e o clima organizacional vigente no momento. A Cultura Organizacional é o conjunto, não necessariamente declarado, de todos os valores e princípios que determinam, de alguma maneira, o agir diário no ambiente de trabalho.

Por sua vez, define-se como clima organizacional a atmosfera interpessoal que impera, de modo sutil, no ambiente de trabalho. No decorrer de todas as interações interpessoais, estes dois fatores determinam a qualidade final do agir diário do material humano em qualquer organização. Quando adequadamente compreendidos, estes dois fatores são utilizados de tal maneira que amplificam com qualidade a capacidade produtiva de qualquer organização, reduzindo custos, ampliando resultados (FISCHER, 2010).

Quanto à cultura organizacional, a qual poderá ser favorável ou desfavorável, é imprescindível que esteja consonante à manutenção diária de um ambiente de trabalho adequado ao máximo agir, mediante o menor gasto consumado para tanto. Para isto, é importante que apresente e, sobretudo, nutra valores e princípios aptos à emergência do clima organizacional salubre de maneira permanente. Por conta disto tudo, em todas as ocasiões

em que a cultura organizacional se estrutura desta maneira, o clima organizacional será favorável ao uso inteligente do Material Humano. Como qualquer fator de natureza intangível (ou seja, imaterial), a cultura organizacional não pode ser tocada, mas é passível de experimentação em todas as ocasiões. Por bom senso, o ideal é semeá-la visando a consumação eficaz de todos os objetivos organizacionais, realizando, pelo menor custo possível, a maior quantidade de atividades, valorizando a plena capacidade de todos os colaboradores em paralelo (LÜCK, 2010).

Já o clima organizacional, pode ser salubre ou insalubre, favorecendo ou desfavorecendo aos fins que uma empresa visa, respectivamente. Será favorável em todas as ocasiões em que fomentar condições ideais de trabalho interpessoal em âmbito interpessoal. Como condições ideais, considera-se a prática da gestão humanizadora de todos os atos diários, mediante a liderança focada no agir pleno de todos os colaboradores e na motivação direcionada às metas realmente plausíveis, ou seja, em resultados práticos, de uma só vez, com intensidade idêntica.

Ao seu turno, será desfavorável em todas as ocasiões em que se manifestar de maneira antagônica disto, ou seja, quando for totalmente insalubre. Ser uma coisa ou outra, isto é, salubre e ou insalubre, é algo que depende por completo de como o colaborador percebe o clima de trabalho vigente. Assim sendo, quando impera uma atmosfera pesada e tensa, ele é insalubre; quando for algo bem diferente disto, é salubre (JOHANN, 2012).

No geral, os conceitos de clima organizacional Salubre ou Insalubre tanto quanto de cultura organizacional Favorável ou Desfavorável podem variar, até certo ponto de organização para organização. Dito isto, cada empreendimento define, ao seu modo, que é salubridade ou insalubridade organizacional, tanto quanto o que é cultura favorável ou desfavorável.

De qualquer maneira um ponto em comum em todas as ocasiões é a necessidade de corresponder bem à missão organizacional vigente, produzindo o máximo possível, consumindo a menor quantidade de todos os recursos. Deste jeito, é possível apontar que o Clima Organizacional Salubre, mesmo que isto varie muito de organização para organização, exige sempre uma Cultura Organização Favorável alicerçada, no mínimo, em valores e princípios que abonem o potencial pleno de cada colaborador em particular. Por isto que os conceitos de cultura organizacional favorável e de clima organizacional salubre se inter-relacionam com o planejamento estratégico. É na consciência desta inter-relação que é

possível usá-los, visando o máximo produzir mediante o menor gasto possível de todos os recursos disponíveis (MAXIMIANO, 2012).

Além disso, a estruturação primária de qualquer empreendimento antecipa-se pelo planejamento do uso que se deseja para todos os materiais disponíveis. Ou seja, antes de produzir, urge planejar todos os elementos necessários de tal maneira que tudo possa atuar consonante à missão organizacional. Subsequentemente ao planejamento, executa-se a organização, a direção e controle de todos os atos, a fim de amplificar a capacidade produtiva do negócio explorando o potencial de todos os elementos do melhor modo, inclusive realizando alterações caso sejam necessárias. O material humano também deve passar por todas as ações aqui descritas. Diferente disto, aumenta-se a possibilidade de imprevistos, além de atritos nocivos aos fins que a organização realmente deseja alcançar ao produzir (DRUCKER, 2015; MAXIMIANO, 2012).

Isso tudo dito, o clima organizacional salubre, antevisto, mantido e reforçado por uma cultura organizacional favorável, é fundamental para qualquer empreendimento, pois possibilitará a consumação qualitativa de todos os objetivos organizacionais. Por tudo isto, é sempre importante planejar de forma estratégica qualquer negócio, visando o maximizar produtivo mediante o pleno potencial de todos os colaboradores, em todas as ocasiões e contextos (CHIAVENATO, 2015; JOHANN, 2012).

Em suma, o assédio moral é passível de ser evitado em ambientes organizacionais mediante o experimento de um clima organizacional salubre. Para tanto, é imprescindível antevê-lo, estruturá-lo e mantê-lo pelo manifestar de todos os valores e princípios de uma cultura organizacional bem estruturada, o que exige boa vontade e humanismo.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, foi realizado um trabalho de cunho científico fundamentado na abordagem qualitativa. Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma atividade descritiva, ao mesmo tempo em que relação à sua natureza foi um trabalho aplicado. Isto tudo deverá se realizar mediante o procedimento técnico bibliográfico.

Como tal, aqui se buscou determinar a amplitude geral da problemática investigada em outros estudos já publicados que se interessam por temática mais ou menos semelhante àquela que aqui se considera — Como já se evidencia em Barbosa (2016). Assim ocorreu pelo entendimento descritivo das premissas essenciais ao estudo da problemática visada aqui, usando-as para a resolução subsequente da questão de pesquisa.

A principal vantagem de qualquer revisão bibliográfica é a contribuição para que determinadas tendências epistemológicas sejam avaliadas com maior celeridade e precisão. Algo do tipo irá, evidentemente, depender da maneira que o leitor possa identificar, analisar e compreender os mais importantes pormenores que já caracterizam o objeto investigado. Atua-se desta maneira visando não apenas o constituir de uma visão sintética de todos os elementos epistemológicos que lhe caracterizam, como também esclarecer por qual razão o caminho escolhido em outras pesquisas segue o rumo que lhe caracteriza. Somente agindo deste jeito será possível, igualmente, não apenas a construção de uma provável resposta ao problema que aqui se investiga, mas o entendimento melhor fundamentado das razões adotadas por inúmeros outros estudos para que a problemática que investigam seja inserida no espaço acadêmico — Conforme cogita Richardson (2018). Ciente de tudo isto, espera-se, portanto, que esta investigação seja favorável à construção de uma visão sintética dos elementos teóricos úteis ao ajuizamento cuidadoso da problemática que aqui se investiga, embora só resolva em sua totalidade a questão que se explora no decorrer deste breve estudo — Equalizando-se com o que já se expressa em Lakatos & Marconi (2007). Uma atitude que não irá ocorrer sem alguns entraves, embora seja viável vencê-los logo.

Prosseguindo, a revisão bibliográfica apresentada aqui se concentrou em identificar fontes de natureza escrita, no caso obras de qualquer tipo, mesmo que tenham sido privilegiados livros de fácil acesso. Para que tal fato aconteça, se deverá usar a ferramenta de busca eletrônica do *Google Acadêmico*, o que se justifica pelo seu uso relativamente simples e direto, sem que isto afete a qualidade final visada ao término deste estudo. Além

disso, a busca realizada no *Google Acadêmico* dependerá do uso dos seguintes descritores: 1º 'Assédio moral'; 2º 'Clima organizacional'; e 3º 'Ambiente organizacional'. Ao lado deles, também foram usados os seguintes critérios de inclusão em paralelo: 1º Obras publicadas no Brasil; 2º Obras publicadas tão somente em língua vernácula, ou seja, em português; e 3º obras que apresentem pelo menos 2 (dois) dos 3 (três) dos descritores já aplicados na busca inicial.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O clima organizacional é um fator crucial no ambiente de trabalho e pode influenciar diretamente a incidência de assédio moral. Um ambiente de trabalho saudável, que promova o respeito, a cooperação, a transparência e a confiança mútua, pode desencorajar comportamentos abusivos e, ao mesmo tempo, incentivar a denúncia de casos de assédio moral (BORGES-ANDRADE *et al*, 2008). Por outro lado, um clima organizacional ruim, marcado por falta de respeito, competitividade excessiva, pressão por resultados e desconfiança mútua, pode aumentar as chances de ocorrerem comportamentos abusivos e agressivos.

Um dos fatores que mais influenciam o clima organizacional é a cultura organizacional. Se a cultura organizacional tolera ou até mesmo incentiva o comportamento abusivo, as vítimas podem sentir que não têm voz nem apoio para denunciar o assédio moral e buscar soluções para o problema. Da mesma forma, se a liderança da organização não reconhece a gravidade do problema ou não tem um compromisso claro em combater o assédio moral, os líderes e gestores podem ser menos propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos. No entanto, é possível reduzir, se não impedir por completo, os principais malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho com o uso das premissas que fundamentam as teorias de cultura e de clima organizacional (CAMPOS *et al*, 2016). É fundamental que as organizações desenvolvam uma cultura que valorize o respeito, a empatia e a cooperação entre os funcionários, criando um clima organizacional saudável e positivo. Além disso, é necessário que a liderança da organização esteja comprometida em combater o assédio moral e que haja canais seguros e eficazes para denúncias e investigação de casos de assédio moral.

Apesar disso, o clima organizacional e a cultura organizacional são fatores fundamentais na prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Ao criar um ambiente saudável e positivo, as organizações podem reduzir as chances de ocorrerem comportamentos abusivos e incentivar a denúncia e solução de casos de assédio moral (CARVALHO; SILVA, 2017). Por outro lado, um ambiente de trabalho tóxico e uma cultura organizacional que tolera ou incentiva o assédio moral podem perpetuar o problema e causar danos psicológicos e físicos aos funcionários, além de afetar a produtividade e qualidade do trabalho.

Existem várias premissas que destacam a importância do clima organizacional em situações de assédio moral. Aqui estão algumas delas:

◆ Primeira premissa: O clima organizacional pode influenciar diretamente a incidência de assédio moral no local de trabalho (CHIAVENATO, 2004). Um clima organizacional ruim, marcado por falta de respeito, competitividade excessiva, pressão por resultados e desconfiança mútua, pode aumentar as chances de ocorrerem comportamentos abusivos e agressivos;

◆ Segunda premissa: Um clima organizacional positivo pode servir como uma barreira natural contra o assédio moral (COSTA; PEREIRA, 2015). Um ambiente de trabalho saudável, que promova o respeito, a cooperação, a transparência e a confiança mútua, pode desencorajar comportamentos abusivos e, ao mesmo tempo, incentivar a denúncia de casos de assédio moral;

◆ Terceira premissa: Um clima organizacional ruim pode contribuir para a perpetuação do assédio moral (DRUCKER, 2004). Se a cultura organizacional tolera ou até mesmo incentiva o comportamento abusivo, as vítimas podem sentir que não têm voz nem apoio para denunciar o assédio moral e buscar soluções para o problema;

◆ Quarta premissa: A cultura organizacional pode afetar o comportamento dos líderes e gestores em relação ao assédio moral (FERNANDES *et al*, 2016). Se a liderança da organização não reconhece a gravidade do problema ou não tem um compromisso claro em combater o assédio moral, os líderes e gestores podem ser menos propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos.

Em resumo, o clima organizacional pode desempenhar um papel fundamental na prevenção e no combate ao assédio moral no local de trabalho, tanto influenciando a ocorrência do problema quanto servindo como uma ferramenta de proteção e denúncia para as vítimas.

4.1 AVALIAÇÃO DA PRIMEIRA PREMISA

O clima organizacional pode influenciar diretamente a incidência de assédio moral no local de trabalho. Isto ocorre porque o ambiente de trabalho é um dos principais fatores que afetam o comportamento humano (GIL, 2008). Quando o clima organizacional é ruim, marcado por falta de respeito, competitividade excessiva, pressão por resultados e

desconfiança mútua, pode haver um aumento significativo nas chances de ocorrerem comportamentos abusivos e agressivos.

Por exemplo, um ambiente de trabalho competitivo pode levar os funcionários a adotarem comportamentos agressivos para alcançar seus objetivos ou proteger seus interesses. Se a pressão por resultados é muito grande, os funcionários podem se sentir incentivados a adotar comportamentos abusivos para alcançar metas e cumprir prazos. Da mesma forma, se a cultura organizacional tolera comportamentos abusivos, as vítimas podem se sentir desamparadas e sem apoio para denunciar o assédio moral. Por outro lado, um clima organizacional positivo pode servir como uma barreira natural contra o assédio moral (GOMES, 2016). Um ambiente de trabalho saudável, que promova o respeito, a cooperação, a transparência e a confiança mútua, pode desencorajar comportamentos abusivos e, ao mesmo tempo, incentivar a denúncia de casos de assédio moral. Digamos que uma empresa que promove a cultura da diversidade e inclusão, que incentiva a comunicação aberta e a colaboração entre os funcionários, cria um ambiente de trabalho em que o assédio moral é menos propenso a ocorrer. Além disso, uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos funcionários, oferecendo apoio emocional e psicológico quando necessário, pode ajudar a prevenir e combater o assédio moral.

Em suma, o clima organizacional tem um impacto significativo na ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Empresas que valorizam um ambiente de trabalho saudável e positivo estão mais propensas a prevenir o assédio moral e a fornecer um ambiente seguro para seus funcionários. Por outro lado, empresas com um clima organizacional ruim correm o risco de perpetuar o problema, aumentando as chances de ocorrência de comportamentos abusivos e agressivos.

4.2 AVALIAÇÃO DA SEGUNDA PREMISA

Um clima organizacional positivo pode servir como uma barreira natural contra o assédio moral no local de trabalho. Quando os funcionários se sentem respeitados, apoiados e valorizados, é menos provável que se envolvam em comportamentos abusivos ou sejam vítimas de assédio moral (HANASHIRO *et al*, 2018). Além disto, um ambiente de trabalho saudável, que promova a cooperação, a transparência e a confiança mútua, pode incentivar as vítimas a denunciar casos de assédio moral.

Por exemplo, uma empresa que promove a diversidade e inclusão cria um ambiente de trabalho em que todos os funcionários se sentem valorizados e respeitados, independentemente de sua origem, gênero, orientação sexual ou qualquer outra característica pessoal. Isso cria um ambiente de trabalho positivo em que os funcionários são menos propensos a se envolver em comportamentos abusivos e discriminatórios. Da mesma forma, uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a comunicação aberta pode ajudar a prevenir o assédio moral. Quando os funcionários se sentem à vontade para falar sobre problemas e preocupações, a empresa pode identificar rapidamente situações de risco de assédio moral e tomar medidas para preveni-lo (HOFFMANN *et al*, 2014). Além disto, um ambiente de trabalho que incentiva a colaboração e o trabalho em equipe cria um senso de coletividade e responsabilidade, o que pode ajudar a prevenir o comportamento individualista e prejudicial que muitas vezes leva ao assédio moral.

Aliás, um clima organizacional positivo também pode incentivar as vítimas de assédio moral a denunciar o problema. Quando os funcionários se sentem seguros para falar sobre o assédio moral e sabem que a empresa leva o problema a sério, é mais provável que denunciem casos de abuso (KANAANE, 2016; KUNSCH, 2016). Além disto, um ambiente de trabalho que oferece apoio emocional e psicológico para as vítimas pode ajudar a reduzir o impacto do assédio moral e incentivar a recuperação e a reintegração no ambiente de trabalho.

Em resumo, um clima organizacional positivo é essencial para prevenir o assédio moral no local de trabalho. Empresas que promovem o respeito, a cooperação, a transparência e a confiança mútua estão mais propensas a criar um ambiente de trabalho saudável e seguro para seus funcionários. Além disso, um ambiente de trabalho positivo pode incentivar as vítimas a denunciar casos de assédio moral e ajudar a prevenir a ocorrência de comportamentos abusivos e prejudiciais.

4.3 AVALIAÇÃO DA TERCEIRA PREMISA

Um clima organizacional pode contribuir para a perpetuação do assédio moral no local de trabalho. Quando a cultura organizacional tolera ou até mesmo incentiva comportamentos abusivos, as vítimas podem sentir que não têm voz nem apoio para denunciar o assédio moral e buscar soluções para o problema (LIMA *et al*, 2016). Além

disto, um ambiente de trabalho em que a pressão por resultados é excessiva e a competição é incentivada pode levar a comportamentos abusivos e prejudiciais.

Por exemplo, se uma empresa incentiva a competição entre seus funcionários sem limites claros, isso pode levar a comportamentos agressivos e abusivos entre colegas de trabalho. Os funcionários podem começar a sabotar uns aos outros ou humilhar aqueles que não conseguem atingir as metas estabelecidas, criando um ambiente tóxico e prejudicial (LIMA; SANTOS, 2015). Se a empresa não reconhecer e corrigir esses comportamentos abusivos, eles podem se tornar uma norma dentro da cultura organizacional e perpetuar a ocorrência de assédio moral.

Da mesma forma, um ambiente de trabalho em que os superiores hierárquicos exercem poder de forma abusiva e intimidatória pode levar a um aumento na incidência de assédio moral. Se os gestores se comportam de forma abusiva com seus subordinados, eles podem sentir-se desrespeitados e desvalorizados, o que pode levar a um aumento na incidência de comportamentos abusivos e prejudiciais. Aliás, se a empresa não reconhece a importância de um ambiente de trabalho saudável e seguro, isso pode contribuir para a perpetuação do assédio moral. Se a empresa não oferece treinamentos ou ferramentas para prevenir e lidar com o assédio moral, as vítimas podem sentir que não têm apoio e recursos para buscar soluções para o problema (MARTINS *et al*, 2015). Isto pode levar a um aumento na incidência de comportamentos abusivos e prejudiciais, bem como a uma falta de responsabilização dos agressores.

Nessa perspectiva, um clima organizacional pode contribuir para a perpetuação do assédio moral no local de trabalho se a cultura organizacional tolera ou incentiva comportamentos abusivos, a pressão por resultados é excessiva e a competição é incentivada, os gestores exercem poder de forma abusiva e intimidatória, e a empresa não reconhece a importância de um ambiente de trabalho saudável e seguro (MARRAS, 2000).

Por consequência, geralmete as empresas de todos os tipos e tamanhos que não combatem o assédio moral ou não fornecem recursos para prevenir e lidar com o problema podem criar um ambiente de trabalho tóxico e prejudicial para seus funcionários, perpetuando assim o assédio moral.

4.4 AVALIAÇÃO DA QUARTA PREMISSE

A cultura organizacional pode ter um impacto significativo no comportamento dos líderes e gestores em relação ao assédio moral no local de trabalho (SANTOS *et al*, 2015; SILVA *et al*, 2017). Se a liderança da organização não reconhece a gravidade do problema ou não tem um compromisso claro em combater o assédio moral, os líderes e gestores podem, portanto, ser menos propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos.

Por exemplo, se uma empresa tem uma cultura que tolera o comportamento abusivo, é menos provável que os líderes e gestores reconheçam e ajam para corrigir esses comportamentos quando eles ocorrem. Em vez disso, esses líderes e gestores podem se sentir mais inclinados a justificar ou minimizar o comportamento abusivo, ou mesmo a perpetuá-lo (BORGES-ANDRADE *et al*, 2008). Por outro lado, se a cultura organizacional é centrada no respeito, na cooperação e na justiça, os líderes e gestores serão mais propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos.

Eles terão uma compreensão clara de que o assédio moral é inaceitável e que é sua responsabilidade tomar medidas para combater o problema. Eles serão mais propensos a implementar políticas e procedimentos eficazes para prevenir e lidar com o assédio moral, bem como a fornecer treinamento e recursos para todos os funcionários. Além disso, se a cultura organizacional incentivar a transparência e a denúncia de comportamentos abusivos, os líderes e gestores serão mais propensos a tomar medidas para resolver os problemas relatados (CAMPOS *et al*, 2016; CARVALHO; SILVA, 2017). Eles serão mais propensos a investigar as denúncias de assédio moral de forma imparcial e a tomar medidas disciplinares contra os agressores, se necessário. Eles também serão mais propensos a apoiar e proteger as vítimas de assédio moral, garantindo que eles não sofram represálias por relatarem o comportamento abusivo.

Nestas condições, a cultura organizacional pode afetar significativamente o comportamento dos líderes e gestores em relação ao assédio moral (CHIAVENATO, 2004; COSTA; PEREIRA, 2015). Empresas que não reconhecem a gravidade do problema ou não têm um compromisso claro em combater o assédio moral podem criar um ambiente em que os líderes e gestores sejam menos propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos.

Por outro lado, empresas que incentivam uma cultura centrada no respeito, na cooperação e na justiça e que fornecem treinamento e recursos para prevenir e lidar com o assédio moral podem ajudar a garantir que seus líderes e gestores sejam mais propensos a tomar medidas para combater o problema.

5 CONCLUSÃO

No decorrer desta pesquisa, agiu-se no sentido de se estudar a importância do clima organizacional em situações de assédio moral. Para tanto, realizou-se uma revisão integrativa fundamentada na abordagem qualitativa que buscou identificar, analisar e compreender os mais importantes conceitos e definições que são necessários no estudo.

O objetivo principal desse estudo foi explorar até que ponto as teorias de cultura e clima organizacional são importantes na prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foram apresentados os conceitos de assédio moral, clima e cultura organizacional, destacando as simetrias que podem ser observadas na gestão do trabalho em qualquer empreendimento. Além disso, foram discutidas as principais consequências negativas que resultam da prática do assédio moral no ambiente de trabalho e por que é fundamental reduzi-lo por meio da aplicação prática dos conceitos de cultura e clima organizacional. Por fim, foram apresentadas alternativas que podem ser aplicadas na gestão de recursos humanos, com base nas teorias de cultura e clima organizacional, para combater o assédio moral de forma eficaz.

Dito tudo isso, indaga-se mais uma vez: É possível pelo menos reduzir, se não impedir por completo, os principais malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho com o uso das premissas que fundamentam as teorias de cultura e de clima organizacional?

No momento, em qualquer ambiente organizacional, o assédio moral é um problema sério que afeta muitas pessoas no ambiente de trabalho, causando danos psicológicos e físicos, além de afetar a produtividade e a qualidade do trabalho. No entanto, é possível reduzir sim, quando ainda inviável impedir por completo, os principais malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho com o uso das premissas que fundamentam as teorias de cultura e de clima organizacional. Atualmente, o assédio moral é um problema sério em qualquer ambiente organizacional. As vítimas do assédio moral enfrentam danos psicológicos e físicos, além de verem sua produtividade e qualidade de trabalho afetadas. Contudo, é importante destacar que existem abordagens que podem ser aplicadas para reduzir os efeitos negativos do assédio moral no ambiente de trabalho. Uma dessas abordagens é a utilização das teorias de cultura e clima organizacional — como amplamente destacado neste estudo como um todo.

Como predito no estudo, a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e

comportamentos que uma organização adota e incentiva entre seus funcionários. Se a cultura organizacional tolera ou mesmo incentiva o comportamento abusivo, as vítimas podem sentir que não têm voz nem apoio para denunciar o assédio moral e buscar soluções para o problema. Por outro lado, se a cultura organizacional é centrada no respeito, na cooperação e na justiça, os líderes e gestores serão mais propensos a agir quando presenciam ou recebem relatos de comportamentos abusivos. Por sua vez, o clima organizacional é a percepção compartilhada pelos funcionários sobre as condições de trabalho, incluindo o ambiente físico, social e psicológico. Um ambiente de trabalho saudável, que promova o respeito, a cooperação, a transparência e a confiança mútua, pode desencorajar comportamentos abusivos e, ao mesmo tempo, incentivar a denúncia de casos de assédio moral.

Com base nessas premissas, é possível desenvolver políticas e práticas que contribuam para a prevenção e o combate ao assédio moral. Por exemplo, uma organização pode adotar uma política de tolerância zero para o assédio moral e fornecer treinamento e recursos para que os funcionários saibam como reconhecer e denunciar comportamentos abusivos. A organização também pode promover um ambiente de trabalho saudável, fornecendo suporte psicológico para as vítimas de assédio moral e incentivando a cooperação e a transparência entre os funcionários. Aliás, um exemplo de sucesso no combate ao assédio moral é a empresa *Google*, que tem uma política clara de tolerância zero para o assédio moral e investe na criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. A empresa promove o diálogo aberto entre os funcionários e incentiva a denúncia de comportamentos abusivos, além de fornecer recursos para apoiar as vítimas de assédio moral.

Em conclusão, é possível reduzir, se não impedir por completo, os principais malefícios do assédio moral no ambiente de trabalho com o uso das premissas que fundamentam as teorias de cultura e de clima organizacional. Ao adotar políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, as organizações podem prevenir e combater o assédio moral, garantindo o bem-estar dos seus funcionários e a qualidade do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALEPB. **Lei Complementar N° 127, de 20 de janeiro de 2015**. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da Administração Pública Estadual e dá outras providências. João Pessoa: Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, 2015. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/84858234/doepb-21-01-2015-pg-1>>. Acessada em: 25 de março de 2022.

ALESP. **Lei N° 12.250, de 09 de fevereiro de 2006**. Veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta e fundações públicas. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2006/lei-12250-09.02.2006.html>>. Acessada em: 25 de março de 2022.

BARBOSA, Flávio Alves. **Descomplicando o Complicado: Aprendendo a Fazer Uma Monografia em Três Dias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2016.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Clima Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CAMPOS, Kely Cesar Martins de *et al.* **Assédio Moral: Abordagem e prevenção no ambiente de trabalho**. São Paulo: Editora LTR, 2016.

CARVALHO, Luiz Antonio Nascimento de; SILVA, Evandro Luiz Lopes da. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho: Desafios e oportunidades**. Curitiba: Editora CRV, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Elsevier, 2015.

COSTA, Álvaro Antônio Bueno da; PEREIRA, Maria Isabel da Silva. **Assédio Moral: Um desafio para o clima organizacional**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2015.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **O Essencial de Drucker**. 2ª Ed. São Paulo: Atual, 2015.

FERNANDES, Belmiro Valverde Jobim Castor *et al.* **Clima Organizacional: Teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:

Editora Atlas, 2008.]

GOMES, João Mamede Filho. **Cultura Organizacional: Teoria, prática e casos.** São Paulo: Editora Atlas, 2016.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori *et al.* **Cultura e Clima Organizacional: Conceitos, história e atualidade.** São Paulo: Editora Atlas, 2018.

HELOANI, Roberto. **Assédio Moral: Um ensaio sobre a Expropriação da Dignidade no Trabalho.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12>>. Acessado em: 25 de março de 2022.

HOFFMANN, Maria Cristina Rabelo *et al.* **Assédio Moral no Trabalho: Práticas, implicações e possibilidades de intervenção.** São Paulo: Editora Vetor, 2014.

JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática.** São Paulo: Saraiva, 2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Editora Atlas, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: História, fundamentos e processos.** São Paulo: Editora Atlas, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LIMA, Maycoln Leôni Martins Teodoro de *et al.* **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um estudo na Universidade Federal do Pará.** Belém: Editora UFPA, 2016.

LIMA, Suzana Leitão Russo de; SANTOS, Moisés Gomes dos. **Assédio Moral no Trabalho: Uma abordagem multidisciplinar.** São Paulo: Editora LTR, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional.** Petrópolis: Vozes, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARTINS, Gilson Fernando da Silva *et al.* **Clima Organizacional e Desempenho: Estudo em uma instituição de ensino superior privada.** São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Edição Compacta.** 2ª Ed. Atlas: São Paulo, 2012.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **O Assédio Moral no Ambiente do Trabalho.** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexo_2353_assediomoral2.pdf>. Acessado em: 25 de março de 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. Atlas: São Paulo, 2018.

SANTOS, Ana Paula Dantas dos *et al.* **Assédio Moral no Trabalho**: Conceitos, implicações e desafios à gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SILVA, André Luiz Bello da *et al.* **Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional**: Um estudo com servidores públicos municipais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

SILVA, Marcos Candido da. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Jundiaí: Faculdades Anhanguera, 2018. Disponível em:
<<http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/20889/1/MARCOS%20CANDIDO%20DA%20SILVA.pdf>>. Acessado em: 25 de março de 2022.

TREFF, Marcelo. **Gestão de Pessoas: Olhar Estratégico com Foco em Competências**. São Paulo: Campus, 2013.