



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**LETÍCIA MANUEL RODRIGUES DA CONCEIÇÃO DE ALMEIDA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PAPEL DA  
GESTÃO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO ANGOLANA**

Brasília  
2014

**LETÍCIA MANUEL RODRIGUES DA CONCEIÇÃO DE ALMEIDA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PAPEL DA  
GESTÃO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO ANGOLANA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu*...Gestão de  
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília  
2014

**LETÍCIA MANUEL RODRIGUES DA CONCEIÇÃO DE ALMEIDA**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO PAPEL DA  
GESTÃO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO ANGOLANA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu*...Gestão de  
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 15 de Dezembro de 2014.

**Banca Examinadora**

Gilson Ciarallo

Orientador Prof. Dr.

Mauro Castro de Azevedo e Sousa

Prof. Dr.

Dedico este Trabalho ao meu Esposo  
Manuel Almeida (em memoria)  
as minhas filhas Priscila Almeida e Iris Almeida  
Por serem a minha fonte de inspiração

## **AGRADECIMENTO(S)**

À Deus acima de todas as coisas por me ter concedido a graça de chegar até a este momento.

Ao meu tutor Mestre Gilson Ciaralo pela forma sábia, delicada e incondicional como orientou o meu trabalho.

Ao meu sobriho Jorge Gomes pelo carinho, dedicação e ajuda prestimosa na elaboração do trabalho

A minha filha Iris de Almeida pela força coragem, e colaboração directa no trabalho.

Ao Dr. Marcelo coordenador da pós-graduação, os meus sinceros agradecimentos pela confiança depositada mesmo sendo estrangeira de forma aberta e integradora.

A todos colegas do curso que com simpatia simplicidade emprestaram a sua colaboração, apoio carinho, alegria especialmente Fernanda Maróstica, Shirley Gomes, Marlene Barreto, Maurício, Nuris, Patricia Gomes

A todos os professores da Instituição-UNICEUB- especialmente os que leccionaram o curso de Pós-graduação de Gestão de Pessoas e Coaching no ano lectivo 2012/2013, por terem sido tão importantes na minha vida académica e de forma articulada nos seus saberes terem transmitido os conhecimentos científico de forma profissional e amistosa, aqui fica também o meu profundo agradecimento.

“Talvez não tenha conseguido o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito.  
Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus não sou o que era antes”

Autor:

Martin Luther king

## RESUMO

Este trabalho tem como objectivo criar um espaço de abordagem sobre o assédio moral, a diferenciação dos diversos tipos de assédio, a degradação das condições de trabalho, consequências nas relações sócio-profissionais, saúde física e mental das vítimas, fundamentos jurídicos, fundamentos constitucionais e princípios fundamentais da lei geral do trabalho, identificar a existência ou não de assédio moral na organização angolana em estudo, indagar o perfil dos assediadores, demonstrar possíveis práticas do assédio moral e o papel da gestão de pessoas ao encarar o fenómeno. Para alcançar os objetivos face a complexidade do tema assim como falta de recursos financeiros que possibilitasse fazer um estudo de campo mais profundo na organização em estudo, ausência de legislação adequada por forma a analisar conteúdos relacionados, procurou-se fazer um estudo comparado entre o cenário organizacional brasileiro e angolano, elaborou-se um instrumento usando a técnica do questionário que foi aplicado a 12 funcionários de uma organização angolana, do qual conclui-se, através dos relatos, que o assédio moral na organização é um facto, os assediadores são pessoas do convívio cotidiano, colegas, superiores hierárquicos que podem ser identificados horizontal ou verticalmente; as práticas por sua vez são frequentes e versáteis, fazendo parte da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Organização. Administração de Recursos Humanos (ARH). PIRPalop – Programa Indicativo-Países de Expressão Portuguesa. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This work aims to create a space for approach on bullying , the differentiation of the various types of harassment , degradation of working conditions , consequences on socio- professional relationships , physical and mental health of victims , legal, and constitutional foundations fundamental principles of general employment law , identify the existence of bullying in Angolan organization under study , investigate the profile of stalkers, demonstrate possible practices of bullying , the role of people management to face the phenomenon . To achieve the objectives face the complexity of the topic as well as lack of financial resources that would enable us to make a deeper study of the field in the organization under study , the absence of adequate legislation in order to analyze related content , we make a comparative study between the organizational senary Brazilian and Angolan , we elaborated an instrument using the technique of the questionnaire was administered to 12 employees of an Angolan organization , which concludes the alert reports that bullying in the organization is a fact , Stalkers are people daily contact colleagues , superiors who can be horizontal or vertical, the practices are common and versatile almost part of the organizational culture.

**Key words:** Harassment. Organization. Human Resource Management (HRM).] (PIR).Palop - progra Portuguese Speaking Countries-Call People Management.



## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 09 |
| <b>1 DISCUSSÃO TEÓRICO CONCEITUAL</b> .....                      | 13 |
| 1.1 Assédio Moral no Trabalho .....                              | 13 |
| 1.2 O Assédio M. no T.Nível Individual .....                     | 16 |
| 1.3 Oganização .....   | 19 |
| 1.4 Assédio Moral Nível da Organização .....                     | 20 |
| 1.5 Qualidade de Vida no Trabalho .....                          | 23 |
| 1.6 O Assédio M. no T. no Nível da Sociedade .....               | 24 |
| 1.7 Assédio Moral nos Estudos da gestão de Pessoas .....         | 25 |
| <b>2 CULTURA OGANIZACIONAL ANGOLANA</b> .....                    | 29 |
| 2.1 Traços da cultura Org. Brasileira Comparado com Angola ..... | 32 |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS</b> .....                       | 36 |
| 3.1 Técnicas e instrumento de Trabalho .....                     | 36 |
| 3.1.1 Entrevista .....   | XX |
| 3.1.2 Inquerito .....  | XX |
| 3.1.3 Pesquisa Bibliográfico Documental .....                    | XX |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....                        | 38 |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....   | 45 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 47 |
| <b>APÊNDICE A Título do apêndice</b> .....                       | XX |

## INTRODUÇÃO

Com as transformações vividas pelas organizações a partir dos avanços tecnológicos, basta um rápido olhar pela história para constatar a importância dada às ferramentas, ao maquinário, à localização, à planta, ao investimento necessário, à abertura e à expansão das empresas, entre outros itens dos quais proprietários e administradores costumam ocupar-se desde sempre. Pouca atenção, porém, geralmente é dada ao fator principal do êxito ou do fracasso de um negócio: os funcionários.

Hoje em dia, felizmente, o panorama mudou muito. Diferentemente do que acontecia com os artesãos do mundo antigo, com as corporações de ofício, com as indústrias nascidas durante a Revolução Industrial e depois dela, não lidamos apenas com mercados locais nem com uma internacionalização demorada, dependente de contatos e de meios de transporte lentos. A rede internacional online oferece as facilidades das encomendas em tempo real e exige entrega pontual, sob o risco da perda de clientes e de negócios.

A concorrência aumentou muito, a tecnologia espalhou-se por várias partes do mundo e hoje há um grande número de companhias capazes de atender as expectativas de um mercado cada vez mais exigente, qualidade de produtos e serviços. Excelência no atendimento, cumprimento de prazos, facilidade nas trocas são fatores que podem alçar uma empresa ao ápice- ou destruí-la.

À frente de cada um desses, e de outros fatores fundamentais para o sucesso dos negócios estão pessoas. São elas que operam máquinas, que saem a campo para tarefas como manutenção e são as que leem e respondem mensagens eletrônicas, que atendem telefonemas de fornecedores e clientes, que estão em contato diário com toda a rede de interesse de uma companhia. Elas podem dar conta dos afazeres de maneira burocrática, apenas cumprindo o horário de trabalho, ou podem fazer esse horário render, vivenciando um entusiasmo capaz de melhorar continuamente produtos, serviços, atendimentos, métodos de trabalho.

Todos somos criativos, mas para que nossa criatividade venha à tona é preciso estimulá-la. Funcionários cansados, desmotivados, injustiçados, submetidos a gestores mal-humorados, sem expectativa de crescimento dentro da empresa, que

sofrem assédio moral e/ou sexual, muitas vezes, com direitos trabalhistas desrespeitados, não criam. Simplesmente cumprem o ritual diário, consultando o relógio com frequência e esperando que os minutos passem rapidamente. Cada ação, cada movimento, é encarado como um sacrifício, necessário apenas porque dele virá o dinheiro que pagará as contas do mês.

Um cenário assim, que, ao invés de ajudar a desenvolver o potencial criativo de cada funcionário, permitisse ou encorajasse sua subordinação a chefias autoritárias ou incapazes e os encarasse apenas como um item na folha das despesas mensais. Claro que ninguém gosta de ser submetido a um clima profissional assim. Por isso, nos últimos tempos várias empresas têm procurado oferecer aos funcionários ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes.

Facilitam a aquisição de conhecimento, encorajam a volta aos estudos e a formação continuada, promovem relações interpessoais, eticamente corretas de companherismo, gestão participativa na qual todos os funcionários se sentem parte dela e comprometidos com a organização (BICHUETTI, 2012, p. 10).

O presente estudo se propõe em contribuir, despertar e trazer a público este fenômeno que se encontra adormecido em Angola: levar as pessoas a compreender o porquê e como se dá o processo de assédio moral nas organizações.

Os objetivos do presente trabalho são: discutir sobre o assédio moral, descrever os tipos de assédio moral, a degradação das condições de trabalho, as condições de trabalho, saúde física e mental da vítima, princípios fundamentais da lei geral do trabalho, identificar a existência ou não de assédio moral em organização pública angolana, enumerar possíveis práticas do assédio moral na organização, nomear possíveis causas de assédio moral, e consequências do assédio moral, enquadrar no contexto gestão de pessoas e qual o seu papel.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira: o primeiro passo no âmbito da elaboração deste trabalho, foi a concepção de um “corpus” que nos ofereceu condições sobre o aspecto relativo ao assédio moral em uma organização angolana, comportamentos e práticas.

O corpus escrito foi de inquérito realizado aos funcionários de uma instituição, através de questionário.

Seguidamente, recorreremos á investigação bibliográfica para que o trabalho e todos os seus aspectos pudessem da melhor maneira serem desenvolvidos.

Finalmente, foi efectuada uma análise sobre os aspectos observados na base dos quais se tiraram conclusões.

Considerando os resultados apresentados através dos questionários e da entrevista surgiu o interesse de levar o assunto a uma pesquisa mais profunda com algumas categorias e alguns itens para incrementar a abordagem sobre o assédio moral no trabalho, visto ser de grande importância para vida das pessoas por forma a inibir humilhações, discriminações, maus tratos no trabalho, degradação do ambiente de trabalho bem como a precarização da saúde das pessoas vitimas desta hostilidade perversa.

Esse estudo justifica-se do ponto de vista académico no estudo teórico do comportamento humano nas organizações, sua relação com o meio, realização profissional das pessoas como auto-estima etc e comparação do comportamento organizacional brasileiro com o Angolano.

Do ponto de vista pessoal justifica-se no sentido da pesquisa apresentação de uma pequena contribuição para a melhoria do cenário organizacional angolano.

Do ponto de vista social justifica-se pelo facto da matriz histórico profissional. A modernidade trouxe consigo a competitividade agressiva e opressiva mediante ameaças e consequentemente ocasionando situações de medo e tortura psicológica ao trabalhador e uma situação muito comum vivenciada nos dias de hoje, são ás metas impostas pelas empresas, que os empregados sejam humilhados e assediados diariamente como forma de incentivo para cumprir. O terror psicológico ocasionado pelo assédio moral delimita a saúde da vítima a um tratamento hostil desumano e degradante por um período prolongado.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a discussão teórico conceitual sobre o assédio moral; o segundo capítulo proporciona uma análise sobre traços da cultura organizacional Angolana aspectos históricos, desenvolvimento da administração pública, comparado com a cultura organizacional Brasileira; no terceiro capítulo, apresenta-

se procedimentos metodológicos; no quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa.

## 1 DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL SOBRE ASSÉDIO MORAL

### 1.1 Assédio Moral no Trabalho

Entende-se por assédio moral qualquer conduta abusiva (gesto, palavras, comportamento, atitude), por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HRIGOYEN, 2002).

Barreto (2003) define moral ou violência moral no trabalho como uma exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando-se uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, a situações de constrangimento e humilhações feitas de maneira repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

Freitas (2001) registra que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra. As agressões cotidianas levam a um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não-ditos, que podem, desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham.

O assédio moral no trabalho também é definido como um conjunto de atos repetitivos e persistentes cometidos por um ou mais indivíduos, que envolve uma relação de poder e cria um ambiente de trabalho hostil, (HIRYGOEN, 2002, p.20).

Para Hoel e Cooper (2000), o fenómeno é caracterizado como um comportamento agressivo, hostil e anti-social no ambiente de trabalho. Nesse contexto, identifica-se uma série de comportamentos negativos tais como: isolamento social, tratamento silencioso (não falar com a pessoa), fofocas, ataque à vida privada ou às atitudes da pessoa, críticas ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações e agressões verbais (KEASHLY, 1998 apud MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Portanto, o assédio moral no trabalho deve ser distinguido do stress profissional.

O assédio moral é muito mais do que stress, mesmo que o indivíduo assediado passe por uma fase de stress. No stress profissional não existe intencionalidade maldosa, já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo e verifica-se um interesse mais ou menos consciente de prejudica-lo.

Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda (HIRIGOYEN,2002).

Outro ponto importante é distinguir o assédio moral no trabalho do conflito. Se existe assédio moral é justamente porque nenhum conflito pôde ser estabelecido. Ao contrário do conflito, por trás de todo procedimento de assédio moral, existe o não falado e o escondido ou comportamento sutil, (HIRIGOYEN, 2002, p.17),

O conflito se caracteriza por igualdade teórica entre os participantes e sua origem é a necessidade de mudança e, portanto, pode ser considerado fonte de renovação e de reorganização, já no assédio moral no trabalho observa-se uma relação dominante-dominado ,na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade (HIRIGOYEN, 2002).

As más condições de trabalho e as imposições profissionais também não podem ser consideradas assédio moral, a não ser quando o objecto, consciente ou inconsciente, é o de prejudicar o funcionário.

Muitos contratos de trabalho trazem cláusulas de objectivos a alcançar, que mantêm uma pressão constante nos funcionários, os quais se vêem na obrigação de acompanhá-los, sejam quais forem as consequências sobre sua saúde. Nesses casos, muitas jurisprudências reconhecem que objectivos irrealizáveis, ao manterem os funcionários sob um estado de sujeição permanente, constituem assédio moral no trabalho (HIRIGOYEN, 2002).

Ainda segundo Hirigoyen (2002, p.15) o assédio moral “é claramente um ato que só adquire significado pela insistência” assim, nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato.

Einasen e Skogstard (1996) insistem em que o assédio moral no trabalho é um comportamento persistente.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavras, comportamento, atitude...)

No ambiente de trabalho, as pessoas mais visadas para se tornarem vítimas são aquelas que apresentam certa capacidade de resistir à autoridade: os indivíduos acima dos cinquenta anos, julgados menos produtivos e adaptáveis a novas formas de trabalho, tornam-se vítimas fáceis do assédio, mesmo porque temem o desemprego estrutural. As mulheres são também frequentemente assediadas e de forma diferente dos homens: as ações contra elas têm uma conotação machista e sexista e invariavelmente evoluem para o assédio sexual. O assédio está, também, diretamente relacionado a todo e qualquer tipo de discriminação (racial, religiosa, por deficiência física, em função de orientação sexual), mesmo porque, como afirma Hirigoyen (2002, p. 103), "(...) todo assédio é discriminatório, pois ele vem ratificar a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa (...)".

As agressões podem ser horizontais (entre colegas) ou verticais e, neste caso, ocorre tanto de um superior contra um subordinado, quanto o inverso. Ações mais incisivas do agressor são: recusa de comunicação direta, omitindo informações ou negando esclarecimentos; desqualificação de atitudes ou serviços; descrédito em opiniões ou escolhas; isolamento; indução ao erro e, até mesmo, o assédio sexual.

Quanto às conseqüências, para a vítima, elas vão desde alterações mais superficiais e imediatas, tais como: confusão mental, descrita pela própria vítima como dificuldade de pensar, como certo vazio na cabeça; confusão que gera estresse, reforçado pela dúvida, quanto à própria culpa e aos motivos da submissão, e pelo medo da agressão. Tudo isso leva a vítima a isolar-se socialmente. Com o passar do tempo, tais alterações chegam, muitas vezes, a modificações psíquicas mais intensas: desvitalização, levando a um estado depressivo crônico; uma "rigidificação" da personalidade com o surgimento de traços paranóides, podendo chegar a uma autêntica patologia delirante, dentro de uma atmosfera de mania de perseguição, chamada de psicose alucinatória crônica. (HIRIGOYEN 2000, p. 105).

No que se refere aos aspectos legais e à legislação criminal, a maior dificuldade para atribuição de penalidades está no alto grau de subjetivismo que permeia a questão, uma vez que o nexos causal (a relação entre o sofrimento da



vítima e a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente: "(...) tais humilhações são normalmente perpetradas 'com luvas', ou seja, sem deixar as digitais do agressor" (HELOANI, 2004, p. 8).

Alice Monteiro de Barros (1995, p. 20-21), juíza do TRT 3ª Região, afirma que somente na virada deste século é que o tema passou a receber tratamento jurídico ou por meio da doutrina, da legislação ou da jurisprudência, salientando que é a necessidade de proteção à dignidade do empregado que fundamenta a ação legal e justifica a punição do assediador. Segundo ela, o conceito jurídico de assédio moral é difícil de ser elaborado, tendo em vista os "difusos perfis do fenômeno". Alguns doutrinadores enfatizam o dano psíquico acarretado à vítima, enquanto outros destacam a situação vexatória e o dano à imagem provocados pelo assédio moral. A juíza posiciona-se no que se refere à jurisprudência propriamente dita: "Quanto ao dano psíquico, nós o consideramos dispensável, *data venia* de inúmeras posições contrárias. O conceito de assédio moral deverá ser definido pelo comportamento do assediador e não pelo resultado danoso (...)", esclarecendo que, ao exigir o dano psíquico como o elemento alusivo indispensável, possibilita-se que fiquem sem punições as agressões que não tenham conseguido "afetar" psicologicamente a vítima.

A despeito das diversas dificuldades existentes, vários países já possuem leis específicas para criminalizar o assédio moral no trabalho. É o caso de Alemanha, Itália, França, Austrália, Estados Unidos e Suíça.

## **1.2 O Assédio Moral no Trabalho no Nível Individual**

Segundo Dejours (1999), as pessoas tendem a acreditar que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou completamente eliminado pela revolução tecnológica. Entretanto, existe o sofrimento dos que temem não satisfazer ou não estar à altura das imposições da organização do trabalho, tais como: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes etc.

Mesmo quando o trabalhador sabe o que deve fazer, muitas vezes não consegue executar suas atividades profissionais em virtude de pressões sociais do trabalho. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si.

Enquanto todos sonégam informações, prejudicando assim a cooperação, o indivíduo vê-se de algum modo impedido de fazer correctamente seu trabalho, constrangido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si.

Em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor e colocam no trabalho energia, paixão e investimento pessoal, portanto, acham justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando o esforço passa despercebido em meio à indiferença geral ou é negado pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental, devido à desestabilização do referencial em que se apoia a identidade. (DEJOURS, 1999).

Neste contexto, verifica-se o perigo da ocorrência do assédio moral no trabalho, pois o fenómeno geralmente nasce de forma insignificante e propaga-se, principalmente, pelo fato de as vítimas não quererem formalizar a denúncia, deixando passar as insinuações e as chacotas até que se multiplicam os ataques e a pessoa se sinta acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longos períodos (FREITAS, 2001). Qualquer um pode ser vítima do assédio moral no trabalho, porém existem situações em que as pessoas correm maiores riscos de se tornarem visados. Um dos elementos que desencadeia dores do assédio moral é o fato de não se aceitar a diferença no outro; as pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais; os que resistem à padronização; os que fizeram as alianças erradas ou não têm rede de comunicação certa, pessoas às vezes são hostilizadas em nome de uma rivalidade de um grupo; os assalariados protegidos (representantes dos empregados, pessoas de mais de 50 anos mulheres grávidas etc.).

Alguns sintomas do assédio moral no trabalho desencadeia na vítima o aceitar as ofensas com medo do agravamento do problema; a confusão – o funcionário sem saber porquê que está ocorrendo aquela situação, (HIRIGOYEN, 2002, p. 21).

Além de não saber a quem pedir socorro, vem a dúvida: o funcionário não acredita que uma pessoa seria capaz de tal perversidade, o stress: ao aceitar essa submissão, o trabalhador assediado gera uma enorme tensão interior, como tais pressões se apresentam como de carácter contínuo, a resistência do organismo chega ao limite e a vítima não consegue mais evitar a preocupação, o medo, diante do concorrente modelo económico vivenciado nos dias de hoje. Observa-se entre os trabalhadores, um sentimento de medo em relação à estabilidade do emprego; o isolamento- geralmente o agressor escolhe uma única vítima, dentre outros, em uma empresa; o choque ocorre no momento em que as vítimas tomam consciência da agressão, a descompensação dá-se por excesso de stress, a separação: mudança de sector ou desligamento da empresa, a evolução passada a fase do choque, a vítima recomeça seu interesse pelas actividades profissionais e de lazer.

A instabilidade do mercado de trabalho e o actual modelo económico têm sido identificados como elementos propiciadores do assédio moral no trabalho, pois, actualmente ficam sob ameaça de demissão.

O critério baseado em custos dá sempre a palavra final ao processo decisório e subordina os demais pontos, tais como os benefícios envolvidos em compromissos assumidos pela organização e declarados em alto e bom tom os discursos sobre responsabilidade social (FREITAS, 2006). As variações do ritmo de produção são absorvidas por empregos precários, o que traz grandes consequências para vivência e a conduta de todos os que trabalham.

O primeiro efeito da precarização é, pois, a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento. O segundo efeito é a neutralização da mobilização colectiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação. A terceira consequência é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira, da surdez. Cada um deve antes de tudo preocupar-se em resistir. Quanto ao sofrimento alheio, não só não se pode fazer nada, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjectiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência. O quarto efeito da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, ou cada um por si. (DEJOURS, 1999).

Dessa forma, gerenciamento pela ameaça, respaldado na precarização do emprego, favorece o silêncio, o sigilo, a ideia – “cada um por si”: Tais obstáculos ao aparecimento da verdade sempre estiveram presentes na organização do sempre trabalho, mas a manipulação da ameaça, que faz as opiniões contraditórias e

confere à descrição oficial do trabalho um domínio sobre as consciências está incomparavelmente mais difundida do que há 20 anos (DEJOURS, 1999).

Quanto ao isolamento sofrido pelo funcionário assediado, Dejours (1999, p.45) observa que perceber o sofrimento alheio, provoca uma experiência sensível e uma emoção a partir das quais se associam pensamentos cujo conteúdo depende da história particular do sujeito que percebe: culpa, agressividade, prazer etc. O sujeito que sofre com sua relação com o trabalho é frequentemente levado, nas condições atuais, a lutar contra a expressão pública de seu próprio sofrimento. Afetivamente, ele pode então assumir uma postura de indisponibilidade e de intolerância para com a emoção que nele prova a percepção do sofrimento alheio.

### **1.3 A Organização**

É nos conceitos de organização e de cultura organizacional que encontramos respaldo teórico para entender como se dá o relacionamento interpessoal nas organizações. Ou seja, como pessoas tão diferentes convivem tanto tempo de suas vidas em seus locais de trabalho (NASSAR, 2008).

Organização é um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente comunica e se relaciona de forma endógena com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. Organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda a ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais (NASSAR, 2008, p.62).

Para entendermos como se dão os relacionamentos de trabalho dentro das organizações é preciso compreender como elas funcionam. Kunsch (2003, p. 23), considera que além de entender como funciona é necessário saber distinguir os tipos de organização, suas especificidades, suas finalidades e funções na sociedade. Numa perspectiva crítica e analítica, segundo a autora, “o conhecimento das tipologias e da natureza intrínseca das organizações é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia” (KUNSCH, 2003, p.153).

Ainda na visão de Kunsch (2003), as organizações podem ser classificadas de várias maneiras: por tamanho (número de pessoas, atividades, por exemplo); por tipo de atividade desenvolvida (produtoras de bens de consumo ou

produtos e prestadora de serviços); pelo raio de atuação (locais, regionais, nacionais, multinacionais, transacionais). As formas de propriedade, públicas, privadas ou sem fins lucrativos, são outra maneira de classificar as organizações, que podem estar distribuídas no primeiro sector (sector público - órgãos governamentais), no segundo sector (sector privado - empresas comerciais e industriais) ou no terceiro sector (organizações sociais que não visam lucro, ONG's, organizações voluntárias).

#### **1.4 O Assédio Moral no Trabalho no Nível da Organização**

O assédio moral não é causa de dano só para quem sofre, as empresas que se omitem ou que incentivam a prática da violência moral também pagam seu preço. Este fenómeno é antes de tudo uma causa da ineficiência da empresa, podendo acarretar uma considerável queda da produtividade nos sectores atingidos, além de um custo social, em termos tanto de indemnizações por doenças quando de eventuais aposentadorias precoces, bem como do ponto de vista dos tratamentos médicos exigidos pela vítima.

A violência no trabalho pode afectar a produtividade do individuo, quando eles são pessoalmente atacados ou quando são apenas testemunhas dos eventos. As vítimas de assédio moral registram pior desempenho, no trabalho, comparado com os demais funcionários. Recentemente foram encontradas evidências que comprovam esse fato quando comparada a taxa de desempenho de pessoas que sofreram o assédio moral com os demais trabalhadores (HOEL; COOPER, 2000).

Algumas pesquisas também sugerem que o assédio moral no trabalho afeta a organização pela inibição de inovação e da criatividade (BASSAMAN, 1992). As políticas e práticas da organização relacionadas à discriminação de grupos vulneráveis e minorias são importantes na criação ou prevenção de desequilíbrios nas relações de poder na organização. Em organizações onde existem fortes desequilíbrios nas relações de poder parece existir na forma particular de assédio moral no trabalho de forma institucionalizada (HOEL; COOPER, 2000).

Para Vartia (1999) o pré requisito para a ocorrência do assédio moral no trabalho é o assediador perceber que os custos de suas atitudes são muito pequenos, ou seja, a possibilidade de receber uma repreensão, de ser isolado e punido pela direção da empresa, pelos colegas ou ser demitido é muito reduzida.

A ocorrência do assédio moral no trabalho também é normalmente relacionada às fortes mudanças no status que podem incluir, por exemplo. Downsizing, optar mudanças organizacionais e mudanças na composição do trabalho do grupo, de custos, reestruturações e reengenharias que parecem ter uma relação significativa com as expressões de hostilidade e obstrução do trabalho (HOEL; COOPER, 2000).

Reestruturações e processos de downsizing levam à eliminação de posições na estrutura hierárquicas da organização comprimindo as oportunidades de promoção e aumento da qualidade de trabalho e da competição interna. Esses fatores levam a nível de pressão e de stress facilitando o caminho para agressões e eliminação das ameaças (outros competidores). Além disso, esses processos contribuem para um sentimento geral de incerteza e de baixa confiança na organização (SALIN, 2003).

Na visão mecanicista de busca por resultados se as empresas olharem o assédio moral no trabalho como custo para organização, certamente verão as vantagens de investir tempo e dinheiro na prevenção desses problemas, pois, em geral, os custos com pessoal giram em torno de 50 a 80% dos custos totais das organizações (HOEL; COOPER, 1996).

Segundo Hoel e Salin (2003), alguns factores devem ser considerados quando se fala dos custos gerados pelo stress e pela violência para organização:

- a) Afastamento por doenças: os empregadores respondem ao absenteísmo de varias formas , cobertura voluntária ou solicitada dos demais funcionários, horas extras ou reposição do funcionário. Os custos reais dos afastamentos por doença são: primeiramente os relacionados com o pagamento do auxilio-doença Nesse ponto os sistemas variam conforme os diferentes países, com as contribuições dos empregados podendo chegar a até 100% do auxilio doença.
- b) Aposentadoria prematura: em muitas situações existirão casos de aposentadoria prematura relacionada ao stress e ao assédio moral no trabalho.
- c) Rotatividade de pessoal e custos de reposição: envolve custos, publicidade, selecção, treinamento e desenvolvimento.

Além desses custos directos, a organização também deverá arcar com os custos

Relacionados à selecção (despesas de viagens dos candidatos), os custos de rescisão contratos com os funcionários que estão saindo e os custos de contratação de novos funcionários. Devem ser considerados também os custos adicionais no período de treinamento quando o novo funcionário ainda não trabalhava na sua capacidade total. Outro factor de custo importante descrito por Gordon e Risley (1999 apud HOEL; SALIN, 2003) está relacionado a reacção em cadeia com implicações nos demais funcionários que o processo de reposição pode causar;

- d) Perda de equipamento e de produção: O individuo fragilizado pode ter ampliada sua propensão a acidentes e a cometer erros e gerar custos adicionais a organização com reposição de equipamentos e produtos danificados;
- e) Redução do desempenho e da produtividade: ás vítimas de assédio moral registam pior desempenho no trabalho comparado com os demais funcionários (HOEL; COOPER, 2000).

Dependendo das práticas e da cultura de cada país, experiências extremas de stress ou violência podem provocar processos judiciais. Em alguns países, notadamente nos Estados Unidos e no Reino Unido, essas queixas podem custar muito caro para as organizações, pois além de indemnização para o reclamante, existem os custos adicionais de um potencial desgaste na imagem da empresa (KNAPP; KUSTIS,1996).

Portanto é fator primordial que as empresas prezem pelo comportamento organizacional respeitoso e demonstrem que o respeito não precisa ser exercido por mérito nem por qualidades morais, mas porque o desrespeito e a violência moral no trabalho atentam contra os objectivos da organização, afastam o comprometimento necessário das forças internas, geram desmotivação e ressentimentos, destroem a firmeza de propósitos e desarmam o outro de cumprir a sua parte (FREITAS, 2005).

As hierarquias devem parar de defender sistematicamente, por corporativismo os escalões superiores acusados de assédio moral, ocorre na

maioria das empresas da seguinte forma: qualquer que seja a gravidade da agressão, unem-se todos em bloco para a posteriori a recusarem em admitir injustiças cometidas por um ou vários deles (Superiores hierárquicos da empresa), simplesmente por acreditarem que, reconhecendo o mal não estariam a ser fieis a instituição. Mas, agindo assim, contribuem para perspetivar e agravar tais injustiças.

Embora em algumas empresas, os Líderes estão começando a interessar-se já pela prevenção do stress e pela administração de conflitos, mas o fazem, na maioria das vezes, de modo a levar os assediados a suportar mais, sem rever unicamente seus métodos de gestão (HIRIGOYEN, 2002).

Além disso, o ambiente organizacional e a nova organização do trabalho estão cada vez mais, levando o individuo a chegar a seu limite, sobretudo no nível emocional, a preocupação das empresas ainda continua a ser com a produtividade, com retornos cada vez maiores e com os objetivos organizacionais e não com as pessoas.

### **1.5 O assédio moral e as ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho**

Os programas de qualidade de vida no trabalho, desenvolvidos por algumas empresas, visam a diminuição do absentéismo por motivo de doença e a redução dos acidentes de trabalho, ou seja, essas empresas estão percebendo que é mais barato investir na qualidade de vida do que nos gastos médicos e nos custos decorrentes de doenças de seus empregados, (SIQUEIRA, 2006).

A questão moral no ambiente de trabalho deve parar de constar apenas do discurso das empresas e passar a premiar os comportamentos. As empresas que se preocupam com o bem-estar de seu pessoal conseguem melhores resultados, quando comparados com aqueles que controlam seus empregados por meio do stress e do medo (HOEL; COOPER, 2000).

A rotatividade de funcionários nessas empresas é mais baixa, seus funcionários sentem-se mais motivados e a produtividade aumenta. Além disso, o bom funcionamento de uma empresa não pode ser visto unicamente pelos



resultados económicos, mas também pela qualidade do ambiente de trabalho. Se as empresas consideram somente o lucro que podem extrair dos funcionários, não devem se espantar ao encontrar dificuldades em ver desaparecer a lealdade e o talento (HIRIGOYEN,2002).

Fala-se muito em responsabilidade social, em condutas responsáveis, em virtudes organizacionais no entanto, nunca na história das organizações se têm visto tantas denúncias de corrupção “ escândalos, sabotagens, espionagens, mau comportamento organizacional, assédio moral, humilhações no trabalho e expressões de sadismo como nos últimas décadas (FREITAS, 2005, p 29).

## **1.6 O Assédio Moral no Trabalho no Nível da Sociedade**

Um crescente número de pesquisadores está apontando para grandes forças sociais, tais como a globalização, a liberalização dos mercados, a busca constante por eficiência e o desempenho vinculado a sistemas de recompensas como indutores do aumento do trabalho Snin e McCasthy (1996 apud SALIN, 2003) aponta que a pressão generalizada dessas forças sobre os gerentes, particularmente sobre aqueles operando no limite de suas competências, pode fazer com que eles adotem comportamentos caracterizados como assédio moral no trabalho, ainda que involuntariamente.

Essas forças sociais, ao fazer com que pareça normal a pressão cada vez maior sobre os funcionários da organização, reduzem os custos e os riscos associados ao assédio moral no trabalho, tornando aceitável e normal a ocorrência de certos comportamentos. Além disso, podem incrementar o assédio moral no trabalho como forma de não permitir o crescimento da competição interna e aumentar o stress. Reduzindo, assim, a resistência da organização ao fenómeno, (SALIN,2003).

Segundo Hoel e Salin (2003), ao considerar os efeitos do assédio moral no trabalho é importante ter em mente que as pessoas têm múltiplos papéis: funcionário, cliente, contribuinte, cidadão, dentre outros, Portanto, o assédio moral no trabalho pode ocasionar múltiplos custos para a sociedade. O stress e a violência causados pelo fenómeno levam por exemplo, ao aumento da pressão sobre os

serviços sociais e sobre a previdência social, particularmente naqueles casos em que as vítimas se tornam não empregáveis e se apresentam por doença. Nesses casos, os custos do assédio moral no trabalho dizem respeito a custos médicos, benefícios e custos da previdência social.

### **1.7 Assédio Moral nos estudos de gestão de pessoas**

Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas vive a constante tensão entre incentivar a individualização que faz com que o funcionário dedique ao extremo à organização e a busca de sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe. Ao mesmo tempo em que a área de gestão de pessoas fala em sinergia de grupo, ela desenvolve programas de recompensa com base em metas individuais que estimulam a competição entre as pessoas.

Segundo Freitas (1999), ao mesmo tempo em que a organização exige do funcionário o engajamento aos seus objetivos ela usa a estratégia do não-contrato” pelo qual não se pode garantir nada ao trabalhar em nome da competitividade crescente. O grande desafio para a área de gestão de pessoas parece ser a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos, em um contexto marcado por paradoxos de diversa natureza: globalização versus cultura local: produção em série versus flexibilidade; trabalhador multiquificado versus redução dos postos de trabalho: gestão participativa versus concepções ultrapassadas.

O corpo de conhecimentos de ARH foi rebatizado várias vezes e cada nova denominação reflete o ajustamento de certa evolução.

Os primeiros escritórios ou serviços de pessoal aparecem na segunda metade do século XIX, primeiramente nos bancos e mais tarde Indústria, o período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objectivos.

Contudo, é a partir do final da década de 70 que discurso da ARH deixa de considerar pessoas unicamente como fator de custo, para vê-los como Recursos à disposição da empresa.

Segundo Davel e Vergara (2001), entre as transformações que a ARH tem passado nas últimas décadas destacam-se, sob o ponto de vista da subjetividade, três abordagens a funcionalista, a estratégia e a política.

A abordagem funcionalista sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em ARH que, historicamente, constitui-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas.

Nessa abordagem, ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá a organização, funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

Desse ponto de vista, a ARH é constituída por atividades que supõem que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e propaganda em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas, (DAVEL; VERGARA; 2001).

Toda e qualquer mudança é percebida como fruto de decisão adequadamente estruturadas do departamento de recursos humanos, em função de posse da totalidade de informações.

O elemento chave desse processo de intervenção é a ARH a serviço da direção da empresa (DAVEL; VERGARA; 2001).

Assim, até a década de 70, as práticas de ARH se dão como modulações em torno de um mesmo tema Taylorismo, Fordismo e a demanda é por uma área de recursos humanos baseada na psicotécnica, operando com processos padronizados para atender a uma determinada subjetividade: o trabalhador da repetição e do fragmento, o ser humano visto como um recurso que pode ser usado, substituído como qualquer outro recurso dentro da organização. As práticas profissionais de recursos humanos dão-se sempre no sentido de adaptar o trabalhador às necessidades do trabalhador e corrigir as falhas advindas do fator humano. A ideia é

a de que ser humano falha e o trabalho do profissional de recursos humanos é corrigir falhas que atrapalham o trabalho (SIQUEIRA, 2004).

Nos anos 70 emerge uma nova crise capitalista internacional e novamente o mundo do trabalho é alvo de grandes transformações tecnológicas e organizacionais. O capitalismo passa a vivenciar um momento inédito em sua história.

A hegemonia do capital financeiro desloca o capital da ordem produtiva, a competição e a concorrência nos novos mercados acirram, e as novas tecnologias e formas de organização do trabalho vêm permitir que as empresas possam oferecer produtos cada vez mais semelhantes.

A agilidade de inovação e a criatividade passam a ser decisivas para a sobrevivência das empresas. Após investir na anulação das capacidades cognitivas dos trabalhadores. Difícil tanto terrivelmente o desenvolvimento de cada um, o capital chega a um outro momento em que necessita de um trabalhador não apenas qualificado, mas competente, inteligente, questionador, crítico, inovador, que possa criar alternativa que mantenham a empresa competitiva, (SIQUEIRA, 2004).

Assim no início da década de 80 a ARH é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional e passa alinhar suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais (SHULER, 1992 apud BOXALL, 1993).

A estratégia de RH inclui um conjunto de habilidades, e comportamentos dos funcionários, assim como práticas que por sua vez podem nutrir-se de variadas abordagens, como, ex: a cibernética. Os custos de transação, a behaviorista, as institucionalistas, as foucautinas, a teorias da ecologia populacional, dentre outras (MAHAN et al., 1999). Nesse contexto todas elas têm repercussões imediatas nos resultados ligados ao desempenho e a satisfação das pessoas.

As forças de competitividade mundial, das mudanças no mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças ambientais e empresariais são os

fatores que mais têm chamado a atenção dos gestores de pessoas nesse tipo de abordagem.

O trabalho definitivamente não podia ser visto como na sequência de operações repetidas, programadas, padronizadas, mas sim uma sequência de eventos que se cruzam e se modicam e se ultrapassam o saber e a ação de um único individuo mobilizando redes e atores.

MAHAN afirma que na abordagem politica de ARH considera as zonas de convergência entre individuo e organização e suas dimensões politicas e as divergências entre os interesses das pessoas. Ela considera também as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes (MAHAN et al., 1999, p.20).

A análise focautiana das práticas de gestão de pessoas foi desenvolvida nos estudos de Grey (apud KNIGHTS; WILLMOTT, 1989). Newton e Townley (1994), por sua vez, colocaram como foco central a questão da relação entre conhecimento e o poder.

A gestão de pessoas nas organizações não podem resumir-se a um conjunto de politicas e práticas, nem tampouco ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função e também a introdução de politicas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral no trabalho não pode restringir-se só a área de gestão pessoas.

O combate do assédio moral nas organizações deve ser preocupação de todos, ainda que outras pessoas não sofram como vimos, este fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS ANGOLANAS

No contexto sócio- político, as organizações públicas angolanas vivenciam um momento de constantes desafios e mudanças. (PAULINO, 2008, p.8).

Angola viveu 3 décadas mergulhado em uma guerra civil que teve o seu fim em abril de 2002. Foi a partir desta época que começou um contexto sociopolítico que visou reconstruir o país desde as infraestruturas, fomento da agricultura, da indústria e abertura para empresas estrangeiras que encontrem em Angola uma oportunidade de investimento. Assim a administração pública, como não podia deixar de ser, alinou-se ao processo, trilhando um longo caminho de reformas e adaptações, que para compreender-se melhor as diferentes fases, abaixo retratamos:

**Fase 1** - Todavia a situação de guerra não impediu que o Estado - Administração, empreendesse programas ainda que com a certeza de que muito ficaria de fora por motivos de força maior. Neste sentido começou-se a executar a partir de 1994 os principais programas do Governo no domínio da administração pública.

Ao mesmo tempo que incrementavam as tarefas da reforma económica e da reforma política no país, o Estado como pressuposto para a continuidade dessas reformas entendeu reformar a administração pública, através da transformação das suas estruturas dos seus procedimentos e do comportamento dos seus integrantes, em ordem a fazê-la corresponder às exigências ditadas pela nova realidade económica, política e social do país e por outro lado aperfeiçoá-la cada vez mais para um melhor e mais eficaz desempenho na persecução dos interesses públicos.

Os princípios e objectivos que alicerçaram a reforma administrativa exprimiam a necessidade de tornar a administração pública, instrumento dinâmico de prestação e realização de serviços públicos, de transformação de relações humanas no seio da administração e entre esta os cidadãos, contribuindo para o bem estar social em geral e das comunidades em particular. (PAULINO, 2008, p. 10).

A reforma procurou, num primeiro momento, identificar onde se localizam as lacunas, os defeitos a corrigir, os elementos a aperfeiçoar, as inovações a introduzir, as práticas positivas a serem generalizadas ou realidades a exaltar.

O Estado compreendeu que a pirâmide da sua estrutura administrativa e social havia crescido de forma inversamente acelerada, em muitos casos sem a clarificação certa da sua necessidade ou dos seus fins, constituindo um obstáculo para a criação de uma administração pública mais eficaz e efectiva nos seus resultados e eficiente nos seus procedimentos (PAULINO, 2008).

A lei nº 17/90 marca o início da reforma administrativa, que vive-se suspensa nos anos seguintes e retomada em 1994. Durante muito tempo havia uma ausência de regras sobre o modo de ingresso na administração pública, o que havia é uma prática voluntarista e desregrada de emprego normalmente por convite ou por mera admissão administrativa.

Do mesmo modo não havia um sistema de avaliação de desempenho; um programa devidamente projectado e sistematizado de cursos para capacitar, aperfeiçoar e formar funcionários e agentes da administração, definição do regime jurídico das finanças locais bem como inexistia um mecanismo eficaz de controlo jurídico da actividade administrativa. E isto facilitou e permitiu a instalação de hábitos negativos, vícios, práticas, atitudes, mudanças e o acomodamento dos agentes e funcionários públicos. (PAULINO, 2008).

**Fase 2** - O primeiro esforço da melhoria deste **Status Quo** foi a aprovação do diploma acima mencionado, que criou então os pilares, diríamos as chaves mestras porque deve passar a organização e funcionamento da administração pública, retirando-lhe da situação paralisante, pouco motivada e ineficaz nos seus resultados e procurando nutri-la a necessária moralidade e devolvê-la a boa imagem social perdida entre os sons do tempo.

Por isto a reforma administrativa que se torna mais visível a partir de 1994. Tal como o resto à própria administração pública devia ser entendida como um instrumento que auxilia e incentiva nas suas acções e procedimentos a economia nacional, atrai e reconhece a utilidade da participação dos cidadãos na

vida administrativa assim como infunde neles a confiança e credibilidade pela moralidade, justeza da sua atuação e operacionalidade.

**Fase 3** - Só neste sentido ela pode compaginar-se com estabelecidos pela lei de revisão constitucional, que assentam na melhoria dos direitos, liberdade e garantias dos cidadãos, desenvolvimento e justiça social, sem prejuízo do exercício da autoridade pública, ordem e segurança nacional (PAULINO,2008).

As instituições públicas de angola, ainda estão a quem do desejado pois, em virtude do período longo de guerra, alguma herança daquele contexto histórico ainda influencia em grande escala todo processo de inovação, criatividade, até de desenvolvimento.

Muitos esforços têm sido envidados rumo ao desenvolvimento, mas ainda há muito por ser feito, começando pela remuneração digna, qualidade de vida no trabalho, formação profissional, ajustamento na área de cargos e carreiras, organizações mais justas e humanizadas , sem protecionismos desacerbados, sem favoritismos e até corrupção, o que parece ser o senso comum.

Não é por acaso que o objetivo desse trabalho visa contribuir de alguma forma para que as organizações daquele país possam reconhecer e identificar eventual existência de práticas de assédio moral nas instituições públicas.

De acordo com as leis trabalhistas vigentes no país, a do assédio moral está longe de acontecer. É preciso que se traga o assunto a ribalta por forma a que o poder legislativo, político, administrativo comece a consciencializar-se da sua existência e quiçá na criação de uma lei a semelhança de muitas como: a da violência doméstica, o assédio sexual e outras.

Apesar da corrupção ser um dos males que contamina todo o processo de desenvolvimento e melhoria da cultura organizacional das instituições, adequá-las às novas tendências, alinhada às necessidades administrativas dos funcionários e do executivo, nos diversos níveis de atuação, é responsabilidade do Estado, através de uma série de esforços de prevenção, e de combate à ação delituosa, designadamente a criminalidade organizacional, económico-financeira e a corrupção (SANTOS, 2011).



Acrescente-se ainda que o executivo teve como um dos seus principais eixos de atividade a melhoria da confiança dos cidadãos e das empresas na administração pública e na implementação de ações que visem combater a corrupção entre as instituições estatais.

Entende-se como um esforço que vem sendo desenvolvido, tanto a nível legal, com destaque para a provação da lei da probidade pública, quer a nível institucional mediante a adoção de mecanismo de caráter preventivo e punitivo.

A... democracia, exige condições de confiança, sequência das pessoas e comunidades, e que o reforço institucional do estado deve ter como principais eixos uma nova cultura organizacional estruturada por um lado, e a gestão por objetivos a avaliação de resultados por outra...( SANTOS, 2011).

## 2.1 Traços da cultura Organizacional Brasileira em comparação com Angola

Tal como relatamos anteriormente, o Assédio Moral ou Violência Moral no trabalho não é um fenômeno novo. Pode-se dizer que ele é tão antigo quanto o trabalho.

A novidade reside na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno e na abordagem que tenta estabelecer onexo causal com a organização do trabalho e tratá-lo como não inerente ao trabalho. A reflexão e o debate sobre o tema são recentes no Brasil, tendo ganhado força após a divulgação da pesquisa brasileira realizada pela Dr<sup>a</sup> Margarida Barreto. Tema de sua dissertação de mestrado em psicologia social, foi defendida em 22 de Maio de 2000 na Puc/SP, sob o título “Jornada de humilhações”.

A primeira matéria sobre a pesquisa Brasileira saiu na *Folha de São Paulo*, no dia 25 de Novembro de 2000, comentado por Mônica Bergamo. Desde então o assunto tem sido discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e no âmbito do legislativo.

Em agosto do mesmo ano, foi publicado no Brasil o livro de Marie France Hirigoyen *Harcelement Moral: la violence perverse au quotidien* o livro foi traduzido pela Editora Bertrand Brasil, com o título *Assédio Moral a violência perversa no cotidiano*.

Atualmente existem mais de 80 projectos de lei em diferentes municípios

do país. Vários projectos já foram aprovados e entre eles, destacamos: São Paulo, Natal, Guarulhos, Iracemápolis, Bauru, Jaboticabal, Cascavel, Sidrolândia, reserva do Iguaçu, Guarena, Campinas, entre outros. No âmbito estadual o Rio de Janeiro, que desde Maio de 2002, condena esta prática. Existem projectos em tramitação nos Estados de São Paulo, Bahia, entre outros. No âmbito Federal, há propostas de alteração do código penal e outros projectos de lei. (Cartilha do Sindicato - Andes; Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior), (ANDES, 2008).

No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco eficiente dos gestores, para garantirem de alguma maneira estabilidade emocional laboral. Quase sempre são relações de estima e os jogos de influência que são também verdadeiros indicadores de poder no Brasil, ainda assim a probabilidade de existir o assédio moral é iminente (CASTOR; JOSÉ, 1998).

A história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa, ás tentativas periódicas de modernização do aparelho do estado aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes: de outro, os concorrentes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais.

A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática e imobilista. As forças modernizantes, por seu turno, industrializadas e abertas ao exterior, exigindo novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da Infra-estrutura econômica e social, hoje apontam para a globalização e liberalismo.

Uma característica bastante peculiar ao Brasil é o personalismo, em que as relações pessoais e profissionais do sujeito frequentemente se confundem e se sobrepõe, sem que haja algum fundamento técnico como por exemplo: os casos de nepotismo às vezes encontrados no cenário sóciopolítico brasileiro.

Sobre isso Sérgio Buarque de Holanda (2002), afirma que diretamente ligado a esse intimismo pessoal nas relações e decisões organizacionais está a fofosa forma de estar que enaltece o “Jeitinho” e a flexibilidade moral nas diferentes relações e decisões sociais que precisa estabelecer e a fim de buscar sempre uma

vantagem final que justifique aos meios de se obtê-la, como bem descreve o autor em seus textos sobre o Homem cordial.

Variadíssimos traços poderíamos citar neste trabalho, mas nosso foco consubstancia-se em encontrarmos aspectos relevantes das organizações públicas brasileiras que possam servir de base ou de contributo para uma possível adequação nas organizações públicas angolanas.

Embora algumas semelhanças foram encontradas, uma mais evidente é a de ambos países serem ex-dependentes coloniais de Portugal.

Um outro traço comum e marcante de ambas culturas é a hierarquia, e está intimamente ligada aos princípios da formação nacional de ambos os países desde o Brasil ou Angola coloniais são regidos por estruturas pouco igualitárias e que preveem clara distinção de poderes, centralizando nas mãos de poucos o controle sobre muitos. Até hoje, por exemplo, a esfera pública destes países é influenciada por antigas famílias que se mantêm no poder (no caso de Angola, por três décadas), por meio de qualquer regime de governo.

Falar das práticas de gestão destes países implica necessariamente em relembrar as características e condições em que deu-se a colonização e das influências históricas sofridas por parte das grandes nações nestes poucos cinco séculos de história (FACEF,2004).

É importante salientar que os traços e características da cultura organizacional de organizações públicas brasileiras aqui apresentadas não se aplicam necessariamente a todas as organizações públicas no Brasil, não devendo ser a priori generalizados. Isso deve-se ao facto de existirem várias organizações públicas no Brasil com gestão profissionalizada, alto investimento em tecnologia e com resultados surpreendentes.

Na verdade o desenho organizacional público na realidade brasileira normalmente se mostra com formas bastante complexas e níveis hierárquicos, o que causa uma certa incongruência entre a cultura vigente nas empresas e a cultura do país, desfavorecendo um bom andamento das organizações.

Apesar disso, no Brasil pode-se verificar exemplos bons como o da Petrobrás, que valoriza o homem, a cultura nacional e o foco no desenvolvimento de práticas nacionais (como a exploração de petróleo em águas profundas, em cuja tecnologia o Brasil é líder pelo mundo afora) com resultados surpreendentes quer no cenário nacional, quanto internacional, como foi a descoberta do pré-sal.

Em virtude dos avanços, estudos, práticas já realizadas no Brasil, já foram desenvolvidos esforços relativamente à punição do assédio moral. Alguma lei já é fato, tal como foi considerada como sendo a prática do século 21, e preocupado com essa chaga nas relações laborais e interessado em contribuir para resolver o problema, o Senador Inacio Arruda (PCDOB-CE) apresentou à casa um projeto de lei com o objectivo de inibir e inviabilizar tal prática.

Trata-se do PLS 121/09, que altera o Regime Jurídico único do funcionalismo público federal (Lei 8.112/91) para punir, inclusive com demissão, a prática do assédio moral no ambiente de trabalho, (FENAPS,2013).

Ao justificar a iniciativa de lei, o Senador Inácio Arruda argumenta que “Segundo a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a Organização mundial da saúde, as perspectivas não são boas, pois nas próximas décadas predominarão vários danos psíquicos relacionados com as novas políticas de gestão nas organizações de trabalho (FENAPS, 2013).

Uma outra realidade que vale recordar, como nos referimos atrás, no Brasil, é a seguinte: em alguns estados e municípios já se aprovaram leis para o combate do assédio, e têm se engajado gradualmente no processo de combate à prática de violência psicológica no ambiente de trabalho (FENAPS, 2013).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O primeiro passo no âmbito da elaboração deste trabalho, foi a concepção de um “corpus” que nos ofereceu condições sobre o aspecto relativo ao assédio moral em uma organização angolana, comportamentos e praticas.

O corpus escrito foi de inquérito realizado aos funcionários de uma instituição, através de questionário.

Seguidamente, recorreremos á investigação bibliográfica para que o trabalho e todos os seus aspectos pudessem da melhor maneira serem desenvolvidos.

Finalmente, foi efectuada uma análise sobre os aspectos observados na base dos quais se tiraram conclusões.

#### **3.1 Técnicas e instrumento de trabalho**

Numa pesquisa científica se alcança resultados que nos propusemos considerando um conjunto de técnicas, metodologia e instrumentos devidamente definidos, visando uma abordagem do quadro teórico, recolha de dados e seu tratamento. Deste modo foram observadas e utilizadas as seguintes técnicas de Instrumentos:

##### **a) Entrevista**

A fim de dar uma relevância a esta pesquisa, adotou-se a entrevista como metodologia. Entrevistou-se um funcionário sénior da instituição pública angolana com vistas a ouvir o seu relato para poder confirmar a inquietação quanto ao assédio moral no local de trabalho, sua vivência e prática, que pelas respostas obtidas pude confirmar o que buscava.

**b) Inquérito**

Para tornar efetivo o inquérito, utilizou-se um dos principais instrumentos utilizado para esse fim, que é o questionário, que, por sua vez, consistiu numa série de perguntas de múltipla escolha, submetidas à população em estudo, neste caso específico a funcionários da instituição pública angolana sob exame.

**c) Pesquisa Bibliográfica e Documental**

Esta técnica consistiu em pesquisa bibliográfica relativa aos aspectos teóricos-conceituais, pesquisa documental (legislação, materiais jornalísticos, sites institucionais) bem como vídeos acessados online mencionados no presente trabalho.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Apesar dos esforços que têm se desenvolvido em Angola, que é de criar - se um País mais justo, com o mínimo de distanciamento entre poder instituído e os cidadãos, entre pobres e ricos, uma distribuição dos recursos equitativa, uma democracia instituída há pouco mais de 10 anos, bem como as reformas administrativas que se impunham face ao desenvolvimento pretendido, acreditamos que num futuro próximo, à semelhança das outras leis criadas no país, a do assédio moral também terá o mesmo tratamento, visto que o executivo angolano, parafrasiando o Chefe da Nação, para além de querer que “a confiança se estabeleça entre os angolanos, quer de igual modo uma nova cultura organizacional que atenda a gestão por objectivos e avaliação de resultados.” Na busca deste refinamento das organizações é necessário que alguns esforços sejam desenvolvidos em todos os níveis.

Não é por acaso que o objectivo geral deste trabalho é de contribuir para que abordagens sobre o fenómeno possam ganhar espaço, sua divulgação e quiçá a posteriori a produção de uma lei que previna e iniba o comportamento hostil nas organizações.

Quer no relato dos informantes, quer na entrevista, observou-se a inexistência da lei sobre o assédio moral, a qual logo provoca um desrespeito nas relações interpessoais, na valorização do capital humano, as pessoas dentro das organizações estabelecem relações pouco éticas. É verdade que existe a lei geral do trabalho, que incide sobre os deveres e obrigações quer da parte do empregador quer da parte do empregado, mas ela por si só não atende todas as dificuldades inerentes ao individuo no local de trabalho.

Nesta conformidade, a fim de mostrar os resultados desta pesquisa sobre o assédio moral, em busca de respostas, procurou-se auscultar o que as pessoas de Angola em uma organização pública conheciam a respeito.

Após ter-se definido o tema elaborou-se o projecto, construiu-se um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, que foi distribuído pessoalmente a sujeitos que desconheciam a autora. Foram apenas estimulados com a apresentação da autora. Em seguida introduziu-se o assunto e fez-se a

abordagem necessária. A princípio pareciam todos receptivos em responder o questionário sem qualquer esforço que, para complementar, o email da autora ficou disponível, o que de certo modo facilitou o retorno das respostas para aqueles informantes que por uma ou outra razão não quiseram devolvê-lo pessoalmente.

#### Quadro 02- Função dos Informantes

| SUJEITO(s) | IDADE | SEXO | CARGO/FUNÇÃO          |
|------------|-------|------|-----------------------|
| 1          | 27    | MASC | AGENTE ADMINISTRATIVO |
| 2          | 35    | MASC | AGENTE ADMNISTRATIVO  |
| 3          | 40    | MAS  | AGENTE CONSULAR       |
| 4          | 56    | MASC | DIPLOMATA             |
| 5          | 60    | MASC | DIPLOMATA             |
| 6          | 72    | MASC | DIPLOMATA             |
| 7          | 42    | FEM  | AGENTE CONSULAR       |
| 8          | 52    | FEM  | DIPLOMATA             |
| 9          | 45    | FEM  | SECRETÁRIO DIREÇÃO    |
| 10         | 40    | FEM  | DIPLOMATA             |
| 11         | 37    | MAS  | MOTORISTA             |
| 12         | 35    | FEM  | RECEPCIONISTA         |

Fonte-Elaborado pela Autora do trabalho

Após 15 dias, foram recolhidos os questionários. Por surpresa da autora, dos 20 distribuídos apenas 12 foram respondidos, 5 do sexo feminino, 7 do sexo masculino, identificados por idade e função, sendo estas: dois agentes consulares, dois agentes administrativos, cinco diplomatas, uma recepcionista, um motorista e uma secretária de direção, como demonstrado no quadro 1, acima.

As informações coletadas por meio dos questionários aplicados encontram-se no quadro 2, abaixo:



**Quadro 2 Respostas dos informantes por quantidade**

| Questionário   | sim | 4 |
|--|-----|---|
| 1- Tem alguma noção sobre o Tema   | 8   | 3 |
| 2- Vivenciou possível sofrimento sobre o assédio Moral   | 9   | 2 |
| 3- O funcionário vítima de assédio deve denunciar  | 10  | 2 |
| 4- O poder legislativo deve criar lei sobre o assédio moral no trabalho  | 12  | 0 |
| 5- Se a vítima de assédio moral no trabalho deve ser inde  | 10  | 2 |
| 6- Se as organizações que controlam seus colaboradores pelo stress têm bom ambiente organizacional                 | 8   | 4 |
| 7- O excesso de rotatividade, baixas médicas e demissões se são consequências do assédio moral                     | 8   | 4 |
| 8 – Se só a área de Gestão de pessoas deve preocupar-se com o problema relacionado ao assédio moral na organização | 5   | 7 |
| 9- Considerar a área de gestão de pessoas como a única responsável na organização quando existe assédio moral      | 7   | 5 |
| 10 – Se considera que existe prática de assédio moral na organização em que trabalha                               | 9   | 3 |
| 11-Se os assediadores são pessoas do convívio cotidiano dos assediados   | 7   | 5 |

Fonte – Elaborado pela Autora do Trabalho

Violência ou assédio moral no trabalho em organizações angolanas, conforme relata os informantes, já são conhecidos e foram unânimes em afirmar que já sofreram algum tipo de assédio moral no trabalho e que, por se tratar de um assunto sobre o qual os assediadores não assumem suas práticas ou seu comportamento hostil, acaba sendo banalizado.

Apesar de causar sofrimento, não há nenhum respaldo legal que permita que a vítima denuncie, pois os assediadores continuam no anonimato e normalmente são mais que um agindo em bloco contra uma só pessoa. Quando esse conflito é identificado, os assediadores dizem que é a palavra deles contra a da vítima, incrementando desta maneira a tensão entre as pessoas e empobrecendo a organização do ponto de vista ambiental, e não só. Por esta carência de lei as vítimas não têm possibilidades de defender seus direitos.

Os informantes acham que o poder executivo necessita de desenvolver acções de maneiras a que a lei contra a violência no trabalho, chamada de assédio

moral, seja criada e regulamentada para que o comportamento desumano, hostil e perverso que tem-se verificado nas Organizações angolanas seja inibido.

Alguns informantes relataram que aconteceu na organização sob exame casos polêmicos de conflitos nitidamente avaliados por alguns colaboradores como sendo assédio moral. As vítimas constituíram advogados e recorreram à justiça, em virtude dos abusos vividos, só que um dos assediadores era a pessoa de cargo mais elevado da organização. Mesmo assim não se sentiram intimidados, continuaram com o processo. Na negociação conclui-se que tenha havido violência dos direitos dos trabalhadores, o que culminou com um acordo tácito em que a organização indenizaria as vítimas, pois a arrogância, o abuso do poder da entidade máxima era tão grande, que o mesmo não se manifestou para o efeito, antes pelo contrário, aumentou a hostilidade contra os trabalhadores colocando outros trabalhadores contra as vítimas que de tanta pressão viram-se obrigados a abandonar a organização, vexados e humilhados.

Ainda salientam que o ambiente de trabalho na organização é caracterizado por exclusões de vária ordem, favoritismos, paternalismos, sonegação dos direitos dos trabalhadores, divisões etc, em virtude da cultura organizacional pública ter um respaldo político muito envolvente, por isso os cargos de nomeação ainda são de confiança política e não de carreira.

Por sua vez o quadro de carreiras não se adequa à expectativa dos trabalhadores, a influência política nas leis trabalhistas são ainda muito fortes, daí esse cenário que favorece tal comportamento. Por outro lado, os salários praticados no erário público não são compatíveis com o custo de vida e a realização profissional, elevação da autoestima dos trabalhadores.

Por essa razão os funcionários na sua maioria submetem-se a humilhações muitas vezes vexatórias sob pena de serem despedidos ou exonerados dos cargos de confiança.

Quanto à rotatividade informaram que as pessoas são obrigadas a resistir caladas mesmo em sofrimento, mesmo com baixas médicas, com índices elevados de pressão arterial e outras doenças mal identificadas, por temerem pela sua segurança, laboral e manutenção do status quo. De igual modo referiram-se à falta de rotatividade nos cargos de nomeação. Os trabalhadores nomeados na

organização angolana quase que ficam eternamente, todos estes aspectos estimulam o comportamento hostil das Organizações.

No que diz respeito à responsabilidade do departamento de pessoal, acham que a solução de conflitos depende do esforço integrado da organização, sobretudo a superestrutura, não só a direção de gestão de pessoas tem essa responsabilidade, que nos casos de conflitos é o suporte e a defesa dos trabalhadores.

O assédio moral como um fenômeno em crescimento em Angola deve ser abordado em fóruns públicos por se tratar de um assunto sério, que uma vez legislado inibirá a vontade de alguns assediadores que convivem diariamente com as vítimas no mesmo ambiente laboral, causando prejuízo ao capital humano da Organização, dor, desgaste, até perdas de vidas humanas. É urgente que se precione as figuras de direito para sua consciencialização.

Por outro lado, ainda, contou-se com uma entrevista semi-estruturada com um funcionário da organização em estudo, no dia 24/4/2014, como segue adiante.

O entrevistado afirma que o assédio moral no local de trabalho pode começar tendo como consequência o estresse e o nervosismo e avança para a depressão, e aborda questões relativas a maus tratos, no trabalho vivenciados pelo próprio entrevistado. A mesma ideia é corroborada por (HIRIGOYEN, 2002, p.23), “quanto as consequências, para a vítima, elas vão desde alterações mais superficiais e imediatas, tais como: confusão mental, descrita pela própria vítima, como dificuldade de pensar, certo vazio na cabeça; confusão que gera estresse, reforçado pela dúvida, quanto à própria culpa, aos motivos da submissão e pelo medo da agressão. Tudo isso leva a vítima a isolar-se socialmente e com o passar do tempo, tais alterações chegam muitas vezes, a modificações psíquicas mais intensas, desvitalização, levando a um estado depressivo crônico, o entrevistado enfatiza ” existir para além dos já identificados, outros danos de fórum psicológico e físico, obviamente advindo da depressão a longo prazo é capaz de levar a morte do assediado.

Por outro lado confirma que sua rotina de trabalho é caracterizada pelo assédio moral assim como considera o fenômeno fazer parte da cultura

organizacional do seu trabalho, da gestão e da administração. Porém, quando ocorrem agressões, podem ser horizontais, entre colegas, ou verticais. Neste caso, acontece tanto de um superior contra um subordinado, sendo recusa de comunicação direta, omissão de informações ou negação de esclarecimentos, desqualificação de atitudes ou serviços, o que é péssimo no ambiente de trabalho.

Na condição de jurista o entrevistado afirma que o assédio moral em organizações angolanas existe, mas não é referenciado devido à carência de legislação a respeito.

Comenta, ainda, que tem ouvido de forma tímida e isolada alguns pronunciamentos sobre o assunto, mas nada substancial ou consistente que impacte na administração pública angolana.

No entanto, caso se abrisse a possibilidade de discussão ou possível regulamentação da lei sobre o assédio moral, afirma que não exitaria em contribuir com o seu saber, pois ajudaria a desenvolver uma ferramenta que, uma vez aplicada, contribuiria para a normalização das relações de trabalho, qualidade de vida para as pessoas, bem como climas organizacionais mais harmoniosos, à semelhança de como foi tratado o assédio sexual e a violência doméstica.

E ainda acrescenta que muitas vezes vê-se impotente ao observar o mau uso do poder relacionado com estilo de liderança, comunicação, manipulação e exploração do trabalho, versus gestão do trabalho etc.

Ao relatar o tema do assédio moral o entrevistado fez menção aos incidentes críticos e antecedentes do assédio, como o processo se desenvolve e suas consequências. Dos itens que ele mais citou foi o assédio moral por adoecimento. As características do agressor às vezes não se evidenciam, pois agem de forma subtil, e neste caso o Estado precisa desempenhar o seu papel de protetor, de amparo das vítimas e talvez criarem-se sindicatos para zelar pelas questões dos direitos dos trabalhadores.

A outra questão que relata consiste em não saber como trazer a questão a público e afirma que os assediadores ganham espaço, sabem que torturam pessoas, matam lentamente e por outro lado necessitam ser conhecidos (quem são? como funcionam?) pois enquanto não forem punidos severamente os

males advindos do assédio moral nas organizações públicas angolanas, trará mais consequências.

Informa que quando for possível em um contexto nacional mais abrangente, pra além de denunciar o comportamento hostil, embora já o faça de alguma forma, pretende fazer parte das discussões pois na qualidade de jurista sente-se desarmado devido ao contexto sociopolítico de Angola cujas leis dependem de um envolvimento político.

## CONCLUSÃO

Parece-nos que a situação histórico-político-social foi um indicador proeminente para mudanças de comportamentos, hábitos, formas de estar e de ser das pessoas em Angola, que por sua vez influenciaram as relações interpessoais, gerando uma degradação dos valores humanos básicos, do ponto de vista social e, conseqüentemente, das relações entre as pessoas no local de trabalho, embora segundo Harigoyen (2002) o assédio moral no trabalho esteja presente em todas as culturas, em todos os Países, sendo o comportamento perverso igual por todo lado. As vítimas sofrem da mesma maneira. O que mudam são as formas como cada indivíduo encara a situação e talvez as diferenças de ordem financeira porque, infelizmente, a vítima, para defender-se, gasta muito dinheiro para contratar advogados e com a sua saúde.

Após análise e interpretação dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se observar que a prática de assédio moral é frequente na organização angolana sob exame, e apesar de ser um problema tão antigo quanto o trabalho, tal como relatam os informantes e o entrevistado, o público conhecedor parece-nos ainda exíguo. É necessário que haja mais discussões, mais abordagens de forma a disseminar e consciencializar principalmente os funcionários públicos de Angola que o assédio moral é um mal destruidor de pessoas e de carreiras. Quando este mal ocorre com um chefe de família todos os membros também ficam afetados.

Uma grande verdade apurada é a carência de legislação em Angola, o que possibilita ou estimula que mais práticas destas aconteçam sobretudo porque a administração pública depende fortemente dos contornos políticos. Logo o funcionário público, quando vivência o assédio, não sabe o que fazer. Pois como alternativa resta-lhe apenas a “omissão, o medo de perder o emprego, devido à ausência de uma base jurídica que sustente eventuais denúncias.

O presente estudo se propõe a contribuir, despertar e trazer a público este fenômeno que se encontra adormecido em Angola: levar as pessoas a compreender o porquê e como se dá o processo de assédio moral nas organizações.

Tornou-se difícil a elaboração deste trabalho. Apesar de ser um tema atual, impolgante e até importante para as organizações, vida profissional e social, ainda carece de um posicionamento jurídico por parte do poder legislativo de Angola, de uma divulgação e conhecimento amplo do fenômeno para que todos possam rever-se e, conseqüentemente, possibilitar a conscientização e o ocombate, relativamente a Angola comparando-se com a experiência brasileira.

No Brasil o fenômeno já é bastante conhecido tal como nos referimos no desenvolvimento deste trabalho. Legislação tem sido produzida e, em alguns Estados, quando identificadas as coerções, as indenizações têm sido as ferramentas utilizadas para inibir o fenômeno. Outras dificuldades encontradas devem-se ao fato da literatura ora produzida ser ainda insuficiente, bem como não existir qualquer projecto de lei em Angola sobre a matéria.

Através dos pronunciamentos dos informantes, pode-se concluir que a normalização da sociedade é uma tarefa permanente com muito por fazer, melhorar e reformar.

## REFERÊNCIAS

ANDES. **Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino**. Disponível em: [www.andes-ufsc.org/content/uploads/2013/06/cartilha-assedio-moral](http://www.andes-ufsc.org/content/uploads/2013/06/cartilha-assedio-moral). 17 de Maio 2014

BARRETO M. **Violência, Saúde e Trabalho uma Jornada de Humilhações** 1. ed. São Paulo: Educa, 2003

BARRETO, M. **Assédio Moral Risco Invisível no Mundo do Trabalho** 1. ed. São Paulo: Educator, 2003.

BARROS, A. M. O assédio moral no direito do trabalho. In: **Anais do 1º Congresso Internacional de Direito de Trabalho**. Recife, Novembro de 1995.

BASSAMAN E. **Abuse in the Work place**. West port: Quorum books, 1992.

BICHUETTI, J. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Harvard Business Review, 2011.

BOXALL, P. **The Institutional context of Employee Voice in Anglo-American Workplace**. 1. ed. Richard Barry Freeman, 1999.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Rev. adm. pública**, v. 32, n. 6, p. 97-111, 1998.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coord.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEJOURS, C. **Loucura e ação no Trabalho**. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. São Paulo: FGV, 2003.

EINASEN, S; KOGSTARD, **Bullying at Work Place**. Epidemiological findings in public and Private Organizational Psychology 1996.

FENAPES. **Luta contra o Assédio Moral**. Disponível em: [www.sindprevs.org](http://www.sindprevs.org). Acesso em: 20 jun. 2014.

FREITAS, M. **Assédio Moral no Trabalho** 1. Ed. Educator Coleção Debates 2001.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Poder e Subjetividade no trabalho: da degradação à subjugação da relação social. **Sociology**, v. 23, n. 24, p. 535 – 558, nov. 1989.

HELOANI, R. **Assédio Moral no Trabalho** 1. Ed. Educator Coleção Debates, 2004.



HIRIGOYEN, M. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

HOEL, H.; COOPER, C. L. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester, UK: Manchester School of Management, UMIST, 2000.

HOEL, H.; SALIN, D. *Organisational antecedents of workplace bullying*. In: EINARSEN, S. et al. (Ed.): ***Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice***. London: Taylor & Francis, p. 203-218, 2003.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; COOPER, C. (Ed.). ***Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice***. CRC Press, 1996.

HOLANDA, S. B. **Raizes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

KUNSCH, M. **Comunicação Organizacional 4**. São Paulo: Summus, 2003.

MAHAN et al. **Os efeitos do Stresse sobre a Tomada de decisão tática da equipe**. Agard. V. 17. Organização do Trabalho do Atlântico. Organização do Tratado Norte . São Paulo, 1999.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008 .

NASSAR, P. **Relações públicas na Construção de Responsabilidade Historica e no Resgate da Memória Institucional das Organizações**. 2. São Paulo: difusão, 2008.

NEWTON E TOWNLY PSYCHOLOGY and” Assessment, Center Organization Studies, Biber College, University of London 15 (6) 29 (4) p.228 1994. Disponível em: [www.oss.sagepub.com](http://www.oss.sagepub.com) acesso 19 de Abril, 2008

PAULINO, C. **PIRPALOP Programa Indicativo dos países de expressão portuguesa Administração Pública**. Angola, 2008.

SALIN, D. *Ways of Explaining Work Place Bullying. A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Process in the Work*. **Human relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SANTOS, J. E. **Abertura do parlamento Angolano**, Disponível em [www.portalangop.co.ao/angolana/pt/potal/discursos-dopresidente/abertura/sessãolegislativa](http://www.portalangop.co.ao/angolana/pt/potal/discursos-dopresidente/abertura/sessãolegislativa) 2008. Acesso 15 de maio 2014

SIQUEIRA, M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão** 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARTIA M. *The Sources of Bullying. Psychological work environment and organizational climate.* ***The European Journal of Work and Organizational Psychology.*** v. 5, n. 2, p. 203-214, 1996.