

## Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables.

### *Bullying at work and its prevention in healthy organizations.*

Joana Soares Cugnier<sup>1</sup> & Narbal Silva<sup>2</sup>

#### Resumen

Un nuevo tipo de trabajador viene siendo requerido por las organizaciones de la actualidad en función del clima psicosocial intenso de competencia y rivalidad. En este duro contexto, los trabajadores necesitan detener no solo las habilidades técnicas, sino también un fuerte espíritu competitivo y de agresividad para mantener sus empleos, lo que puede generar situaciones de acoso laboral. El acoso laboral es una violencia que puede denigrar la imagen, descalificar y humillar a la víctima, en función de haber un desequilibrio de poderes entre el agresor y el asediado. Al entender la gestión de personas como área responsable por los procesos organizacionales referentes a la relación del conocimiento humano en las organizaciones, se tiene la comprensión del papel fundamental de ésta en la prevención y combate al acoso laboral. Este trabajo tuvo como objetivo presentar las relaciones entre políticas y prácticas de gestión de personas y la prevención y combate del acoso laboral en organizaciones saludables. Estas relaciones fueron demostradas por medio de construcciones teóricas a partir de una revisión bibliográfica. Se comprende las organizaciones como construcciones humanas y la manera como las personas hacen operativo los modos de gestión es que se puede o no favorecer el acoso laboral. En organizaciones cuyos gestores prioricen la felicidad, los trabajadores son comprendidos como un factor contributivo y decisivo a la construcción de organizaciones tenidas como saludables y con un ambiente no propicio al acoso laboral.

**Palabras clave:** gestión de personas, violencia laboral, calidad de vida.

#### Abstract

A new type of worker is being requested these days by organizations due to the intense organizational culture and psychosocial environment of today's competitive world. In this context, workers need not only to possess technical skills, but also a strong sense of competition and aggressiveness to keep their jobs, which could lead to bullying. Bullying is a form of violence which can disqualify, humiliate and degrade the victim's image owing to the presence of an unbalanced power between the aggressor and the bullied. Since employee relations is an area responsible for organizational processes referring to human behavior in these organizations, it is possible to understand the important role this area plays in the prevention and counteracting of bullying. This paper addresses the relations between policies and practices in employee relations and the prevention and management of bullying in healthy organizations, using a theoretical framework based on a review of the literature. Organizations are created by human beings, and the way people operationalize these forms of management may or may not lead to bullying. In companies where managers prioritize happiness, workers are seen as a contributing and decisive factor to build healthy organizations, in an environment that discourages bullying.

**Keywords:** human resources, workplace violence, quality of life.

<sup>1</sup>Doctoranda del Programa de Posgrado en Psicología de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. jocugnier@gmail.com

<sup>2</sup>Profesor del Departamento de Psicología y del Programa de Posgrado en Psicología de la Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. narbal.silva@globo.com

## Introducción

En las organizaciones de la actualidad, debido a la cultura organizacional y el clima psicosocial intensos de competencia y rivalidad, un nuevo perfil de trabajadores está siendo demandado. Este clima se presenta debido a las diversas transformaciones (globalización de los mercados, aumento de competitividad entre países u organizaciones, reestructuración productiva e innovaciones tecnológicas, entre otros) ocurridas en el contexto laboral (Tolfo & Piccinini, 2007).

En este duro contexto, los trabajadores necesitan detener no solo las habilidades técnicas, sino también un fuerte espíritu competitivo y de agresividad para conseguir y mantener sus empleos. Trabajadores que tienen estas características pueden presentar comportamientos violentos, abusivos y humillantes en el ambiente de trabajo, siendo que, no pocas veces, los propios gestores son complacientes con el error, el insulto y el abuso, resultando así la práctica del acoso moral institucionalizado (Heloani, 2011). De esta manera, el acoso moral es una violencia que puede denigrar la imagen, descalificar y humillar a la víctima, en función de haber un desequilibrio de poderes entre quien sufre y quien realiza la agresión.

Para combatir la ocurrencia del acoso laboral es necesario un enfoque activo (Tehrani, 2005). Para el autor, “organizaciones que quieren promover la dignidad en el trabajo precisan empezar por crear un ambiente laboral donde los comportamientos adecuados son promovidos y apoyados, en lugar de esperar que los malos comportamientos ocurran” (p. 17).

Al entender la gestión de personas como área responsable por los procesos organizacionales referentes a la relación/gestión del conocimiento humano en las organizaciones, se hace necesario plantear una cuestión: ¿cómo se configura la gestión de personas al tratarse de aspectos relativos al acoso moral en el trabajo? Esta cuestión supone la comprensión del papel fundamental de esta área en la prevención y combate al acoso moral. En otras palabras, son en las interacciones entre los trabajadores, sean ellos gestores o no, donde ocurren las descalificaciones, humillaciones, agresiones físicas y/o psicológicas que caracterizan el acoso moral.

En función de los cambios ocurridos en el ámbito laboral, orientados por la competitividad y la productividad, algunos modelos de gestión

de personas fueron criticados porque estaban alineados a una visión de las personas como costos, y los tratamientos dispensados a ellas como si fueran recursos (Davel & Vergara, 2012). Para estos autores, las muchas transformaciones a lo largo del tiempo, percibidas en los modelos de gestión de personas, fueron influenciadas por distintas visiones sobre la manera con que las personas deberían ser gestionadas, como los enfoques funcionalista, estratégico, político y la consideración de la subjetividad, que serán abordados futuramente en este trabajo.

El método adoptado para la construcción de este trabajo teórico, teniendo como propósito principal, demostrar las relaciones entre políticas y prácticas de gestión de personas y la prevención y combate del acoso laboral en organizaciones saludables fue orientado por revisión bibliográfica producida en Brasil y en otros países, que tratan sobre el asunto. En las secciones que siguen, serán tratadas cuestiones acerca de la gestión de personas, especialmente las políticas y prácticas en las organizaciones y a las posibles consecuencias en la prevención u ocurrencia de acoso moral en las organizaciones para tornarlas ambientes más saludables para el trabajo.

## Políticas y prácticas de gestión de personas

El enfoque funcionalista resume todo el desarrollo del campo teórico en gestión de personas o, como era nombrada, área de recursos humanos - ARH (Davel & Vergara, 2012). Para los autores, la supremacía del abordaje funcionalista trae la expectativa que proporcionará a la organización trabajadores estables, satisfechos, motivados y productivos. Para alcanzar estos objetivos, históricamente el ARH se organizó en torno de técnicas, procedimientos y herramientas. Aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a tener ventajas competitivas son los principios del ARH.

Sin embargo, durante la década de 1990, hubo algunas críticas al ARH, principalmente relativas a la visión de las personas como costos y al tratamiento de las mismas como recurso, peso o carga (Davel & Vergara, 2012). Esta crítica fue presentada por Chanlat (1996) por entender que el mundo caracterizase por el dominio esencialmente de la racionalidad instrumental y por categorías económicas rígidamente establecidas. Los trabajadores insertados en las organizaciones son considerados simplemente como recursos, de manera que sus rendimientos deben proporcionar

resultados satisfactorios igualmente a las herramientas, equipamientos y materias prima.

Como nueva perspectiva de la gestión de personas, existe el entendimiento de que esta área posee un papel estratégico dentro de las organizaciones. La valorización de los seres humanos asume relevancia en la actual era del conocimiento y de la competitividad. Así, desde este punto de vista, las personas dentro de la organización son fuente de ventaja competitiva y son las principales protagonistas en la obtención de resultados organizacionales, y de esta manera se evidencia el papel estratégico de la gestión de personas (Demo, Nunes, Fogaça, Barcelos & Roure, 2012b).

Es importante que los gestores tomen consciencia y admitan que la decisión y la puesta en marcha de las estrategias organizacionales dependen sobre todo de las personas, de acuerdo con Davel & Vergara (2012). Hoy en día, se puede percibir que el foco está en la dimensión intelectual o puramente instrumental de las personas, sin considerar, o dar poca atención, a las dimensiones físicas, emocionales y espirituales. Es decir, comprender que el trabajador posee diferentes dimensiones que deben ser integradas al gestionarlo. Es un desequilibrio que puede conducir la organización hacia resultados inesperados. Así, es importante que haga un esfuerzo por parte de los gestores de integrar no solamente el *homo economicus* y *homo racional*, sino también incluir el *homo interior*, *homo subjectivus* y *homo colectivus* (Davel & Vergara).

La consideración de la subjetividad en los estudios de las personas dentro de las organizaciones contribuye para tornar comprensible la experiencia humana en su principio más complejo, rico y profundo. Para Davel & Vergara, “en el pensamiento filosófico griego, subjetividad es todo aquello que es fundamental para el ser humano y que permanece subyacente” (2012, p. 14). Ella es expresada en pensamientos, conductas, emociones y acciones y se produce durante las relaciones inmediatas que son establecidas entre las personas. Así, la inclusión de la subjetividad en la gestión de personas denota reconocer y respetar el carácter multidimensional y el papel activo de cada persona en la construcción de su relación con el trabajo. Permittiéndose el papel activo del trabajador en su trabajo, es posible percibir la importancia de la inclusión de aspectos de la subjetividad en las relaciones dentro de la organización. Esto porque una de las causas del acoso moral está en minimizar

o detener el papel activo del acosado, que termina por ser estimulado por el poder autoritario que está en juego, caracterizando el acoso moral como acoso de poder.

Tratándose de las cuestiones respecto a los aspectos instrumentales, estratégicos y subjetivos de la gestión de personas, también es importante analizarlas por medio de los sesgos políticos que son construidos por mucho tiempo. En el enfoque político son consideradas las zonas de convergencia entre las personas, organizaciones y sus dimensiones políticas, así como en los desacuerdos entre sus intereses. En él, son consideradas las cuestiones sociales, organizacionales e individuales como potencialmente conflictivas, de manera que hay la responsabilidad, por parte de los integrantes de la gestión de personas, de arbitrar y unir los intereses de estos distintos niveles. De manera general, el enfoque político inclinase a considerar las diferentes formas de evaluación de desempeño y éxito de la carrera profesional (Davel & Vergara, 2012). Cuando se considera los desacuerdos y convergencias de los intereses y las posibles situaciones conflictivas, se puede ver la importancia de este sesgo al tratar las cuestiones del acoso moral. Esto porque son en situaciones de distintos intereses y conflictos que pueden ocurrir los comportamientos de violencia en las organizaciones. Así, se destaca la importancia de la promoción de políticas y prácticas de gestión de personas que incentiven relaciones armoniosas entre gestores y demás trabajadores, de manera que posibiliten tratar de manera saludable los desacuerdos y las incongruencias de intereses.

### **Políticas y prácticas de gestión de personas y organizaciones saludables**

Las políticas de gestión de personas son comprendidas como construcciones teóricas y prácticas en el trato de las relaciones humanas para obtener resultados deseados. Las políticas de gestión de personas definen el referencial teórico y práctico construido para posibilitar la consecución de los objetivos y finalidades de la organización, funcionando como guías de pensamientos y acciones para el área de gestión de personas. Las prácticas de gestión de personas se refieren al entendimiento del hábito, rutina, acción, o como actividades componentes de las políticas (Demo & Nunes, 2012).

Un concepto de modelo de gestión de personas que no se limitan a su carácter instrumental, y que, sin embargo, está relacionado con las diferentes

lógicas que influyen el comportamiento en la organización es el adoptado por Vasconcelos, F. & Vasconcelos, I. (2004). Para estos autores, “el modelo de gestión de personas sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociales y comportamentales que orientan la acción y la decisión en el contexto organizacional” (Vasconcelos, F. & Vasconcelos, I., p. 9).

Respecto de las percepciones que los trabajadores tienen de las políticas de gestión de personas, Fiuza (2010) ha realizado un estudio con el objetivo de descubrir estas evidencias. La autora hizo el estudio con trabajadores para verificar la relación entre la variable “percepción de políticas de gestión de personas” (como siendo la variable dependiente) y las variables de valores personales, percepción de justicia organizacional, así como la variable funcional “tipo de organización” (pública o privada), como variables independientes. El propósito fue de identificar los mejores predictores de la variable “percepción de políticas de la gestión de personas”. Como principales resultados, ella constató que la percepción de justicia organizacional puede fuertemente predecir la percepción positiva de las políticas de gestión de personas. De la misma manera que no se pueden generalizar los resultados, la autora entiende que es importante que los gestores consideren las cuestiones de justicia organizacional cuando formulen las políticas y prácticas, con el objetivo de construir procedimientos justos, interacciones adecuadas y respetuosas entre los colaboradores, pero también tener una distribución justa de recompensas. Aspecto este que es visto como fundamental, y al cual los gestores necesitan prestar atención e incentivar en sus gestiones, a fin de inhibir prácticas de acoso moral en el trabajo.

En las organizaciones donde existen preocupaciones con la gestión de los aspectos relativos a la justicia organizacional, al apoyo organizacional y a la confianza del trabajador, hay una mayor tendencia a proporcionar un ambiente laboral con características saludables. La construcción de organizaciones saludables posibilita promocionar comportamientos positivos. Se puede entender como organizaciones saludables, conforme Soria (2008, p. 185):

Aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de

los empleados y la salud financiera de la organización.

Para la autora, los esfuerzos se caracterizan como prácticas relativas a la promoción u optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (diseño y rediseño de funciones), del ambiente social de la organizacional (canales de comunicación abiertos, estilos de liderazgo transparentes) y la organización (selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación del trabajo con la vida privada). Tales elementos son considerados cruciales para la prevención y combate al acoso moral, cuando lo que realmente se pretende es la promoción de relaciones saludables entre los gestores y demás trabajadores en las organizaciones.

### **La prevención y el combate contra el acoso moral**

Debe entenderse que el acoso moral se trata de un problema organizacional por el hecho de ocurrir en el contexto de trabajo, entre las personas que forman parte de la estructura organizacional. El acoso moral posee prerrogativas por medio de roles organizacionales y encuentra apoyo en aspectos y aspiraciones organizacionales. Lo que torna los gestores de las organizaciones donde desarrollan comportamientos de acoso moral corresponsables o no libres por los actos culposos o dolosos que suceden en las organizaciones (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Para los autores, el acoso moral es una conducta abusiva, intencional, frecuente y repetida, que acontece en el contexto laboral que tiene como objetivo disminuir, humillar, vejar, constreñir, descalificar y demoler psíquicamente una persona o un grupo, degradando sus condiciones de trabajo, alcanzando su dignidad y poniendo en riesgo su integridad personal y profesional.

Las respuestas organizacionales frente a las prácticas del acoso moral, pueden darse en dos frentes: prevención y combate. La primera envuelve la construcción de una nueva mentalidad en el ambiente de trabajo, con la redefinición de algunos términos cuando considerase verdadera la afirmación de que los equipos son los instrumentos más eficaces de mejoría de *performance*. El segundo frente remite al presente inmediato, con la necesidad de instrumentos y mecanismos de control y punición a los responsables por las prácticas perversas (Heloani & Barreto, 2010).

La preponderancia de la prescripción fue encontrada en la mayoría de los autores utilizados en el presente trabajo, principalmente cuando los mismos traen primordialmente lo que se debe hacer en relación con las políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en el trabajo. Aunque cueste tal circunstancia, en la sesión que sigue, se busca disertar a respecto de algunas posibilidades de intervención visando cohibir y prevenir el acoso en el contexto del trabajo.

### **Algunas proposiciones de prevención y combate al acoso moral en el trabajo**

El éxito de las políticas de prevención y combate al acoso moral está relacionado al compromiso de todos los integrantes de la organización para realizar todo lo que es declarado en la política (Rayner & Lewis, 2011). Como explicitan Richards & Daley (2003), hay muchas razones para que la política sea desarrollada en conjunto: envolver el personal al inicio muestra un compromiso por parte de los empleadores para acabar con el acoso moral en el trabajo; hacer una declaración clara al personal da legitimidad de la cuestión; e implicar un nivel de participación a todos los envueltos. Inversamente, la falla en la política está relacionada con la organización, compréndanse, los principales gestores no estén dispuestos o sean incapaces de realizar lo que estaba de acuerdo en la declaración política. El soporte del gestor ejecutivo o el equipo de gerencia senior es necesario para adicionar validez para todo el ejercicio y acoger el pasaje de la política por medio de la aprobación organizacional (Rayner & Lewis).

Una política de prevención y combate al acoso moral entrelaza varias vertientes de la organización, entre las funciones de la gestión de personas hay el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la disciplina y los sistemas de reclamación; la actividad sindical en la prevención, la promoción de políticas y de intervención; la gestión de línea en el papel de modelación y maniobra de la disputa; bien como los servicios de ayuda, como: salud ocupacional, asesoramiento, redes de consejos, y proveedores externos de asistencia. La respuesta para maximizar una política es garantizar dos aspectos: primero, que los trabajadores y prestadores de servicio están todos envueltos en su concepción y segundo, que dilemas y discrepancias son realmente resueltas en vez de ignoradas. La política puede moverse con los problemas y la organización en la medida que madure alejados de conflictos destructivos (Rayner & Lewis, 2011).

### **Las políticas y prácticas de gestión de personas y el acoso moral en el trabajo: una discusión preliminar**

“Existen, en la literatura, diferentes maneras de clasificar los sistemas (procesos o ejes) que caracterizan el área de gestión de personas” (Gondim, Souza & Peixoto, 2013, p. 354). Según los autores referidos, fueron propuestos tres grandes sistemas: ingreso, desarrollo y valorización de personas. Un conjunto bastante diversificado de prácticas envuelve cada uno de los sistemas que declara la relación entre las personas, el trabajo y la organización.

El sistema de ingreso de personas envuelve prácticas relativas a las políticas de atracción, selección, contratación, socialización para el trabajo y la organización y asignación de personas. El sistema de desarrollo de personas, envuelve capacitación, entrenamiento, educación, aprendizaje, competencia y acompañamiento. La valorización de personas es el tercer gran sistema y abarca las acciones de remuneración, recompensas simbólicas, plan de cargos y salarios, plan de carrera, preparación para jubilación, políticas de inclusión y combate a prácticas antiéticas. En este último sistema es que el combate a toda forma de acoso moral ocupa lugar de destaque. Para Gondim et al. (2013), las acciones destinadas a valorización de las personas buscan inhibir abusos en función de asimetrías de poder en las relaciones de trabajo, porque puede llevar el trabajador a sentirse moral y emocionalmente coaccionado en función de humillaciones, ataques verbales y otras acciones de compañeros y de la autoridad.

Paradójicamente en relación al eje valorización de personas, no se encuentran muchas pesquisas que tienen relación entre gestión de personas y acoso moral, conforme constatado en el estudio hecho por Demo et al. (2012A). El estudio fue una revisión de la producción nacional a respecto de políticas de gestión de personas publicadas en periódicos del área de la administración de Brasil en el periodo comprendido entre los años 2000 - 2010. Como resultados relevantes se identificó el crecimiento en la cantidad de publicaciones a respecto del asunto, al final de la primera década del milenio. Sin embargo, también se destacó que la mayoría de las publicaciones está direccionada a pesquisas de las políticas de entrenamiento, desarrollo y educación. Siendo pocos los estudios que relacionan las políticas de gestión de personas con otras variables, lo que indica la

necesidad de más trabajos que consideren las relaciones entre las políticas de gestión de personas y otros aspectos de comportamiento organizacional. De los títulos de los 108 artículos encontrados, solamente uno (Martiningo & Siqueira, 2008) tenía la relación entre el papel del área de gestión de personas y el acoso moral en las organizaciones.

Al analizar en la percepción de los gestores sobre el acoso moral en el trabajo y cuál la mejor forma de actuación de las organizaciones para combatir su incidencia, Martiningo & Siqueira (2008) concluyen que las organizaciones (gestores y demás trabajadores) necesitan parar de negar el problema y las consecuencias nefastas del acoso moral y realizar acciones afectivas para el combate de esa violencia inaceptable a la democracia y dignidad de los seres humanos que trabajan. Además, también deben incentivar acciones preventivas para su ocurrencia, privilegiando el respeto y la escucha entre los trabajadores.

Cuanto a los aspectos gerenciales para prácticas de prevención y combate al acoso moral, se puede hacer mención al papel del gestor en la promoción de la salud en contextos psicosociales de trabajo en las organizaciones por medio de liderazgo transformacional. Para Gumbau, Soria & Sorribes (2009, p. 50):

El liderazgo transformacional se considera como un recurso laboral de tipo social que puede tener un impacto sobre el capital psicológico positivo de los trabajadores (ej., afecto positivo, *engagement*) y en los *outputs* o resultados organizacionales. Esto es, se presenta el liderazgo transformacional como uno de los recursos sociales por excelencia y, por tanto, uno de los elementos de las organizaciones saludables.

En este caso específico, el capital psicológico positivo puede ser comprendido como bienestar psicosocial (Soria, 2008). Este tipo de gestión y de liderazgo podrá ser un óptimo aliado para que en las organizaciones ocurran relaciones saludables entre todos, lo que, por lo tanto, contribuirá sobremanera a la prevención y al combate al acoso moral.

### Consideraciones finales

Las organizaciones son construcciones humanas y la manera como las personas hacen operativo los modos de gestión es que se puede o no, favorecer

el acoso moral, es decir, las relaciones de violencia de exclusión de crisis y de vigilancia (Gaulejac, 2006). La cooperación entre las personas en las organizaciones está siendo olvidada y al analizarse la violencia por la manifestación del acoso moral como un problema de las organizaciones, el análisis puede proporcionar el rescate de un ambiente más colaborativo, honesto y saludable para las personas y por los negocios (Freitas et al., 2008).

En organizaciones cuyos gestores prioricen la calidad de vida, el bienestar y la felicidad, los trabajadores son comprendidos como un factor contributivo y decisivo a la construcción de organizaciones tenidas como saludables. Por lo tanto, organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo de manera que hacen con que sus trabajadores siéntanse más felices y relevantes. Siendo así, esas organizaciones, por medio de gestores y demás trabajadores generan resultados relacionados con la excelencia organizacional, como productos y servicios de alta *performance*, además de mantener excelentes relaciones con los varios segmentos del ambiente organizacional externo, en especial la comunidad a ser atendida (Soria, 2008).

Así, se percibe que el concepto de organizaciones saludables contempla varios niveles, desde el individual hasta el social, por lo cual es preconizada la salud como valor esencial y que genera consecuencias positivas, tanto para los gestores, cuanto para los demás trabajadores y para los resultados organizacionales. En esas organizaciones, cuando son adoptadas políticas y prácticas saludables de gestión, se comprende que aprecien de modo genuino por relaciones respetuosas entre las personas y así, contribuyan con la construcción de un ambiente que no sea propicio a la ocurrencia del acoso moral en el trabajo.

Por fin, en las organizaciones saludables, el *intuito* esencial no es reaccionar de modo correctivo a las enfermedades o problemas humanos, entre ellos, la indignidad causada por comportamientos de acoso moral, sean ellos, ascendentes, descendentes o laterales.

El foco y el esfuerzo de toda la comunidad organizacional es lo de construir una cultura direccionada al bienestar físico, social y psicológico de todos, independientes de los papeles desempeñados en las organizaciones en las cuales actúan.

## Referencias Bibliográficas

- Chanlat, J-F. (1996). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En J-F Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 1, pp. 21-45). (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Davel, E. & Vergara, S. (2012). Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. En E. Davel & S. Vergara (Orgs.). *Gestão de pessoas e subjetividade* (pp. 3-27). (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G. & Nunes, I. (2012). Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. En G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp. 33-48). São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Fogaça, N., Mendes, N., Edrei, L., Francischeto, L., Ponte, V., Ferreira, L. & Traldi, M. (2012a). Produção nacional na primeira década do milênio, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. En G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp. 48-78). São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Nunes, I., Fogaça, N., Barcelos, B. & Roure, P. (2012b). Gestão de pessoas. En G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp. 3-32). São Paulo: Atlas.
- Fiuza, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Freitas, M., Heloani, J. & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gaulejac, V. (2006). Do assédio moral ao assédio social. En J. Seixas & M. Bresciani (Orgs.). *Assédio moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 71-82). Minas Gerais: EDUFU.
- Gondim, S., Souza, J. & Peixoto, A. (2013). Gestão de pessoas. En L. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 343-375). Porto Alegre: Artmed.
- Gumbau, S., Soria, M. & Sorribes, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. *Directivos Construcción*, (220), 48-56.
- Heloani, J. (2011). A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. *GVexecutivo*, 10(1), 50-53.
- Heloani, R. & Barreto, M. (2010). Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental e violência psicológica. En D. Glina & L. Rocha (Orgs.). *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática* (pp. 31-48). São Paulo: Roca.
- Martiningo, A. & Siqueira, M. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 8(5), 11-34.
- Rayner, C. & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: the role of policies. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice* (pp. 327-340). (2 ed.). Londres: Taylor & Francis.
- Richards, J & Daley, H. (2003). Bullying policy: development, implementation and monitoring. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice* (pp. 247-269). Londres y Nueva York: Taylor & Francis.
- Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214.
- Tehrani, N. (2005). *Bullying at work: beyond policies to a culture of respect*. London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

Tolfo, S. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 38-46.

Vasconcelos, F. & Vasconcelos, I. (2004). Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. En F. Vasconcelos & I. Vasconcelos (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional* (pp. 3-49). São Paulo: Thomson.

Fecha de recepción: 03 de febrero de 2016  
Fecha de aceptación: 06 de abril de 2016