

O ASSÉDIO MORAL NA VISÃO DO ADMINISTRADOR EM FORMAÇÃO¹

COSTA, Andreys
LOPES, Willkarson; Gomes de Oliveira²

RESUMO

O artigo busca conceituar e investigar, o assédio moral na perspectiva dos estudantes de administração da faculdade Doctum Serra. A discussão deste tema é relevante, visto que esta prática é comum no ambiente de trabalho, tornando-se um problema oneroso à empresa. Para alcançar tal objetivo utilizou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica e exploratória. Após levantamento teórico, concluiu-se que pode estabelecer políticas claras e decisões estratégicas como; canais para a comunicação, estruturas menos hierarquizadas, atividades que favoreçam um ambiente de trabalho livre do assédio moral, como valorizar as condições de trabalho e as condições de socialização do indivíduo e adequar o comportamento de líderes. Isso só é possível com um sistema de controle interno que mostre o plano da organização, o conjunto de normas e processos, segregação de funções, cursos e treinamentos, plano de cargos e salários, e que haja a execução e devido acompanhamento dos resultados ajustando ao planejamento.

Palavras-chave: Assédio moral; Ambiente de trabalho e Socialização.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo, conceituar e investigar o assédio moral, na perspectiva dos estudantes de administração da faculdade Doctum de Administração da Serra.

O assédio moral está ligado a práticas degradantes entre as pessoas no ambiente organizacional que é extremamente competitivo e que busca maximizar seus resultados, tornando-se propício ao surgimento de gestores perversos que se utilizam de meios escusos para atingirem seus objetivos pessoais. Este tipo de

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2017/1. E-mail dos autores: andreyscosta.kilds@gmail.com e wilkarsonn@gmail.com

comportamento pode ser evitado por uma gestão estratégica voltada à ética e a valorizar o trabalho humano, mostrando a amplitude dos benefícios à corporação com ambientes sadios e empregados motivados, criativos e ativos na estrutura organizacional.

O assédio moral não é um tema novo, porém não é tão antigo quanto o trabalho, porém a novidade está em como ele é aplicado e reside na sua amplitude e abordagem. Em meio a esse sistema econômico extremamente competitivo, alguns dirigentes só conseguem enfrentar tal competição recusando-se a levar em consideração o respeito às pessoas que trabalham na organização. Segundo Hirigoyen (2001, p.98) "[...] os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento". Dentre esses fatores, ainda existe a competição existente entre os próprios empregados. Esse novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento do comportamento agressivo, pois de um lado estabelece-se a necessidade de ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. De outro, o trabalhador sabe que não estar preparado para a nova realidade pode significar a perda do emprego. Diante das mudanças, o cenário fica propício a violência no ambiente de trabalho, não a violência física, mas a psicológica, que se emprega de forma repetitiva e duradoura que definimos como assédio moral.

O assédio moral pode ser identificado pela exposição do trabalhador, de forma repetitiva, a situações constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, caracterizado por uma ação, comportamento e atitude violenta, desumana e antiética nas relações de trabalho (BARRETO, 2006).

Na década de 1990 o assédio moral foi identificado como fator destrutivo do ambiente de trabalho, não só pela redução da produtividade, mas também pelo favorecimento à faltas, devido, principalmente, aos danos psicológicos que o envolve. Para HIRIGOYEN (2001), *apud* MENEZES (2002):

O assédio moral corresponde a "qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, 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"

Nesse contexto o assédio moral traz sérios prejuízos à organização com a destruição do clima de trabalho, o aumento geral do sentimento de insegurança e o conseqüente bloqueio da criatividade e da inovação. A sociedade também paga a

conta do assédio moral no ambiente de trabalho, pois, em geral, o indivíduo assediado, em virtude da baixa autoestima, passa a participar menos das atividades relacionadas à cidadania e deixa de contribuir com opiniões, críticas e reivindicações para a melhoria de vida da comunidade. Para Barros (2006):

A violência moral no trabalho constitui um fenômeno internacional segundo levantamento recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com diversos países desenvolvidos. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionado com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. "As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do 'mal estar na globalização', onde predominará depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas as políticas neoliberais.

O assédio moral pode levar a afastamentos do trabalho por motivos de doença e aposentadorias prematuras, gerando custos à sociedade que arcará com as despesas da recuperação desse cidadão. Segundo Pastore (1997):

No âmbito do trabalho, em particular a luta pelo emprego e pelo conhecimento pode favorecer todos os tipos de comportamentos reprováveis, que em escala ampliada podem atingir o comportamento organizacional como um todo em seu convívio com os demais atores: governo sociedade, consumidores, concorrentes, acionistas e trabalhadores. Será guerra de todos contra todos.

Para Santos (2005):

A saúde é um patrimônio do ser humano, ou seja, ela é indispensável e serve de fundamento para o exercício de suas atividades e convívio social, inclusive no ambiente de trabalho. A saúde é um bem estar completo, ou seja, conforme a OMS estabelece que "saúde é um estado completo de bem estar físico, mental e social, e não ausência de doença ou enfermidade".

Em contrapartida começou-se à observar preocupação no cenário global, em relação à gestão de pessoas, pois o rendimento e o clima organizacional são fatores importantes para que a empresa possa atingir seus objetivos. Segundo Freitas (2001) as organizações modernas já estão se conscientizando da importância de políticas que previnam e mesmo tratem desse fato, uma vez que o prejuízo que ele causa é incalculável. E, apesar de não haver legislação específica, nem ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT –, o assédio moral é uma preocupação atual. Aktouf (1996, p. 246) descreve as características que devem ser buscadas pela Organização:

Uma administração que respeita a natureza das coisas, que evita as violências e os sofrimentos, da pessoa humana e mesmo da natureza, que conhece e assume os dados da história e das ciências. E também uma administração que se conforme, com pleno conhecimento de causa, ao veredicto menos contestado a propósito dos saberes do momento, como nas contradições internas e externas. Por fim uma administração que saberá extrair lições a respeito do que fazem outros sistemas com melhor desempenho, hoje, e que vê a importância da visão a longo prazo, em vez de um maximalismo a curto prazo.

Essa administração não deve jamais esquecer a lição dos princípios físicos do universo que fazem com que todo ganho, inclusive os econômicos, obtido em um lugar corresponde a uma perda equivalente em outro. Este raciocínio é válido tanto para as relações entre empregado e empregador quanto para aqueles entre nações ricas e as nações desprivilegiadas. O enfraquecimento do outro acabará por nos atingir, cedo ou tarde, não importa a força que tenhamos.

Nesse sentido as organizações devem agir diante do problema e a área de gestão de pessoas passarem a assumir seu papel na intenção de identificar e impedir que aconteçam novos casos de assédio moral no ambiente de trabalho, através de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral. Contemplando a mudança de comportamento e de valores, concomitantemente com à implementação de um código de ética e de conduta que abranja todos os níveis da organização, segundo Aguiar e Castro (2003).

2 ASSÉDIO MORAL: O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Conceitos de ‘assédio moral’

O termo *assédio* segundo Damian (1999) é utilizado para indicar todo e qualquer comportamento que cause constrangimento físico ou psicológico ao outro indivíduo. A palavra segundo o dicionário de Português vem do latim *obsidere*, que tem o significado de por se adiante, sitiá-lo, atacar. Para Damian (1999, p.70) a etimologia da palavra seria “cerco posto a um reduto para tomá-lo”. No presente estudo o foco estará voltado para o assédio moral. Essa temática é discutida por diversos estudiosos em várias esferas do conhecimento humano.

A médica Barreto (2000, *apud* MARTINS, 2015, p. 15) alerta que assédio moral é:

A exposição de trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aélicas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando, forçando-a a desistir do emprego.

No âmbito jurídico, Alkimin (2013, p.36) define assédio moral como:

Uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de atos, gestos, palavras e comportamento vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada.

Para a psicóloga Hirigoyen (2015, p.17) o assédio moral é:

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, 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.

O assédio moral de acordo com Salvador (2002) é o fenômeno que indica situações onde a relação humana entre as partes predispõe-se ao desequilíbrio, de forma que uma das partes age de forma abusiva, no sentido de impor à outra, violência nociva e perversa à moral, de modo sucessivo, habitual, causando graves danos à vítima. Segundo Salvador (2002), tal fenômeno vinha sendo tratado e confundido com outros problemas do mundo do trabalho, como stress ou conflito natural entre colegas – fato que sempre prejudicou a caracterização e prevenção do problema. Barros (2005) afirma que:

O assédio moral está diretamente ligado à nossa própria estrutura emocional e sentimental, a que chamamos de caráter. Trata-se pois, de um atentado contra a dignidade humana, que de início se manifesta nos ambientes familiar e escolar, e que mais tarde, na vida adulta, pode chegar ao ambiente de trabalho e em outras áreas da sociedade, em forma de potencial razão negativa decorrente de ciúmes, invejas e rivalidades quando se depara com exibição de valores, relato de brilho e glória. Nessas situações, o Direito busca a proteção à dignidade da vítima, fato que justifica a punição do assédio moral, sendo este o seu fundamento. (BARROS: 2005, 871-872)

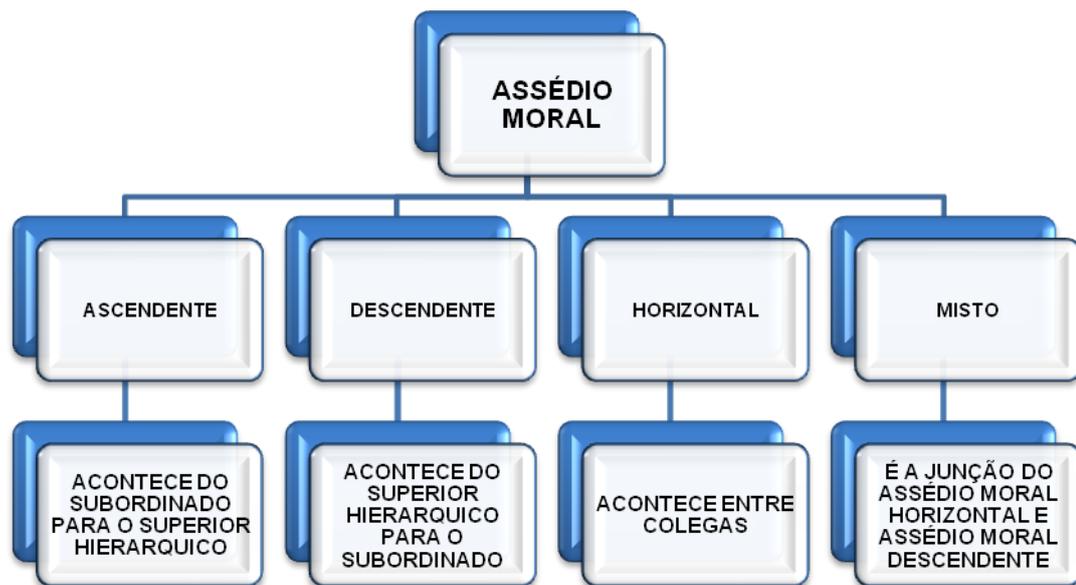
Como se pode observar pelos conceitos acima mencionados, o assédio moral é definido como conduta abusiva, de natureza psicológica, contra a dignidade psíquica ou física da vítima, de forma reiterada e intencional.

Assim, podemos concluir que para a caracterização do assédio moral é necessário um prejuízo ou um dano ao empregado; a violência psicológica deve ser reiterada, ou seja, um mero ato isolado não caracteriza assédio moral e, ainda, deve haver intencionalidade do ato, isto é, deve haver intenção da prática do assédio.

2.2 Assédio moral e suas tipificações

A grande parte dos pesquisadores, como Guedes (2003), entendem que o assédio moral pode acontecer em diferentes vertentes, sendo assim o tipificaram em quatro classificações: ascendente, descendente, horizontal e misto. Conforme ilustração a seguir:

Figura 1: Esquema do Assédio Moral e suas tipificações



Fonte: Barreto, 2008; Hirigoyen, 2006; Freitas, 2001.

Nota: Adaptada pelo autor.

Segundo Alkimin (2013) “[...] o assédio moral vertical ascendente é o assédio que parte de um ou vários subordinados contra o superior hierárquico”. Esse tipo é mais incomum, e por muitas vezes não é levado em consideração, porém seu efeito destrutivo é tão grande como qualquer outro. Nele é observado quando um subordinado tem acesso privilegiado ao chefe ou hierarquia maior, utiliza-se de intrigas e insinuações para prejudicar a figura do superior. (FREITAS, 2008; HIRIGOYEN, 2006). Reforçando com o tema Martins (2015, p.28), menciona que o assédio vertical ascendente pode ocorrer quando:

Um grupo de subordinado se insurge contra o chefe em razão da forma de chefiar e de utilizar mudanças radicais no sistema de trabalho. Os métodos do chefe não são aceitos pelo grupo. As ordens de serviço não são cumpridas e há hostilidade ao chefe. O objetivo é desestabilizá-lo.

No assédio moral vertical descendente o superior pretende afirmar-se perante os subordinados. Tenta mostrar que detém poder de organização. Objetiva destacar-se perante seus subordinados ou querer afirmar que ele manda no local (MARTINS, 2015). O assédio moral vertical descendente é feito pelo empregador ou superior hierárquico (diretor, gerente, chefe, supervisor etc.) ao subordinado. Validando esse entendimento Hirigoyen (2006) entende que esse tipo de assédio caracteriza-se pela violência física ou verbal, degradação das condições de trabalho o que acaba por culminar no pedido de demissão do funcionário.

O assédio moral horizontal é o assédio cometido pelo colega de serviço. Esse tipo de assédio geralmente se manifesta através de brincadeiras maldosas, gracejos, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento etc. (ALKIMIN, 2013).

Assédio moral misto caracteriza-se pela junção do assédio moral horizontal e assédio moral descendente, nele há a omissão do superior hierárquico. Como exemplo temos a situação de um funcionário que passa a ser culpado por todos os erros que aconteçam no seu ambiente de trabalho, acha vista estar coagido por um superior hierárquico ou colega de trabalho (HIRIGOYEN, 2006).

2.3 O reflexo do assédio moral na gestão das organizações

Quando predominam condutas negativas dos chefes em relação aos seus empregados, ocasionando uma experiência subjetiva que resulta em prejuízos emocionais e práticos para o trabalhador e para a empresa, temos caracterizado o assédio moral conforme (QUADROS, 2004).

A partir da prática dessa violência por parte do empregador, chefe ou colega de trabalho, a vítima escolhida é isolada do grupo sem maiores explicações, passando a ser hostilizada, inferiorizada, ridicularizada, culpada e desacreditada no seu ambiente de trabalho. A reação destes para com a vítima não é nada solidária, seja por medo do desemprego ou por também temerem sofrer humilhações, no mais das vezes rompem os laços afetivos com a vítima e, o que é pior, acabam reproduzindo ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, e quando a vítima vai perdendo a autoestima e se fragilizando cada vez mais, instaura-se na empresa o “pacto da tolerância e do silêncio” (QUADROS, 2004).

Barreto (2000) realizou pesquisa com 870 pessoas vítimas de assédio no ambiente de trabalho, a fim de constatar como cada sexo reage a essa situação. Então vejamos:

TABELA 2: DADOS PESQUISA SINTOMAS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE

SINTOMAS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE		
Entrevistas com 870 homens e mulheres vítimas de opressão no ambiente profissional revelam como cada sexo reage a essa situação		
Em porcentagem (%)		
Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidades	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Ideia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto, M. Uma jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP

Nota: adaptado pelo autor.

Nesse sentido Soares (2008) afirma que o assédio pode afetar fisicamente e socialmente aumentando até mesmo o custo da saúde pública e os índices de suicídio. “Consequências físicas podem ser nervosas como palpitações, sudoração, hipertensão arterial, sensação de falta de ar e sufocamento, distúrbios psicossomáticos, fraquezas, fadigas”.

Em outra vertente Zanetti (2010, p. 112) vai além, afirma que:

O assédio moral é um problema de saúde pública e o seu custo é muito elevado para a sociedade sob o ponto de vista econômico-financeiro e também possui um custo humano, representando hoje um problema social.

Sob o ponto de vista econômico seu custo é elevado porque ele faz com que trabalhos realizados sejam desperdiçados, a marca de produtos e serviços seja

afetada, a produtividade seja prejudicada, ocorra à degradação do ambiente de trabalho, o nome empresarial seja atingido, ocorra à suspensão do contrato de trabalho Zanetti (2010). As consequências do assédio moral para o empregador podem ser diversas e danosas, como estabelece a legislação do Ministério do Trabalho e Emprego (2013, p. 26):

Gera a queda da produtividade e menor eficiência, imagem negativa da empresa perante os consumidores e mercado de trabalho; alteração na qualidade do serviço/produto e baixo índice de criatividade; doenças profissionais, acidentes de trabalho etc.”

No Brasil, ainda não há estatísticas calculadas em reais quanto ao prejuízo causado pelo assédio moral dentro das organizações, porém baseando-se nos dados apresentados na obra ‘Assédio Moral no Ambiente de Trabalho’ (2009), os Estados Unidos arcou com um custo de mais de 4 bilhões de dólares. O trabalhador assediado no trabalho, tende a produzir menos devido a coação, ou até mesmo a deixar de produzir quando afastado por doença ocupacional. Segundo Zanetti (2010, p. 114) “[...] com o assédio moral, o trabalhador passa a perder a confiança em si, na sua competência, na sua qualidade profissional, se sente culpado e perde a autoestima, causando o custo humano”. Nota-se que quanto maior o número de pessoas assediadas, maior é o custo do assédio.

A desorganização de algumas empresas segundo Ferreira (2006) pode facilitar a implantação do assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Para Ferreira (2006) “a ausência do verdadeiro sentido de trabalho, em um ambiente adverso, portanto psicologicamente áspero e pesado, repercute na saúde física, mental e emocional dos trabalhadores”.

A desorganização é a causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral. Essa deficiência na organização do trabalho pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas. Na década de 90 foi realizada uma pesquisa nos Estados Unidos sobre pressão no local de trabalho (EOA, 1997 *apud* FILHO; SIQUEIRA, 2007) que evidenciou que 57% dos trabalhadores sentiam mais pressão do que há cinco anos e 40% sentiam que a pressão no local de trabalho aumentou

em relação ao ano anterior. Os fatores relacionados à má organização do trabalho que, segundo os entrevistados, contribuem para essa pressão eram: liderança fraca; falta de reconhecimento do trabalho; quantidade de horas de trabalho; e falta de suporte gerencial.

Também o peso de certas organizações, ou de empresas excessivamente hierarquizadas, permite a alguns indivíduos assediar outros com total impunidade (HIRIGOYEN, 2001). Einarsen e Skogstad (1996) apontaram que o nível de formalidade do processo de decisão nessas empresas torna os indivíduos menos visíveis, reduzindo os riscos de o assediador ser identificado, punido e socialmente condenado. Alguns pesquisadores perceberam, ainda, uma relação entre o assédio moral no trabalho e estilos de liderança. Liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização parece ser importante condutor do assédio moral entre colegas (EINARSEN; RAKNES; MATTHIESES, 1994; HOEL; COOPER, 2000; LEYMANN, 1996 *apud* FILHO; SIQUEIRA, 2007)

2.4. O papel da área de gestão de pessoas: tratamento e prevenção do assédio moral

A gestão de pessoas está diretamente ligada ao assédio moral por parâmetros muito importantes, como o estudo das organizações e dos trabalhadores. Os gestores podem utilizar práticas de gestão já existentes, ou criar outras (conforme o tipo de cultura e empresa em questão) para que, por meio dessas ferramentas, a prática do assédio moral venha a diminuir ou até mesmo seja extinta na organização. Neste ínterim para evitar o crescimento do assédio moral deve-se também adotar atitudes antes que assédio aconteça; é fundamental que se previna a prática de assédio moral. A prevenção pode ser feita através das políticas de prevenção adotadas pela área de gestão de pessoas, afinal, é do interesse de todas as partes envolvidas na organização que o ambiente de trabalho seja sadio, alcançando qualidade, satisfação e alta produtividade. A adoção desse tipo de política possibilita à empresa e a seu corpo funcional perceber importantes vantagens: como fazer com que o funcionário se sinta mais seguro, comprometido e integrado à empresa e tornar os gerentes menos arbitrários e mais democráticos em suas decisões (CHIAVENATO, 2010).

O ministério da saúde cita:

Promover saúde nos locais de trabalho é aprimorar a capacidade de compreender e analisar o trabalho de forma a fazer circular a palavra, criando espaços para debates coletivos. A gestão coletiva das situações de trabalho é critério fundamental para a promoção de saúde e a prevenção de adoecimento. Trata-se de compreender as situações nas quais os sujeitos trabalhadores afirmam a sua capacidade de criação e de avaliação das regras de funcionamento coletivo instituídas nas organizações de saúde. (MINISTÉRIO DA SAÚDE – BRASIL. 2011 p.33)

De acordo com Lotz e Gramms (2012), a comunicação, principalmente entre subordinados e superiores hierárquicos, é precária. A hierarquia comunica-se com os empregados de forma descendente, mas os empregados não têm o direito de emitir opinião, discutir ou questionar a validade dos objetivos que lhes são fixados e das tarefas que lhes são atribuídas. Um ambiente muito mais integrado ocorre quando há uma comunicação autêntica. Segundo Lotz e Gramms (2012, p. 65), “[...] para que se possam gerir pessoas de uma forma positiva são necessários que se tenha uma comunicação eficaz entre ambos os lados”.

Entendemos como comunicação autêntica, na atividade profissional, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente. Para Zarifian (2001, p. 165), “[...] um indivíduo que possui abertura para a comunicação integra-se melhor ao ambiente, seja ele de trabalho, familiar ou social”. No trabalho, o empregado pode sentir muito mais vontade de produzir quando suas tarefas são frutos de questionamentos e conclusões que possuem participações dele.

É necessário que se trabalhe de maneira preventiva criando o diálogo aberto para com todos os funcionários do ambiente de trabalho, promovendo a comunicação face a face, evitando informações distorcidas ou boatos que comprometam o clima organizacional Zarifian (2001). A área de gestão de pessoas deve também criar canais em que o assediado possa denunciar o assédio sem ser coagido. Buscando sempre estimular o feedback coletivo e individual, a fim de combater e prevenir o assédio moral, que por consequência minimizará os custos sociais e previdenciários da organização e agregará valor à gestão.

A França se torna exemplo da implementação da política de prevenção e combate ao assédio no ambiente de trabalho, ao legislar em favor da criação de órgãos de

representação coletiva, conhecidos como CHSCT (comitês de higiene, segurança e condições de trabalho), sendo eles obrigatórios nas empresas que possuem mais de cinquenta empregados (HIRIGOYEN, 2009). Dessa forma, seguindo esse exemplo, a área de gestão de pessoas podem criar um conselho, com o fim de debater, encontrar soluções e fiscalizar a ocorrência assédio moral, tendo em sua composição representantes dos empregados e empregadores, membros do sindicato e, até mesmo, médicos que trabalhem nas empresas, especialistas ou não em Medicina do Trabalho.

Conforme Guedes (2004) a gestão de pessoas deverá também ter preocupação com um ambiente organizacional saudável, sendo essa uma das formas de se prevenir o assédio moral, isso vai além das reformulações dos conceitos de como deve ser um ambiente de trabalho, devendo a gestão de pessoas colocar a teoria em prática.

Guedes (2004) comenta que o combate de forma eficaz ao assédio moral no trabalho exige a formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais: sindicatos, advogados, médicos do trabalho e outros profissionais de saúde, sociólogos, antropólogos e grupos de reflexão sobre o assédio moral. Apoiado com o entendimento Zanetti diz:

O assédio moral por si só não é uma doença, mas o que for constatado (seus sintomas) devem ser tratados, como depressão, ansiedade... Servindo assim para demonstrar que a pessoa assediada não é doente pelo assédio, e sim fica doente pelo que o assédio causa. Dentro de cada caso de assédio, a vítima pode ser encaminhada para o tratamento junto a um psiquiatra ou psicanalista, que analisará sua situação e lhe informará o que fazer. A ajuda jurídica pode vir de um advogado, onde seu papel não se limita a entrar com uma ação de indenização pelos danos sofridos pelo assediado, podendo vir a ser consultor e ainda realizar treinamentos para fazer com que o assédio seja tratado de forma preventiva, evitando o apagamento de altas indenizações. Por último, mas tão importante quanto as demais, as associações tem um papel importante na orientação dos assediados por que tratam de forma específica o assunto, servindo como um canal de “escuta” e suporte de informações. (ZANETTI, 2010, p. 160).

Portanto cabe a área de gestão de pessoas movimentar todo este grupo com a finalidade de conquistar um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

A área de gestão de pessoas, ainda, deve disponibilizar ajuda ao funcionário que estiver sofrendo assédio moral na organização onde trabalha, através dos

sindicatos, dos membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), do médico do trabalho e do setor. A participação do sindicato começa quando o mesmo começa a tomar ciência do tema e constatar a sua gravidade. O sindicato assim poderá interpelar a direção quando existe tratamento incorreto de seus dirigentes para com os trabalhadores para que sejam mudados os métodos de administração que estão sendo utilizados, sempre levando em conta a preservação da intimidade do trabalhador.

Sindicatos são entidades associativas permanentes que representam, respectivamente, trabalhadores vinculados por laços profissionais e laborativos comuns, e empregadores visando tratar de problemas coletivos das respectivas bases representadas, defendendo seus interesses trabalhistas e conexos, com o objetivo de lhes alcançar melhores condições de labor e vida (DELGADO, 2006, p. 1.323).

A CIPA foi criada pela Lei nº 6.514 de 1977 e regulamentada pela NR-5 do Ministério do Trabalho ela existe nas grandes empresas e é uma comissão composta por membros da direção e dos representantes dos empregados, tendo como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa. O médico do trabalho, exerce um papel de prevenção de problemas com relação à saúde e a segurança do trabalhador. O médico do trabalho tomando conhecimento do problema que o assediado está enfrentando com relação ao assédio poderá conversar com a direção sobre o problema, para que o ambiente de trabalho melhore. O gestor de pessoas poderá, ainda, promover a mediação a fim de conciliação entre o assediado e o assediador. Segundo ZANETTI (2010), “o assediado poderá obter ajuda externamente com o auxílio de um clínico geral, psiquiatra ou psicanalista, ajuda jurídica e associações, entre outros”.

Outra medida importantíssima é as ações voltadas a educação dos trabalhadores em todos os níveis, para que atuem da maneira correta no dia a dia de trabalho, agindo e tratando com respeito seus companheiros de trabalho, independente da posição que ocupam.

A prevenção do terror psicológico no ambiente de trabalho deve fazer parte de uma política geral de prevenção de riscos profissionais, pois a saúde no trabalho é um direito fundamental dos empregados” (CARVALHO, 2009, p. 111-113)

Informativos, campanhas explicativas, nas quais seja possível ensinar os trabalhadores a detectarem atitudes que possam culminar na prática do assédio moral, além de informá-los sobre quais medidas legais podem e devem ser tomadas para punir os agressores são de extrema necessidade.

Segundo Carvalho (2009), com a adoção de medidas preventivas, a organização empresarial amplia exponencialmente a possibilidade de repressão do assédio moral, podendo inclusive erradicar o referido fenômeno do seu ambiente de trabalho, desempenhando de tal forma, a sua função social. É necessário fazer a implantação de políticas preventivas no sentido de eliminar do ambiente de trabalho qualquer tipo de conduta degradante, se não pela consciência de que pelo terror psicológico. O assédio moral é uma prática danosa e desumana que agride a dignidade da pessoa humana, e precisa ser combatido, pelo menos, pelo senso de manutenção da própria organização do trabalho.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolvimento deste artigo científico foi a de pesquisa bibliográfica, exploratória e entrevista. Foram aplicados cinquenta (50) questionários, sendo 25 homens e 25 mulheres, graduandos que integram o curso de Bacharel em Administração da Faculdade Doctum, situada na Serra estado do Espírito Santo, reduzindo abrangência quantitativa e adquirindo profundidade nas respostas sobre o que anseiam os futuros administradores e seu ponto de vista sobre possíveis soluções para gerenciamento dos conflitos.

Foram entrevistados os alunos de Administração do turno noturno da Faculdade Doctum utilizando a técnica de aplicação de questionário. Os dados foram transferidos para planilhas e analisados horizontalmente, mostrando as diferentes perspectivas entre homens e mulheres e verticalmente sendo possível analisar quem mais respondeu positivamente às perguntas.

Para transferência dos dados dos questionários, utilizou-se de planilhas eletrônicas e gráficos elaborados por meio da ferramenta Microsoft Excel.

3.1 Ambiente de pesquisa

A rede Doctum³ tem 80 anos no mercado brasileiro, foi fundado em 1936 o Colégio Caratinga, Origem - Reverendo Uriel Leitão atua em 10 estados e têm mais de 25 mil alunos e tem por Missão; 'Transformar a vida das pessoas pela educação'; Visão de 'preparar cidadãos para o trabalho e para a vida' e por fim; seus Valores como compromisso social, seriedade e Ética que tem sido amplamente cobrada na sociedade brasileira.

Com nove cursos⁴ no total e há 5 anos na Serra a unidade Doctum está entre as melhores em Administração da cidade. Portanto, sendo um referencial em educação superior na região se transforma em um laboratório de pesquisa com um público amplo e diverso que trabalha nas grandes corporações da Grande Vitória.

A Rede de Ensino Doctum é uma instituição essencialmente comunitária. Isso significa que todo resultado de sua operação é reinvestido na própria atividade fim. Os projetos originais das instituições integradas são mantidos e revigorados, ganhando força para se posicionar como alternativa ao cenário imposto pelas grandes corporações educacionais. Os gestores são, naturalmente, os líderes do processo para que a instituição respire essa determinação. Para que tenhamos a inspiração necessária, destacamos o "orgulho de ser Doctum", expresso em cada uma de nossas iniciativas.⁵

Sendo assim, um ambiente de pesquisa idôneo que serve de laboratório científico e acadêmico.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Entre as 25 mulheres que responderam ao questionário 48% estão na faixa etária de 21 a 30 anos, 24% até 20 anos e 20% de 31a 40 anos. Destas 68% são trabalhadoras do setor privado e 32% do setor público e 68% afirmaram que o tempo de mercado das empresas está entre 1 a 3 anos, o que mostra que são relativamente jovens.

Entre os 25 homens entrevistados 48% têm de 21 a 30 anos, 28% até 20 anos, 16% de 31 a 40 e apenas 8% tinha de 41 a 51 anos de idade. Deste montante 88% são trabalhadores do setor privado e apenas 12% do setor público e 40% afirmam que a empresa em que trabalham tem entre 1 a 3 anos de mercado.

³ Disponível em < <http://www.doctum.edu.br/quem-somos/historia/> >

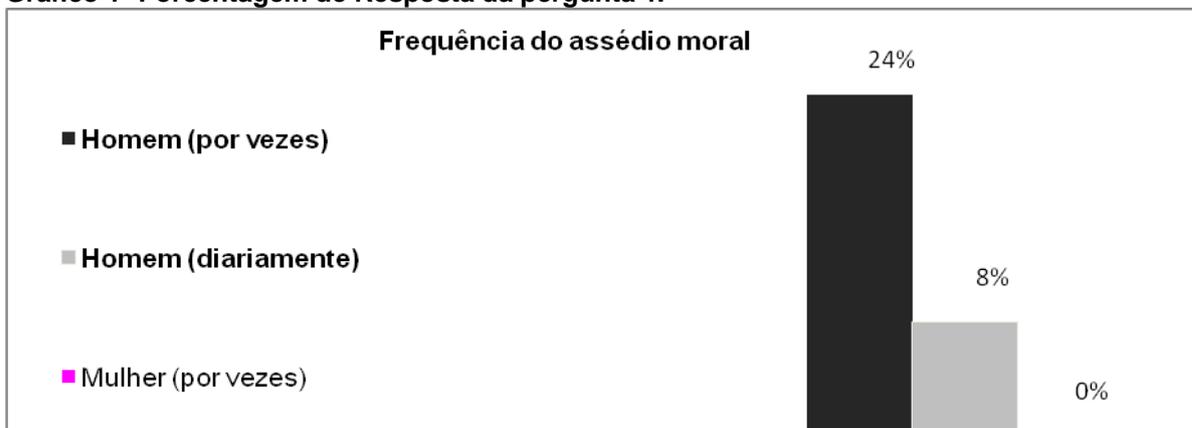
⁴ Disponível em < <http://www.doctum.edu.br/locations/serra/> >

⁵ <http://www.doctum.edu.br/quem-somos/historia/> data do acesso 27/05/2017 as 23h01min.

Foi entrevistado um total de 50 pessoas e este número foi baseado na quantidade de alunos integrantes do curso de Administração da Rede Doctum da unidade da Serra – ES.

1. Fizeram chacota de alguma incapacidade sua?

Gráfico 1- Porcentagem de Resposta da pergunta 1.

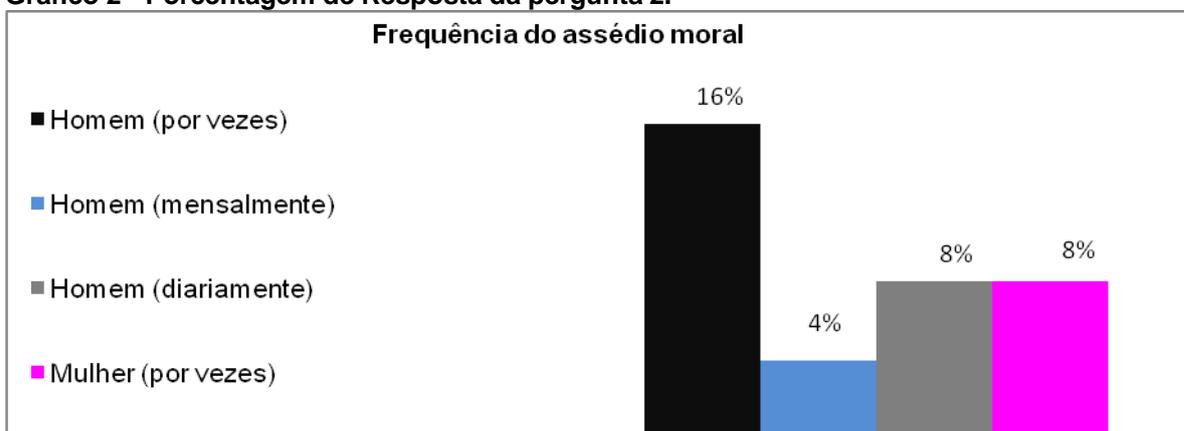


Fonte: Próprios autores.

O descontentamento, a desmotivação e a frustração com a situação no trabalho e com o clima organizacional podem levar as pessoas à depressão. Esta pergunta foi a mais relevante entre os homens entrevistados em relação às mulheres que totalizou 32% a mais que elas sendo que, 24% reclamaram que, por vezes, fizeram chacotas de alguma incapacidade deles no ambiente de trabalho e 8% que sofreram diariamente com esse problema. Já as mulheres não responderam afirmativamente a esta pergunta.

2. Foi obrigado a fazer tarefas humilhantes?

Gráfico 2 - Porcentagem de Resposta da pergunta 2.



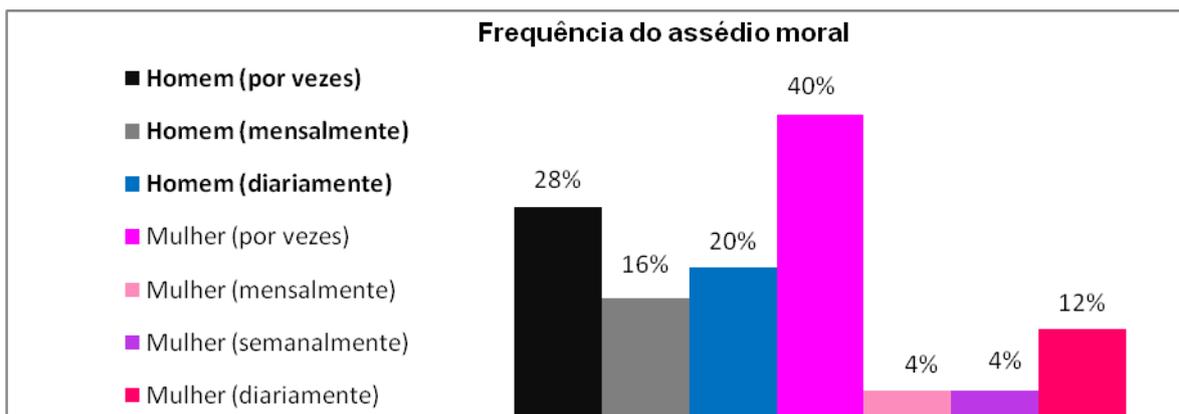
Fonte: Próprios autores.

O assédio moral foi identificado como fator destrutivo do ambiente de trabalho, não só pela redução da produtividade, mas também pelo favorecimento a faltas, devido,

principalmente, aos danos psicológicos que o envolve. Apenas 8% das mulheres afirmaram que, por vezes, foram obrigadas a fazer tarefas humilhantes, em contrapartida nessa pergunta 20% a mais dos homens reclamaram, sendo esta a segunda pergunta mais relevante comparando homens e mulheres.

3. Pediram-lhe trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade?

Gráfico 3 - Porcentagem de Resposta da pergunta 3.

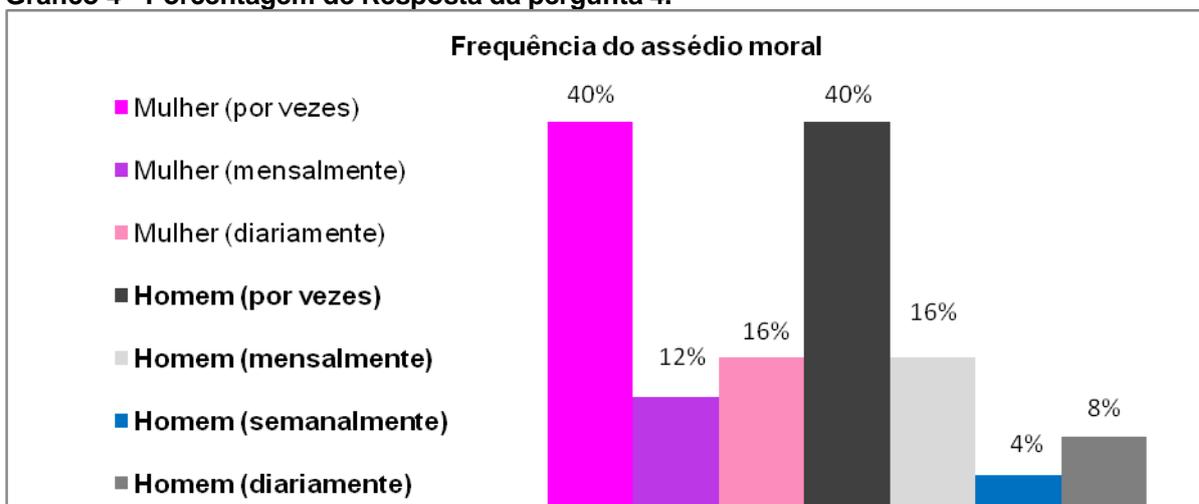


Fonte: Próprios autores.

O ambiente de trabalho deve ser favorável à produtividade e buscar o maior desempenho dos funcionários em suas atividades diárias e para que isso ocorra exige-se o devido planejamento por parte dos gestores das tarefas a serem realizadas para atingir o objetivo da empresa, 60% das mulheres e 64% dos homens responderam que foi pedido trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade.

4. Deram-lhe instruções confusas?

Gráfico 4 - Porcentagem de Resposta da pergunta 4.

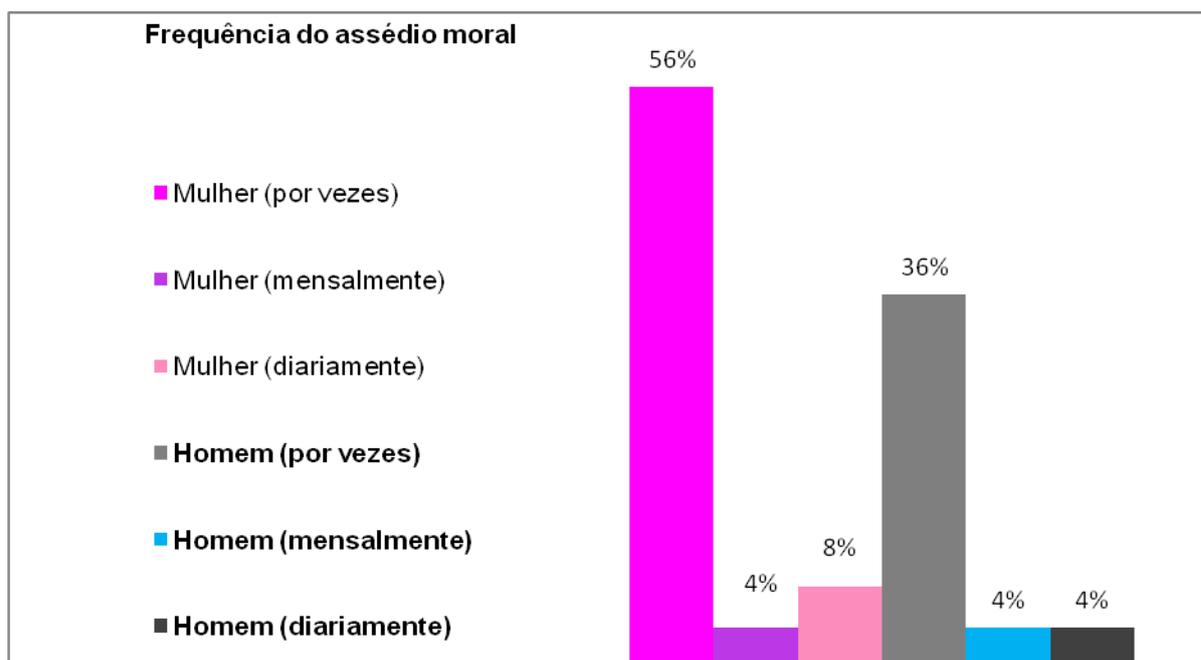


Fonte: Próprios autores.

Instruções confusas podem gerar erros e perdas patrimoniais graves e a descontinuidade da empresa. O sistema de controle interno é o plano da organização e um conjunto de normas, rotinas e procedimentos para produzir não apenas dados contábeis fidedignos e tempestivos, mais também proporcionar segurança ao patrimônio, estimular a eficiência e encorajar que os empregados obedeçam às regras da empresa. E para que isso aconteça não bastam apenas sistemas de software e hardware modernos, mais também de cursos e treinamento, o que inclui instruções claras e concisas sem viés ou más intenções, 40% dos homens e mulheres alegaram que por vezes, receberam instruções confusas e em números totais chega a 68% dos homens e mulheres que reclamaram, um número preocupante visto a abrangência que este assunto atinge dentro da corporação podendo comprometer seus processos e minar seus lucros.

5. Retiveram informações que eram essenciais para o seu trabalho?

Gráfico 5 - Porcentagem de Resposta da pergunta 5.

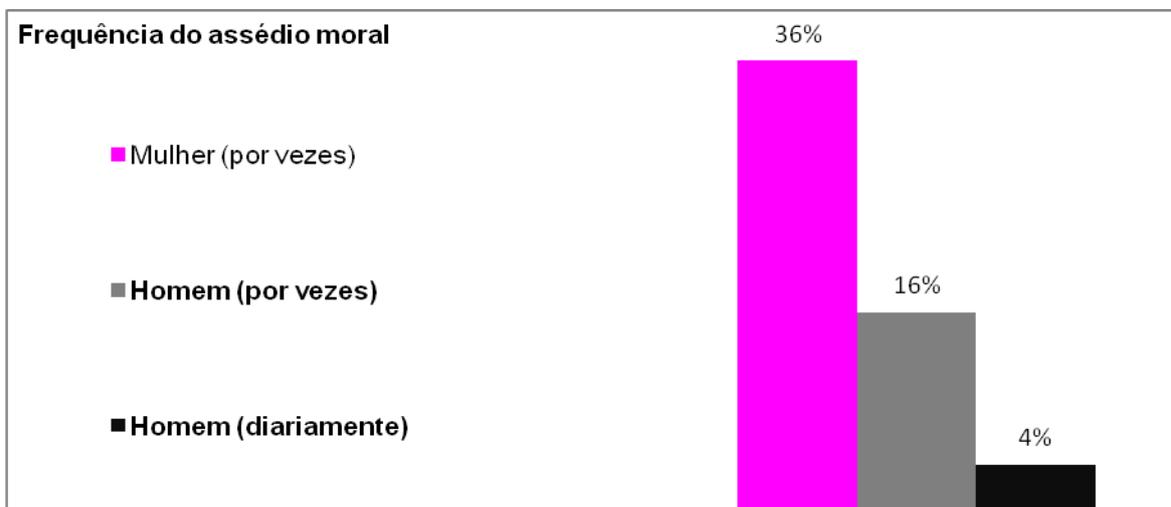


Fonte: Próprios autores.

Assim como na pergunta anterior é necessário a proteção do patrimônio por meio de um sistema de controle interno que possibilite a adequada execução das tarefas diárias por parte dos funcionários diminuindo o custo de aprendizagem com mão de obra qualificada, 56% das mulheres e 36% dos homens alegam que por vezes, retiveram informações essenciais para o seu trabalho. Esse impasse pode levar a perdas.

6. Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho?

Gráfico 6 - Porcentagem de Resposta da pergunta 6.

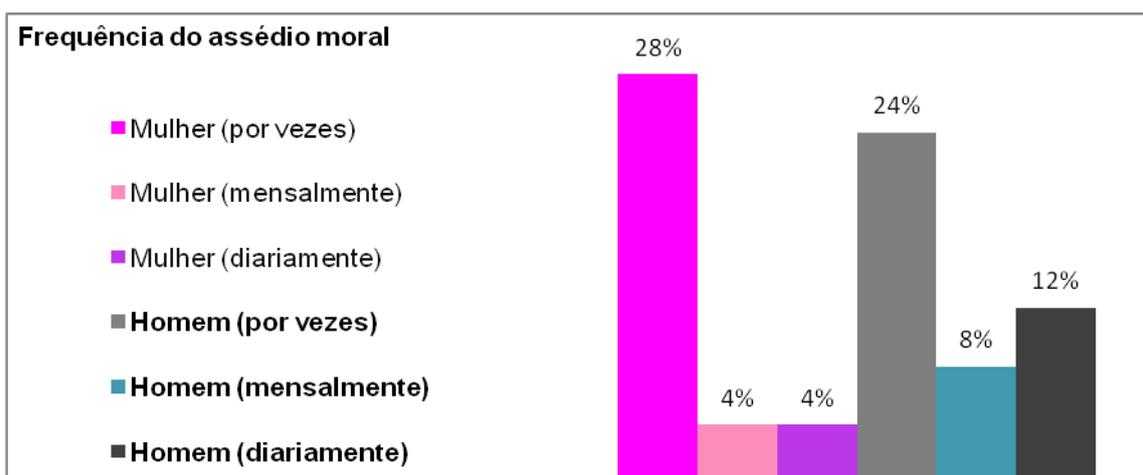


Fonte: Próprios autores.

Já foi mostrado que condutas negativas, desumanas por parte dos administradores pode desestabilizar os empregados, gerar faltas e afastamentos médicos e até mesmo a desistência do emprego onerando a empresa, 36% das mulheres e 16% dos homens reclamaram que por vezes, foram humilhados e ridicularizados no ambiente de trabalho.

7. Recebeu sinais ou indicações para pedir demissão ou largar o trabalho?

Gráfico 7 - Porcentagem de Resposta da pergunta 7.



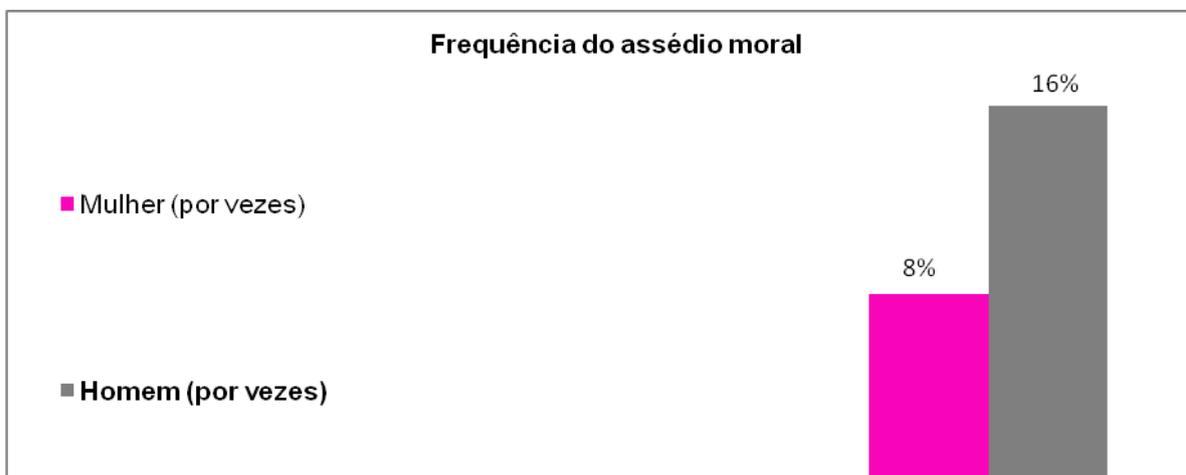
Fonte: Próprios autores.

Condutas antiéticas repetitivas por parte dos gestores tem o objetivo no curto prazo de fazer com que os empregados desistam do emprego pedindo demissão para não pagar pela rescisão contratual ao funcionário, 24% dos homens e 28% das mulheres já receberam por vezes, indicação de que deveriam pedir demissão ou largar o

trabalho e 12% dos homens e 4% das mulheres diariamente foram constrangidos a pedirem demissão.

8. Forçaram-no a pedir demissão?

Gráfico 8 - Porcentagem de Resposta da pergunta 8.

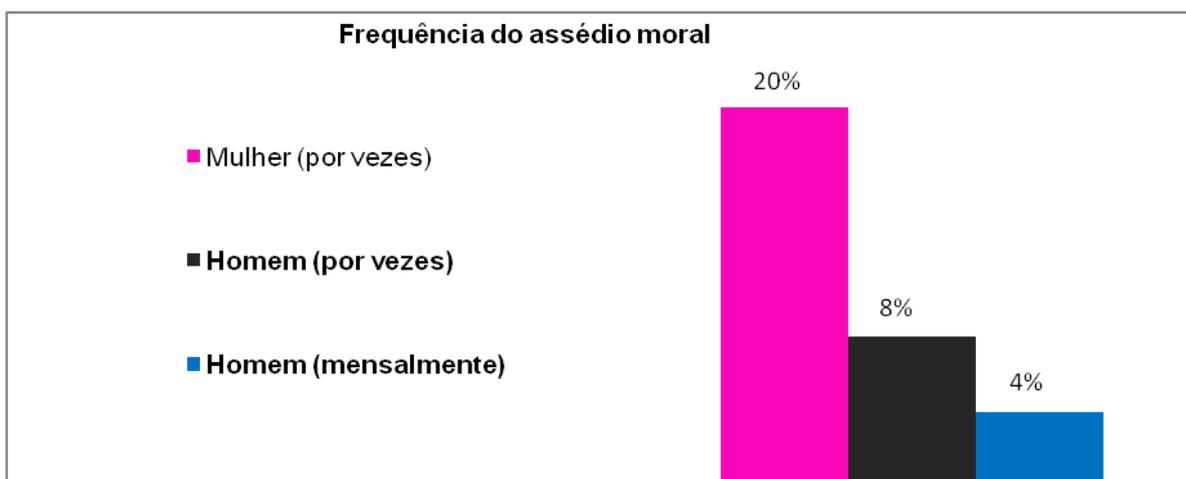


Fonte: Próprios autores.

O viés buscado pela administração para não demitir um funcionário pode chegar ao ponto de forçá-lo a pedir demissão, 16% dos homens e 8% das mulheres já passaram por essa situação o que pode gerar traumas psicológicos e depressão aos trabalhadores e a própria baixa na empresa pode gerar sobrecarga nos funcionários que permanecem.

9. Mudaram-no de setor para isolá-lo?

Gráfico 9 - Porcentagem de Resposta da pergunta 9.



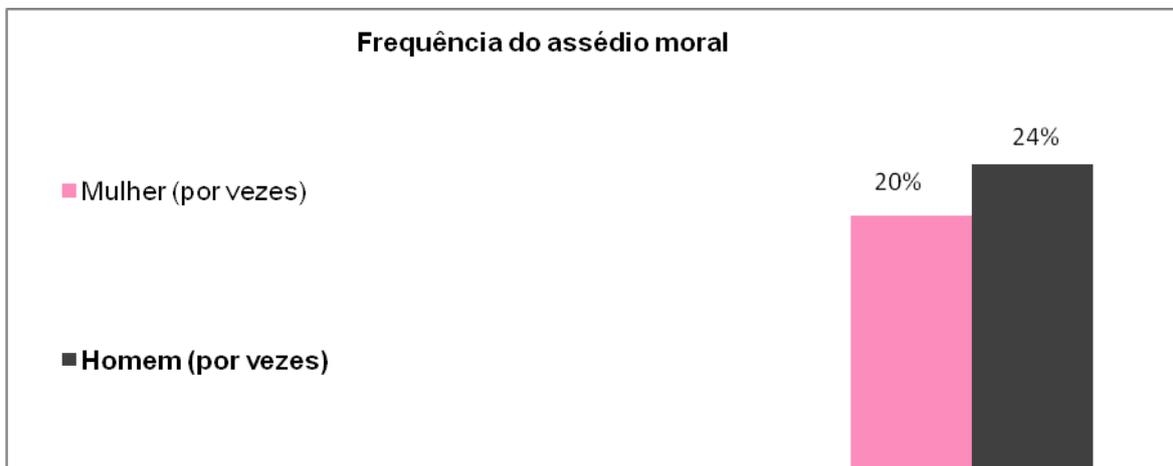
Fonte: Próprios autores.

O isolamento pode causar danos psíquicos cognitivos e sociais e ainda diminuir a empregabilidade da pessoa que passa por esse tipo de situação no ambiente de

trabalho, a pesquisa mostra que 20% das mulheres passaram por vezes por essa situação, 8% dos homens por vezes e 4% mensalmente.

10. Limitaram as suas possibilidades de falar com outras pessoas?

Gráfico 10 - Porcentagem de Resposta da pergunta 10.

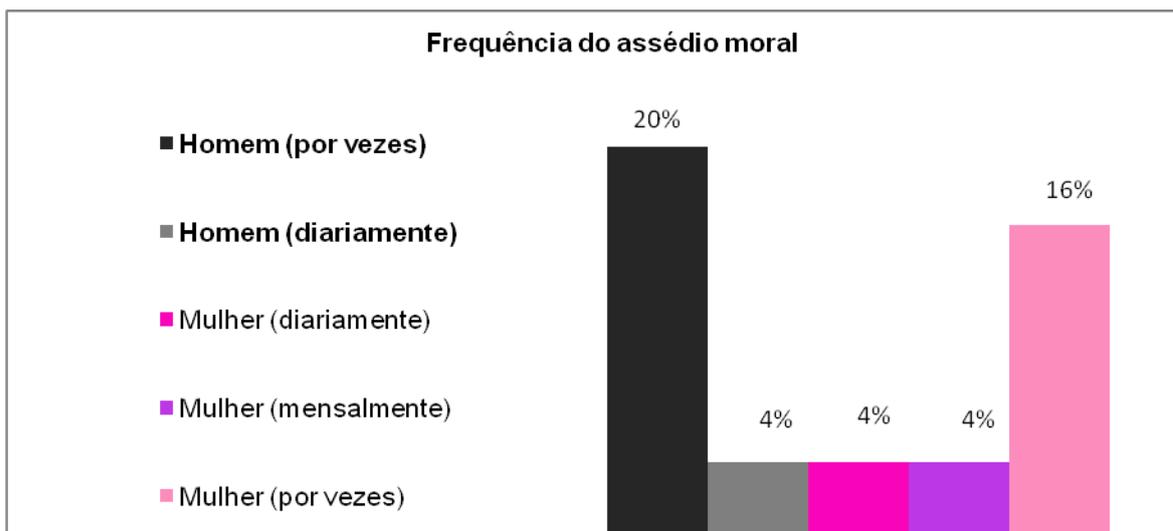


Fonte: Próprios autores.

Como na pergunta anterior, limitar o convívio social do empregado causa danos psicológicos 24% dos homens e 20% das mulheres passaram por vezes por esta situação degradante.

11. Fizeram críticas sobre a sua vida privada?

Gráfico 11 - Porcentagem de Resposta da pergunta 11.

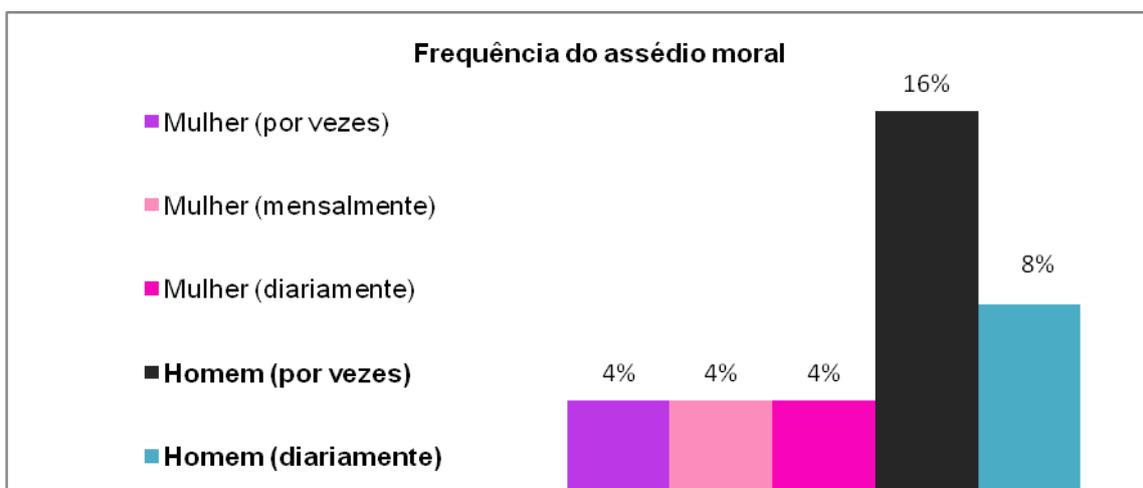


Fonte: Próprios autores.

No ambiente corporativo deveria tratar-se apenas de assuntos relacionados a empresa, entretanto 20% dos homens e 16% das mulheres afirmam que por vezes, fizeram críticas a sua vida privada.

12. Fizeram gozação com a sua vida privada?

Gráfico 12 - Porcentagem de Resposta da pergunta 12.

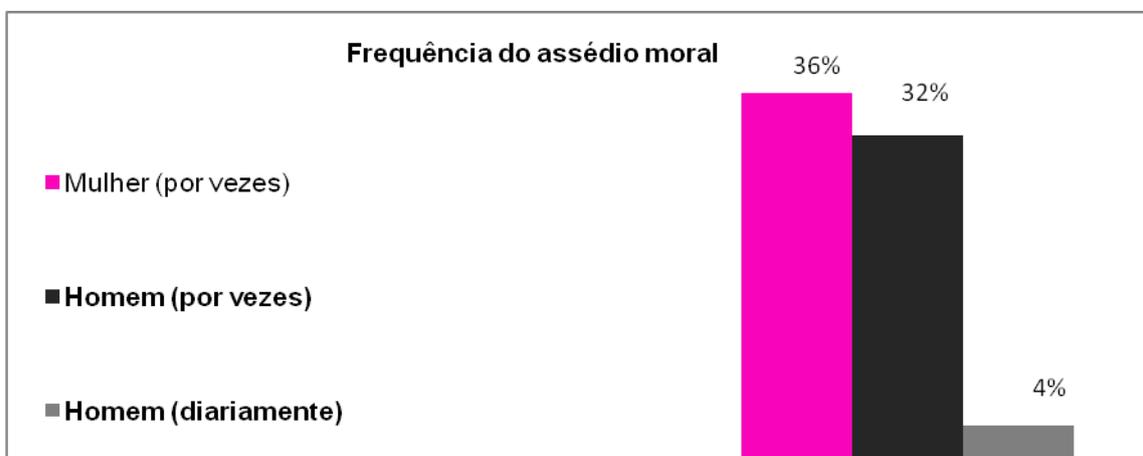


Fonte: Próprios autores.

Gozação com a vida privada chegou a 16%, por vezes, entre os homens e 8% diariamente e entre as mulheres 4% diariamente, mensalmente e por vezes tiveram suas vidas pessoais expostas de forma degradante no ambiente de trabalho.

13. Gritaram ou insultaram-no ou ridicularizaram-no em público?

Gráfico 13 - Porcentagem de Resposta da pergunta 13.



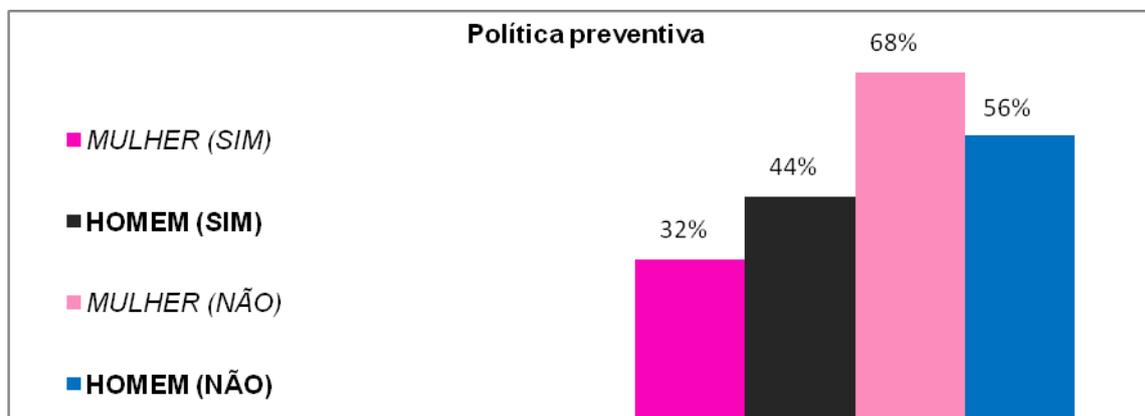
Fonte: Próprios autores.

Em números totais a reclamação de homens e mulheres neste assunto iguala-se chegando a 36% e mostrando que gritos e insultos são comuns no ambiente de trabalho. A empresa deve buscar um ambiente de trabalho que favoreça a produtividade por meio do respeito mútuo e da convivência pacífica o que se contrapõe em um mundo competitivo e enviesado na busca de seus objetivos

peçoais em detrimento dos demais, tornando o comportamento ético e responsável um desafio para as corporações.

14. Há alguma política na empresa que tenha objetivo de prevenir o assédio?

Gráfico 14 - Porcentagem de Resposta da pergunta 14.

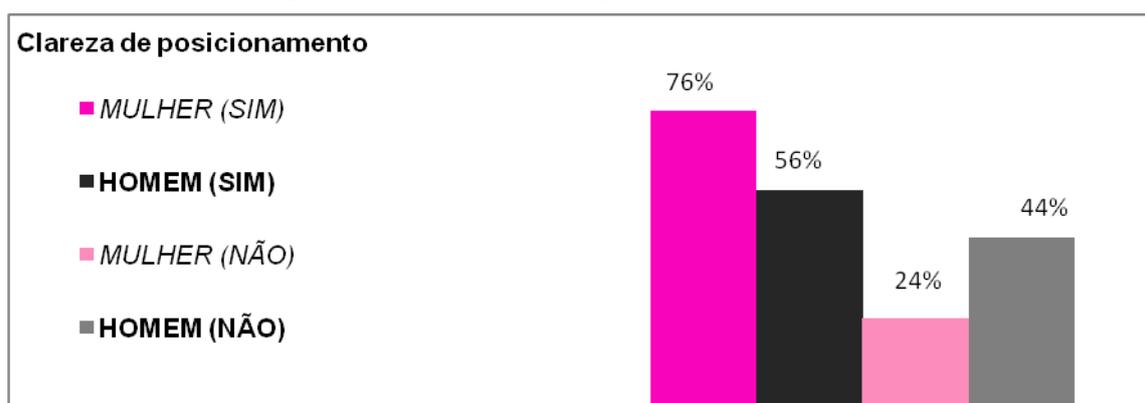


Fonte: Próprios autores.

A responsabilidade Social e a Ética corporativa têm sido amplamente discutidas em todos os setores no Brasil, 68% das mulheres e 56% dos homens responderam que não há política na empresa em que trabalha com o objetivo de prevenir o assédio, o que mostra que as empresas precisam se conscientizar sobre o assunto para prevenir passivos trabalhistas prováveis e possíveis.

15. Sua empresa deixa claro que é contra esse tipo de comportamento?

Gráfico 15 - Porcentagem de Resposta da pergunta 15.



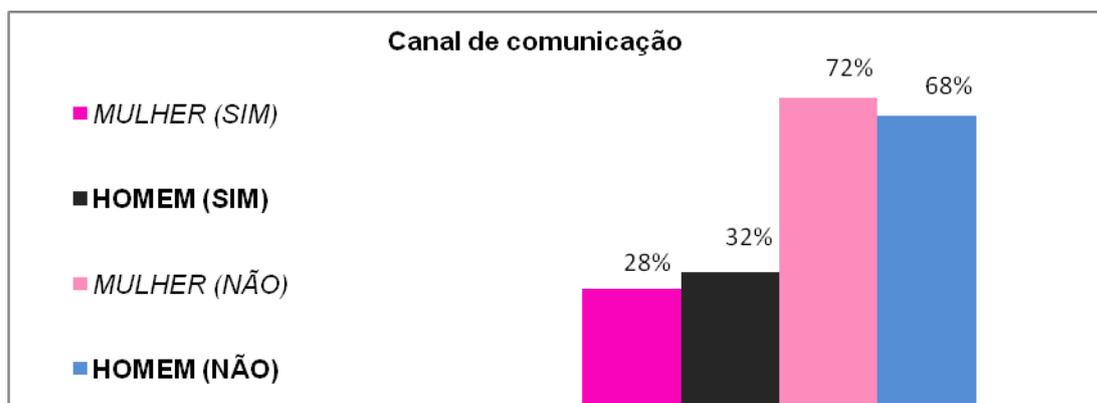
Fonte: Próprios autores.

Muitas empresas aprovam o comportamento agressivo, e antiético de seus administradores visando um benefício econômico e financeiro no curto prazo, buscam burlar leis trabalhistas para reduzir despesas com folha de pagamento, não leva em consideração a responsabilidade social que a empresa deve ter e nem o

compromisso ético e moral. As mulheres em sua maioria, ou seja, 76% tem a percepção de que a empresa em que trabalha é contra esse tipo de comportamento e 56% dos homens.

16. A empresa mantém um canal de comunicação para denúncia de casos de assédio moral?

Gráfico 16 - Porcentagem de Resposta da pergunta 16.



Fonte: Próprios autores.

A grande maioria dos homens (68%) e mulheres (72%) respondeu que as empresas não mantêm um canal de comunicação aberto com os funcionários para denúncia de casos de assédio moral.

As empresas precisam melhorar seu desempenho financeiro e econômico e sua eficiência nos processos para que o princípio da continuidade seja efetivo e a empresa atinja seus objetivos planejados, e para que isso ocorra é necessário ter um canal de comunicação horizontal e vertical não apenas para tratar do assédio moral na corporação, mais também para solucionar outros problemas de forma eficaz e eficiente e de forma preventiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos motivados por assédio moral entre funcionários são difíceis de serem tratados pelas empresas. O descontentamento, a desmotivação e a frustração com a situação no trabalho e com o clima organizacional podem ser gerados pela falta de gestão organizacional e sistemas de controle interno claros.

De forma intuitiva no início da pesquisa, havia a impressão que as mulheres eram as que mais passavam por casos de assédio moral, porém, ao término da tabulação das planilhas os resultados demonstraram que os homens reclamaram 44% a mais que as mulheres somando todas as perguntas do questionário. Mais este número

muda quando comparamos apenas as perguntas mais relevantes (perguntas de 3 a 7) entre homens e mulheres, onde 28% a mais das mulheres reclamaram. Quando há uma amplitude maior no número de perguntas, o índice de reclamação aumenta entre os homens, o que nos leva a pensar que os homens passam por situações mais variadas quando se trata de assédio moral no ambiente de trabalho.

A pesquisa revelou que a introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral ainda são desafios para as empresas, pois 68% das mulheres e 56% dos homens afirmaram que não há política com o objetivo de prevenir o assédio na empresa. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos. O assédio contribui para a degradação do ambiente de trabalho e a baixa produtividade.

Nesse sentido, a área de gestão de pessoas exerce importante papel dentro da organização, como a área responsável por receber as denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora da questão o que pode se tornar tema de outro artigo. Na pesquisa realizada 72% das mulheres e 68% dos homens afirmaram que não há um canal de comunicação na empresa para denúncia de casos de assédio. Os administradores podem realizar campanhas de esclarecimento sobre o assunto, a fim de prevenir seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o auxílio de casos pré-existentes e canais de comunicação. Das mulheres entrevistadas 76% afirmaram que a empresa deixa claro que é contra esse tipo de comportamento e apenas 56% dos homens têm essa percepção da empresa em que trabalham o que resalta a importância da conscientização.

Igualmente, não restam dúvidas quanto ao combate e a prevenção à conduta do assédio moral no ambiente de trabalho é de extrema importância e tem gerado resultados e melhora significativa no ambiente de trabalho e maior produtividade. É necessária a busca pela Ética, Responsabilidade Social e Corporativa, a fim de minimizar as situações degradantes e ao mesmo tempo aumentar a produtividade, lucratividade e desempenho das organizações através de funcionários motivados e com a diminuição da rotatividade e das desistências.

Como estabelece a legislação do Ministério do Trabalho e Emprego o assédio moral gera queda de produtividade, menos eficiência e uma imagem negativa.

Algumas perguntas foram excluídas devido à baixa relevância na pesquisa, temas sobre religião, política, nacionalidade e agregação física mostrando que para essa amostra escolhida estes temas não são frequentes, se na amostra fossem entrevistados imigrantes e o ambiente de trabalho no Brasil ganharia maior adesão de respostas positivas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza; **CASTRO**, Rocio. **Assédio moral nas organizações da Bahia**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 3. ed. Curitiba: Juruá. 2013.

BARRETO Marco Aurélio Aguiar. **Assédio Moral: a violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 188f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

, Marco Aurélio Aguiar. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

_____, Marco Aurélio Aguiar. **Assédio Moral no Trabalho: responsabilidade do empregador-perguntas e respostas**. São Paulo: LTr, 2008.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2005.

_____, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2006

MINISTÉRIO DA SAÚDE - BRASIL. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio moral : conhecer, prevenir, cuidar** / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília : Ministério da Saúde, 2015.28 p. : il.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Série: Temas Especiais. Assédio Moral na Relação de Trabalho**. 1º Edição, São Paulo. Editora: Rideel, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAMIAN, Sergio A. S. e **OLIVEIRA**, Joabe T. de. **Assédio sexual – doutrina jurisprudência e prática**. São Paulo: Edijur, 1999.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 5. ed., São Paulo:LTr, 2006.

FERREIRA, D. S. **Assédio moral – relações desumanas nas organizações**. 44f. 2006, ed. Exato, Rio de Janeiro.

FILHO, A.M.; **SIQUEIRA**, M.V.S. **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, Volume 9, n. 5, 2008, p. 11-34.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. Revista da Amatra II. a. IV, n. 10. São Paulo, dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.baleia.net/arqs/download/184.pdf>. Acesso em 02 setembro. 2016.

_____, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho** (2ª ed.). São Paulo: Ltr(2004).

HIRIGOYEN, Marie France. Assédio moral: a violência perversa do cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

_____, Marie France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2006

_____, Marie-France, **Mal-Estar no Trabalho**, 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. Gestão de Talentos. Curitiba, PR. Editora: Intersaberes Dialógica, 2012.

MARTINS, Sergio Pinto, Assédio Moral no Emprego. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MENEZES, Cláudio Armando Couce de. Assédio Moral e seus efeitos jurídicos. RDT – Revista de Direito Trabalhista. Brasília, ano 8, n. 10, 31.out.2002. p. 13 in Aguiar, André Luiz Souza. Assédio Moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente de Trabalho. São Paulo: LTr, 2005. p. 79

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Assédio Moral e Sexual no Trabalho. Cartilha elaborada pela Subcomissão de gênero com participação da Comissão de Ética do MTE. Brasília, DF, 2013.

PASTORE J.A. A agonia do emprego. São Paulo: LTr, 1997.

SALVADOR, Luiz. Assédio moral: doença profissional que pode levar à incapacidade permanente e até à morte. Jornal Trabalhista Consulex, Brasília, v. 19, n. 926, p. 6-10, ago. 2002.

SANTOS, A. A. Assédio moral nas empresas públicas ou privadas e a posição do trabalhador: aceitação do assédio moral ou enfrentamento do desemprego. Dissertação de Mestrado em direito internacional – Unisantos – 2005.

SOARES, Leandro Queiroz. Interações Socioprofissionais e Assédio Moral no Trabalho: “ou você interage do jeito deles ou será humilhado até não agüentar mais.” 1º Edição, São Paulo. Editora: Casa do Psicólogo, 2008

ZANETTI, Robson. Assédio Moral no Trabalho. 1º Edição. Brasília, DF. Conteúdo Jurídico, 2010.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (org.). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, p. 151-170, 2001.

