

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: REFLEXÕES CONCEITUAIS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO

Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula, especialista
Mestranda na Universidade Santa Úrsula
carla.queirozdepaula@gmail.com

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta, Doutora
Docente na Universidade Santa Úrsula
anacarolinadegouvea@gmail.com

Bruno Correa Meurer, Doutor
Docente na Universidade Santa Úrsula
bcmeurer@hotmail.com

RESUMO

A competitividade do mercado de trabalho, a recorrente necessidade de qualificação profissional e a pressão por resultados têm transformado o ambiente de trabalho. A francesa *Marie France Hirigoyen* difundiu o fenômeno do assédio moral no final da década de 90. A partir de então, os pesquisadores Maira Ester de Freitas, Margarida Barreto e Roberto Heloani deram sequência aos estudos acerca desse fenômeno, com base na realidade brasileira. O presente trabalho, baseado em revisão bibliográfica, teve como objetivo abordar o fenômeno assédio moral, a partir da sua contextualização histórica, tipologias e conceitos, seguidos da prática no ambiente organizacional, suas causas e consequências como estratégia de gestão. Foi possível categorizar os diversos tipos de assédio, observando-se desde ações de isolamento do trabalhador, que violam sua dignidade e/ou condições de trabalho, culminando em violência verbal, física e até sexual. O assédio moral pode ocorrer de modo horizontal, vertical ou misto e tem sido praticado como estratégia de gestão pautada no medo, onde os subordinados são obrigados a submeterem-se às condições constrangedoras como manutenção de seus empregos. Esse artigo é um convite à reflexão sobre as consequências da prática do assédio moral na qualidade de vida dos trabalhadores.

Palavras-chave: Assédio Moral no trabalho; Gestão Organizacional; Estratégias de gestão.

1. Introdução

O mundo do trabalho se mostrou um ambiente altamente favorável para estudar o fenômeno acerca do assédio moral, em razão das condições impostas pela globalização, que tornou o mercado muito mais competitivo. Embora o discurso direcionado aos trabalhadores seja de empoderamento, inculcando a ideia de gestão compartilhada. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), desde o final do século XX, a competição generalizada é sinônimo de progresso econômico, e naturalmente reforçam as ações que corroboram com práticas de assédio.

Aliado as questões de competitividade, Freitas (2001) cita também o desemprego como um fator que contribui de forma relevante para as práticas de assédio, levando os trabalhadores a se sujeitarem a condições constrangedoras e humilhantes, na tentativa de manterem o seu emprego. Para Rodrigues (2013), a busca incessante de crescimento por parte das empresas, resulta em consequências para todos os envolvidos. A autora cita, além do agravamento do desemprego, a precariedade do emprego, flexibilização das relações de

trabalho, evidenciando o interesse em reduzir os custos de trabalho, por meio de terceirização, ocasionando o crescimento do setor informal, tendência à contratação por tempo determinado, dentre outros.

Nesse contexto, o trabalhador é pressionado a lutar para se manter no mercado, que acaba por exigir um profissional polivalente, disposto e resiliente. A mudança ordenada não permeia apenas no âmbito profissional, mas também o social e o emocional do indivíduo. Trata-se de um aprendizado constante de processos que se modificam constantemente, bem como a adoção de atitudes e comportamentos que também o tornem competitivos, capazes, criativos (RODRIGUES, 2013). Frente a uma sociedade, que encontra na economia as respostas para todos os seus problemas, evidencia-se um cenário de incertezas, altamente favorável e propício para o aparecimento de diferentes formas de violência no trabalho, visto que a economia via de regra é instável e inconstante (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Considerando as diferentes formas de violência no ambiente de trabalho, o assédio moral acaba por se configurar como uma prática nem sempre explícita, o que dificulta sua identificação, sendo necessária a contextualização, uma vez que a realidade dos acontecimentos é distinta, assim como os efeitos podem ser devastadores tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

Portanto, pretendeu-se com o presente artigo abordar o fenômeno Assédio Moral, a partir da sua contextualização histórica, tipologias e conceitos, seguidos da prática no ambiente organizacional, suas causas e consequências como estratégia de gestão.

O método utilizado pautou-se em um estudo de revisão bibliográfica, a partir do aporte teórico defendido por pesquisadores renomados a respeito do fenômeno Assédio Moral, como a francesa *Marie France Hirigoyen* e os brasileiros Maira Ester de Freitas, Margarida Maria Silveira Barreto e Roberto Heloani. Foram utilizadas as principais obras dos pesquisadores citados, como base para seleção e coleta dos dados. Dentre as obras listadas encontrou-se: “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano” (HIRIGOYEN, 2006a); “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações” (FREITAS, 2001); “Uma jornada de humilhações” (BARRETO, 2000); “Assédio moral no trabalho” (FREITAS; BARRETO; HELOANI, 2008).

Utilizou-se ainda de artigos, dissertações e teses indexadas no Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), de domínio público e acesso gratuito, para a conclusão do levantamento bibliográfico (CAPES, 2017). Foram utilizados os descritores “assédio moral” e “ambiente de trabalho” como palavras chave da pesquisa. Delimitou-se o recorte temporal dos últimos 17 anos, para fins de análise dos dados.

A partir do referencial teórico, descreveu-se a evolução histórica, terminologias e conceitos do assédio moral, no intuito de serem apresentados e discutidos posteriormente a prática do assédio moral no ambiente organizacional com vistas à uma melhor compreensão e contextualização da temática no âmbito ético da gestão do trabalho para a qualidade do ambiente construído.

2. Referencial Teórico

2.1. Origem histórica do assédio moral sob a ótica dos principais pensadores

A violência no trabalho tem sido objeto de estudos de diversas pesquisas nacionais e internacionais. As Ciências Sociais debruçaram-se sobre numerosas investigações científicas tendo o ambiente de trabalho, como a raiz de sofrimento e abusos psicológicos para os trabalhadores (BRADASCHIA, 2007). Entretanto, os interesses da própria sociedade, sindicatos profissionais, mídia e até mesmo a justiça trabalhista, contribuíram para que as discussões e reflexões sobre o assédio moral nas organizações crescessem em larga escala (RODRIGUES, 2013).

Considerando a perspectiva histórica dos estudiosos pioneiros, que iniciaram as pesquisas sobre a temática do Assédio Moral, tem-se o psiquiatra americano *Carroll Brodsky*, autor do livro *The harassed worker* (1976), “O trabalhador Assediado”. A obra abordou os primeiros relatos de maus tratos e diferentes formas de abusos sofridos no ambiente de trabalho, por trabalhadores americanos. Ainda não havia surgido a nomenclatura “Assédio moral” (BRADASCHIA, 2007; RODRIGUES, 2013).

Porém, mais tarde, no início da década de 80, o psicólogo alemão *Heinz Leymann* realizou pesquisas na Suécia onde fora identificado e caracterizado uma tipologia peculiar de violência psicológica, o então chamado psico-terror, mais tarde denominado *mobbing* (BRADASCHIA, 2007). *Leymann*, publicou o livro em 1986 intitulado *Mobbing: Psychological Violence at Work* (LEYMANN, 1990; EINARSEN et al., 2011).

A partir de então, a temática sobre o assédio moral passou a ser investigada e pesquisada em profundidade principalmente na Europa. No Brasil, pesquisadores da área da Psicologia e Administração demonstraram interesse na temática a partir da primeira dissertação escrita por Margarida Maria Silveira Barreto, um dos nomes brasileiros consagrados na área do assédio moral na contemporaneidade (BARRETO, 2000; BRADASCHIA, 2007; RODRIGUES; AALTONEN, 2011).

A temática ganhou mundialmente mais espaço e visibilidade a partir da publicação da primeira obra (1998), da francesa *Marie France Hirigoyen* intitulada “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”, e no Brasil com as pesquisas de Maria Ester de Freitas (FREITAS, 2001). Posteriormente, *Marie France Hirigoyen* lançou uma nova obra em (2001), direcionada especificamente ao assédio moral no ambiente de trabalho intitulado como, “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral” (HIRIGOYEN, 2006a; HIRIGOYEN, 2006b; RODRIGUES, 2013).

Bradaschia (2007), revela que Hirigoyen promoveu o descortinamento sobre o tema junto a sociedade, embora seja relevante destacar que cada pesquisador em seu tempo, contribuiu e lançou sementes para que o tema ganhasse repercussão mundial.

2.2 As diferentes nomenclaturas do termo assédio moral

Ao pesquisar sobre o tema, é possível encontrar diversas nomenclaturas e terminologias referentes ao assédio moral, dentre elas *mobbing*, *bullying*, *harrassment* e *ijime*. Considerando os aspectos culturais, estes termos sofreram mudanças ao longo da linha do tempo e conseqüentemente cada país atribuiu o termo mais adequado em decorrência de suas necessidades socioculturais (RODRIGUES, 2013).

Segundo Hirigoyen (2006b), os primeiros registros de utilização do termo *mobbing*, constam como sendo do etimologista francês *Konrad Lorenz*. O emprego do termo deu-se no intuito de descrever o comportamento de um grupo de animais, que de forma ameaçadora e agressiva, constringia os demais membros do grupo, levando-os a fugas por medo de ataques. Na década de 60 o médico sueco *Peter Paul Heinemann*, também utilizou o termo para descrever o comportamento hostil entre crianças no ambiente escolar. Atualmente, a utilização do termo corresponde às práticas de perseguições coletivas e à violência ligada às organizações.

Além do termo *mobbing*, encontrou-se na literatura, também, dentre as publicações de língua inglesa, os termos: *bullying* e *harrassment*. Para Rodrigues e Freitas (2014), o uso deste termo pode ser observado, com maior frequência nos países: Suécia, Dinamarca, Finlândia, Suíça, Alemanha. Na Inglaterra é mais comum encontrar o termo *bullying*, que é utilizado de forma mais abrangente. As ações caracterizadas como *bullying* vão desde chacotas, até condutas mais abusivas que podem envolver conotações sexuais ou até agressões físicas. Vale destacar que, a prática deste termo na Inglaterra, está mais associada às ofensas individuais, do que as relacionadas à violência organizacional (RODRIGUES; FREITAS, 2014).

O termo *harassment*, é comumente encontrado nas publicações americanas. Nos Estados Unidos, de acordo com os estudos de Hirigoyen (2006b), a referência do tema está associada a situações de assédio sexual, onde são denominadas “*sexual harassment*”, sendo também utilizado, em alguns casos, nas referências a assédio moral, como “*moral harassment*”.

No Japão, *ijime* é o termo utilizado para definir assédio moral. Segundo Hirigoyen (2006b), trata-se de um fenômeno antigo no país, em razão do sistema educativo japonês estimular o alto desempenho na carreira, promovendo rivalidade entre os jovens e seus pares, o que favorece a prática do assédio moral, apesar, dos japoneses não incentivarem a prática do individualismo dentro das escolas. Este vocábulo não somente descreve as ofensas e as humilhações infligidas às crianças no ambiente escolar, mas também é utilizado para descrever as pressões de um grupo social com o objetivo de lapidar jovens recém-contratados aos moldes institucionais das organizações.

Já em países europeus, há também uma terminologia diferenciada. Na França, por exemplo, usa-se o termo *harcèlement moral*, enquanto que, na Espanha adota-se o termo, *psicoterror* ou *acoso moral*. Em Portugal, é chamado de terrorismo psíquico ou assédio moral (AGUIAR, 2003).

No Brasil, há uma tendência em considerar os termos *mobbing*, *bullying* e assédio moral de forma análoga, embora a maioria das pesquisas realizadas na área acadêmica se utilizam da terminologia assédio moral, o que corrobora com a opinião da pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen ao conceituar assédio moral no ambiente de trabalho (SOBOLL, 2008).

As diferentes terminologias apontam e reforçam o assédio moral como um fenômeno social, logo, um conjunto de ações e medidas aplicadas nas relações de indivíduos que trabalham, neste sentido, optou-se pela utilização do termo assédio moral no desenvolvimento do presente artigo, no intuito de serem melhores esclarecidas as situações vividas no ambiente de trabalho.

2.3 Conceitos de assédio moral

Um dos maiores desafios ao abordar essa temática, está relacionada a falta de consenso entre os pesquisadores, frente a definição exata sobre o que é o assédio moral no trabalho (MACIEL et al. 2007). Além das questões culturais abordadas no tópico anterior, há uma multiplicidade de opiniões conceituais, que eventualmente podem comprometer a análise dos diferentes resultados já encontrados, sendo, portanto, relevante a utilização de um conceito exato (HIRIGOYEN, 2006b).

Na perspectiva de Soboll (2008), as principais diferenças sobre os conceitos de assédio moral, se dão pela forma como as pesquisas sobre o tema são conduzidas, e a influência da área de conhecimento em que se realiza a pesquisa. O conhecimento e a cultura dos pesquisadores também acabam por contribuir com a diversidade de conceitos, especialmente por se tratar de um campo que ainda está em construção (RODRIGUES, 2013).

Um largo estudo bibliográfico realizado por Bradaschia (2007), ajudou a elucidar os conceitos sobre o tema. A autora afirmou que, as diversas definições apresentam variações no que diz respeito a formação de um conceito. Dentre as diferentes variáveis, a periodicidade, o tipo de situação, a característica dos atos passíveis de serem ou não uma prática do assédio, ajudam a elucidar um consenso acadêmico na literatura referente ao assédio moral, que envolve um tratamento desleal por um ou mais indivíduos dentro do ambiente de trabalho, bem como a repetição deste ato.

Portanto, considerando o contexto histórico da temática, Bradaschia (2007); Rodrigues e Teixeira (2009), propuseram um quadro, com as diferentes definições sobre assédio moral, abordando o pensamento dos principais nomes da academia e suas definições particularizadas. O objetivo do quadro foi proporcionar uma visão ampla e comparativa dos achados sobre o

tema, numa perspectiva mundial. Nesse contexto a tabela 01 a seguir, apresenta o compilado de conceitos elaborados pelos pesquisadores supracitados.

Tabela 01 – Definições de Assédio Moral

| CONCEITO | AUTOR – ANO |
|---|-----------------------------------|
| Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém. | Brodsky (1976) |
| Comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos. | Leymann (1996) |
| Comportamento e ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem. O comportamento negativo se torna assédio moral se repetitivo e contínuo. | Vartia (1991) |
| Conjunto de seis comportamentos de líderes dentro das organizações: 1) arbitrariedade e auto engrandecimento; 2) assédio a subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolução de conflitos pela força; 5) desencorajamento à iniciativa; 6) punição não contingencial. | Ashforth (1994) |
| Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso, insultante ou humilhante. Todo comportamento de abuso de poder ou autoridade que leva a diminuir um indivíduo ou grupo de indivíduos e os leve a sofrer de estresse. | Unison (1997) |
| Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima. | Keashley (1998) |
| Acontece quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, tormento, exclusão socialmente, comentários ofensivos, abusos físicos ou similares), conduzidos por um ou mais indivíduos. É preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes. | Einarsen (2000) |
| Ofender e excluir socialmente alguém ou delegar tarefas ofensivas. | Zapf (2000) |
| Toda e qualquer conduta abusiva manifestada sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. | Hirigoyen (2001) |
| É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem dar-lhe tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito, quer pela via da demissão ou da sujeição. | Barreto (2005) |
| Ato de provocar uma violência psicológica no trabalho, de forma repetida e sistemática, com o objetivo de humilhar, isolar e desacreditar um trabalhador. | Uva (2008) |
| Trata-se de uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa a diminuir, a humilhar, a vexar, a constranger, a desqualificar e a demolir psicicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional. | Freitas, Heloani e Barreto (2008) |

Fonte: Adaptado de BRADASCHIA (2007); RODRIGUES, 2013.

Frente aos diferentes conceitos apresentados, foi possível observar que ainda não há um consenso sobre a definição do que seja assédio moral e tampouco seus limites. Percebeu-se uma similaridade que envolve a prática de comportamentos hostis e proibitivos a um grupo de pessoas ou indivíduos. As definições variam em função da frequência com que os atos ocorrerem; a duração da situação de assédio em que o assediado é submetido; da tipologia dos atos que são aceitos como ofensivos, e a percepção se há indícios de assédio sexual nos atos de assédio moral (BRADASCHIA, 2007).

Um dos fatores que merecem destaque é a frequência em que os atos ocorrem. Muitos pesquisadores descreveram em seus conceitos que, se o incidente ocorre apenas uma vez, não pode ser considerado assédio moral. Pesquisas realizadas por Hirigoyen (2006b), relatam que na França, a maioria dos casos duram uma média de três anos, sendo este um dado que diverge

entre as pesquisas realizadas pelo demais pensadores. No Brasil Freitas (2001), também defende que, o processo torna-se destrutivo pela frequência e repetição em que as ações acontecem, mas que devem ser levados em consideração outros fatores.

Dentre eles, Rodrigues e Freitas (2014), destacam que: 1) as consequências físicas ou psicológicas para o assediado, ajudam a dimensionar a gravidade dos processos de assédio moral; 2) a dificuldade de identificá-lo, em razão da sutileza do processo; 3) a forte relação de poder entre assediador e assediado, que implica na análise contextual desta relação de poder, considerando que as manifestações de poder nem sempre estão limitadas às relações hierárquicas, fato este que dificulta e torna o processo ainda mais complexo e vai requerer a análise de cada situação em suas especificidades.

Além dos fatores acima elencados, o aspecto temporal não pode ser considerado decisivo para caracterizar a violência sofrida (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). É necessário avaliar o contexto prático que auxiliará se é ou não aconselhável a utilização de critérios, não sendo possível avaliar o assédio a partir de um único evento, mas do processo de um modo mais abrangente (RODRIGUES, 2013).

Portanto, muitos são os conceitos atribuídos ao Assédio Moral, porém, as pesquisas realizadas por Souza (2008), demonstraram que no Brasil, há uma grande tendência para o prosseguimento dos postulados proposto por *Leyman* e *Hirigoyen*. De acordo com Souza (2008), na área do Direito os argumentos descritos nos acórdãos para apoiar as decisões judiciais trazem à tona preferencialmente os conceitos de assédio moral defendido por *Leyman* e *Hirigoyen*. Apesar de variadas tipologias e conceitos, insta ressaltar que o assédio moral não é fácil de ser identificado na rotina do ambiente de trabalho.

3. Desenvolvimento

3.1 Assédio moral no ambiente organizacional

A título de ilustração, o pesquisador Roberto Heloani (2011), publicou um artigo denominado “A dança da garrafa: assédio moral nas organizações”. Pelo título da obra é possível ser identificado as atrocidades praticadas no ambiente de trabalho de empresas brasileiras, impostas aos seus colaboradores. O autor revela ainda que, é comum a vivência de situações vexatórias ou obscenas dentro das organizações, como literalmente obrigar os funcionários a dançarem a “dança da garrafa”, ou até mesmo se submeterem a insultos e humilhações como vestirem-se de mulher ou maquiarem-se como tal.

Dentre as situações constrangedoras, o artigo revela ainda atividades desempenhadas pelos colaboradores das empresas, como fazer flexões recebendo xingamentos ou sujeitarem-se a ser chicoteados como forma de punição. Vestir camisetas com dizeres ofensivos, usar uma tartaruga ou âncora como pingente, sugerindo que aquele trabalhador é “lento” ou afundará a empresa, entre muitos outros, são algumas das situações os quais os funcionários são rotineiramente submetidos, ações que atingem a dignidade do trabalhador e podem colocar em risco a sua integridade emocional e profissional (HELOANI, 2011).

Bradachia (2007) afirma que o assédio moral inicia de modo “sutil” e “inocente”, em tom de brincadeira, ou de uma atitude descontraída entre os colegas de trabalho e seus superiores, entretanto, esse comportamento acaba por contribuir com a propagação da prática do assédio moral dentro das organizações, por tornar-se um hábito e por não haver a censura de tais comportamentos. Sendo assim, as vítimas optam por não denunciar, e acabam por aceitar as vezes involuntariamente as insinuações e as chacotas, que mais tarde tendem a piorar.

Para Hirigoyen (2006a), Bradaschia (2007), Heloani (2011) e Freitas e Rodrigues (2014), no primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na esportiva as desavenças e os maus-tratos. Em seguida, estes ataques se multiplicam e a vítima é seguidamente acuada, colocada em situação de inferioridade, e submetida a manobras

gerenciais hostis e degradantes, por longos períodos. Ou seja, a repetição dos vexames e humilhações públicas, sem qualquer repreensão que tornam o fenômeno do assédio moral destruidor e avassalador.

Nesse contexto, Hirigoyen (2006a), referência internacional sobre assédio moral nas organizações, classifica-o em quatro categorias, apresentadas na tabela 02 a seguir:

Tabela 02 – Categorias do assédio moral nas organizações

| TIPO DE ASSÉDIO | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------------|---|
| Isolamento | Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção. |
| Dignidade violada | Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias. |
| Atentado às condições de trabalho | Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar. |
| Violência verbal, física e sexual | Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais. |

Fonte: Hirigoyen, 2006a.

Para a autora, as modalidades apresentadas na tabela podem ocorrer de maneira combinada, ou seja, duas ou mais situações ao mesmo tempo, o que torna o resultado ainda mais contundente e traumático para o trabalhador, que neste caso é a vítima.

Freitas (2001), traz em suas pesquisas relatos de situações que acontecem nos ambientes corporativos, também fundamentados nas categorias de assédio elencadas por Hirigoyen (2006a), em especial situações de assédio do tipo: dignidade violada e violência verbal. Freitas (2001) descreve comportamentos de chefes medíocres, sádicos e histéricos, que gritam, lançam objetos sobre seus funcionários, deturpam fatos e acusam colegas por perda de documentos, ou seja, criam armadilhas para laçar e tragar seus subordinados no intuito prioritário em humilhá-los e desprezá-los.

Heloani (2011) acrescenta ao afirmar que, o assédio moral é intencional e que a pessoa que o pratica tem noção do que está fazendo. Freitas (2001), confirma e evidencia que, o ato intencional do assediador é fazer com que a pessoa se sinta menosprezada, sendo submetida a frases do tipo: “viu como eu tinha razão, você é um incompetente!”, “eu disse que você não daria conta do recado”. Diante desse contexto, é natural que a vítima se sinta abalada e seu rendimento seja menor ou inferior que o esperado, o que reforça os achados de Heloani (2011), quando diz que o ato é premeditado e o assediador já sabe que isso gerará um resultado diante dos demais colegas. Ou seja, a partir da prática de assédio no ambiente de trabalho como forma de exemplo, o assediador faz com que seus subordinados criam ter sido necessário e merecido tal conduta.

Portanto, é comum os colegas não tomarem partido do assediado. Na maioria dos casos, os demais colegas ignoram a situação, ou no máximo conversam entre si, sem deixar o assunto tomar grandes proporções, no máximo terminam suas conversas com frases do tipo: “eles que são brancos que se entendam...”, ou “é uma briga de titãs... nada temos a fazer...” (FREITAS, 2001). Arraigados a esse contexto, o assédio moral também, é balizado na inveja, inimizades pessoais e conflitos entre os próprios colegas de trabalho (HIRIGOYEN, 2006a).

3.2 Assédio moral: as origens no ambiente de trabalho

No cotidiano das organizações, a violência e o assédio podem nascer do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. Independente da origem do assédio, ele pode ser considerado como um processo ardiloso e perverso, que visa bloquear psicologicamente a capacidade de defesa da vítima. Obviamente que, esse bloqueio provocará uma série de mudanças comportamentais da vítima, afetando em especial a autoestima, que resultará na sensação de inutilidade. Este conjunto de emoções vagarosamente irão minar a dignidade e o autorrespeito do assediado. Inevitavelmente, o assédio quando não enfrentado, acaba por desestabilizar as emoções do assediado, podendo levá-lo a desenvolver doenças físicas ou psicossomáticas graves ou até mesmo conduzir a vítima ao suicídio (HIRIGOYEN, 2006a; FREITAS, 2001; HELOANI, 2011).

Nesse contexto, o assédio moral no ambiente de trabalho pode acontecer de diferentes maneiras, sendo difícil para a vítima perceber essa prática logo no início. Para Hirigoyen (2006a) e Freitas (2001) o assédio pode acontecer entre os pares, ou seja, entre colegas do mesmo nível hierárquico da esfera organizacional da empresa, também conhecido como assédio horizontal. As situações que motivam esse tipo de prática são diversas. Freitas, Heloani e Barreto (2008), destacam que é comum a disputa pela obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. As características, habilidades profissionais e a competência, podem ser considerados motivos para inflamar e incitar o assédio entre os pares. Além destes fatores, outros como diferentes culturas, etnias, níveis de escolaridade e faixas etárias, deficiências físicas, preferências sexuais, políticas e/ou religiosa podem servir de pretexto para desencadear agressões que futuramente poderão se transformar em combustível para novas práticas de assédio moral entre colegas (HIRIGOYEN, 2006a).

Quando o assédio ocorre entre os pares, é comum que a empresa não tome partido de nenhuma parte. Normalmente a empresa opta por deixar a situação acontecer, julgando ser comum, na expectativa de que ela seja solucionada por si só. Já em outros casos, a empresa nem reconhece a existência do assédio horizontal, exceto quando a vítima reage. Nesses casos a postura da empresa pode ser sutil, agindo como mediadora do problema ou hostil, optando pelo afastamento do trabalhador de suas atividades por determinado período. A opção pelo afastamento nem sempre é a mais adequada, visto que acaba por afetar a produtividade da empresa. Portanto, às vezes a melhor alternativa é mudar o colaborador de setor ao invés de assumir a postura de assédio e combater tal prática (HIRIGOYEN, 2006a; HELOANI, 2011).

Freitas (2001) destaca ainda que, as agressões entre os pares também podem ser oriundas das inimizades pessoais ou pautadas na expectativa de se valorizar a partir das amizades com os dirigentes da empresa. Neste último caso, algumas vítimas acabam por pedir apoio do superior na tentativa de resolver a prática de assédio horizontal. Porém, muitas das vezes, atitudes desde gênero, podem gerar o efeito contrário, reforçando o problema entre os pares, ao invés de solucioná-lo, abrindo assim espaço para acusações de favoritismo ou protecionismo, e até mesmo margem e precedentes para intepretações de interesse sexual entre chefe e subordinado, o que pode caracterizar o assédio sexual.

Outra modalidade do assédio moral no trabalho, é aquele praticado pelo chefe, também denominado como assédio vertical descendente. Segundo as pesquisas de Hirigoyen (2006a) este constitui o caso mais comum de assédio moral nas organizações. A autora relata que, as chefias acabam dando vazão às suas frustrações ou fantasias de onipotência, para assediar seus subordinados usando violência verbal e/ou física com abuso de poder, dificultando as condições de trabalho de seus subordinados, além de se utilizarem constantemente das ameaças de demissão, como estratégia de gestão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Hirigoyen (2006a) chama atenção para o fato de que quando o assédio é praticado por um superior, ele pode ter consequências ainda mais graves sobre a saúde da vítima, se comparado ao assédio

proveniente entre os pares, uma vez que a vítima se sente ainda mais isolada e com mais dificuldade de achar a solução para o problema, pois neste caso ela não tem a quem recorrer.

A competitividade exigida pelo mercado acaba por influenciar essa modalidade de assédio, pois as empresas estimulam que as chefias tratem de maneira hostil seus colaboradores em busca de resultados. Aliado às questões de competitividade, Freitas (2001) reforça os achados de Hirigoyen (2006a) e também defende a ideia das ameaças de desemprego como prática de assédio, considerando que, por medo do desemprego, os trabalhadores se sujeitam a condições constrangedoras e humilhantes, na tentativa de manterem seu emprego. Em um sistema de concorrência desenfreada, a gestão pautada na frieza e na dureza, tornou-se um modelo, de forma que a competição inescrupulosa, tem sido considerada como ferramenta viável de gestão, impondo aos “fracassados” a exclusão dos processos organizacionais, visto que o mais relevante são os resultados e não a qualidade de vida do ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2006a).

Além do assédio horizontal e o vertical, Hirigoyen (2006a) caracteriza outro tipo de assédio, o misto. A autora exemplifica que essa modalidade acontece mediante situações nas quais um assédio horizontal aplicado por longos períodos, possa também incorporar o assédio vertical descendente, como resultado da omissão da chefia ou superior hierárquico. São situações em que o trabalhador se encontra numa posição de bode expiatório, tanto de um superior hierárquico, como de colegas, sendo considerado responsável por tudo o que dê errado (RODRIGUES, 2013).

Também há situações em que o superior é assediado por um ou mais colaboradores, esse tipo de assédio é denominado vertical ascendente. Hirigoyen (2006a) relata que este ocorre com menor frequência. Para tornar mais claro, a forma como esse tipo de assédio ocorre, a autora cita alguns exemplos: falsa alegação de assédio sexual; movimentos coletivos utilizados como estratégia de defesa, em casos de fusões ou aquisições de novas unidades institucionais, visto que os novos dirigentes exilados, necessitam de informações e aceitação de seus subordinados locais; contratação de profissionais de fora da organização para cargos de confiança e liderança, quando existia a expectativa de que um integrante da equipe fosse promovido; e até mesmo a utilização de acesso privilegiado por parte de um subordinado, ao chefe de seu chefe, ou aos pares de seu chefe, para instigar maledicências, fofocas ou insinuações sobre a conduta de seu superior (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; RODRIGUES, 2013).

Vale destacar que, os assediadores, independente da modalidade (horizontal, vertical ou mista), podem agir individualmente ou em grupo. Os grupos normalmente se formam, porque um determinado agressor pode recrutar colegas que, por receio ou interesse de ascensão ou reconhecimento, possam aliar-se a ele, tornando-se cúmplices nas ações de perseguição a um ou mais funcionários (HELOANI, 2011).

Portanto, as diferentes formas em que as ações do assédio moral podem ocorrer dentro das organizações, possuem em comum o cenário de competitividade dentro das organizações. A competição reforça sentimentos de hostilidade entre os colaboradores da empresa, estimula a inveja e ressentimentos com relação ao outro, favorecendo um ambiente de trabalho hostil, logo à prática do assédio moral (RODRIGUES; FREITAS, 2014).

3.3 As consequências do assédio moral

Diante de uma temática tão ampla e complexa, o assédio moral tem-se mostrado mais abrangente, sendo que suas consequências têm ultrapassado a esfera entre a relação assediado e assediador, ou seja, tem fugido da restrição do campo individual para ganhar espaços ainda maiores, implicando em consequências dentro da organização, no que diz respeito a sua estrutura e imagem institucional, e por fim, chegando ao contexto social. Importante destacar que, esse amplo alcance do assédio moral, revela que seus impactos e prejuízos arcados ou

imputados em diferentes graus podem se sobrepor (HIRIGOYEN, 2006b; FREITAS, 2007; RODRIGUES, 2013).

Hirigoyen (2006b) alerta que, mesmo embora haja tamanha amplitude, não se pode banalizar o assédio, fadando-o a ser uma fatalidade à sociedade, pois ele é apenas derivado de um modelo de gestão organizacional fundamentado em ações permissivas e alheias aos preceitos éticos. Sendo assim, as consequências do assédio moral, baseados nas pesquisas realizadas por Hirigoyen (2006a; 2006b); Freitas (2001; 2007; 2008; 2014); Heloani (2008; 2011); Bradaschia (2007); Barreto (2008) Rodrigues (2013); Engelman (2015), foram descritas em quatro categorias:

3.3.1 Categoria I: As consequências do assédio moral para o indivíduo assediado

Ao longo das pesquisas realizadas sobre o tema, observou-se que o alto preço a ser pago em decorrência do assédio moral, fica a cargo do indivíduo assediado. Segundo Freitas (2007) e Rodrigues (2013), a vida psicossocial do sujeito vitimado é bruscamente acometida afetando sua personalidade, identidade e autoestima, cujas consequências podem impactar as esferas psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo. Pode ainda comprometer sua saúde, reduzir sua capacidade de concentração, induzi-lo ao erro e colocar em xeque seu emprego, ou até mesmo sua vida.

Segundo dados de pesquisas europeias e brasileiras, realizadas por Freitas (2007) e Bradaschia (2007), os trabalhos apresentam uma conta assustadora de problemas relacionados à depressão, aos pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas que sofriam assédio moral no ambiente de trabalho. Outras consequências também foram descritas pelas autoras, como: afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de nulidade e de injustiça, a descrença e apatia, associados ao alcoolismo e uso de drogas.

Inicialmente a vítima não consegue perceber as condutas que originam o assédio, sendo assim, um constante mal-estar, acomete o indivíduo e suas emoções (FREITAS, 2007). Com o passar dos dias, os pensamentos de tristeza e confusão sobre seus próprios sentimentos tomam conta da vítima, o que muitas vezes, segundo Engelman (2015), impossibilita o assediado de tomar alguma atitude, frente ao agressor, assumindo uma posição de submissão. A ideia é reforçada pelos achados de Freitas, Heloani e Barreto (2008) onde explicam que, as emoções são marcadas por pensamentos tristes e recorrentes, a vida da vítima perde o sentido, resultando em sentimentos de culpa e vergonha.

Para Hirigoyen (2006a), aceitar a submissão, ocasiona uma grande tensão, o que resulta em elevado estresse para a vítima. A autora segue afirmando que, este estado de estresse crônico pode se transformar em uma perturbação ansiosa generalizada e um estado de tensão e de hipervigilância permanentes. Considerando aos efeitos do assédio moral, sobre a saúde da vítima, a tabela abaixo destaca os estudos de Pinuel y Zabala (2003):

Tabela 03: Efeitos perniciosos sobre a saúde da vítima

| SINTOMATOLOGIA | EFEITOS |
|---|---|
| Efeitos cognitivos e hiperreação psíquica | Perdas de memória; dificuldade para se concentrar; depressão; apatia; irritabilidade; nervosismo/agitação; agressividade/ataques de fúria; sentimento de insegurança; hipersensibilidade a atrasos; |
| Sintomas psicossomáticos de estresse | Pesadelos; dores de estômago e abdominais; diarreia/colite; vômito; náuseas; falta de apetite; sensação de nó na garganta; isolamento; |
| Sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo | Dores no peito; sudorese; boca seca; palpitação; sufoco; falta de ar; hipertensão arterial; |
| Sintomas de desgaste físicos resultantes de estresse prolongado | Dores nas costas e nuca; dores musculares (fibromialgia); |

| | |
|----------------------|---|
| Transtornos do sono | Dificuldades para dormir; sono interrompido; acordar muito cedo; |
| Cansaço e debilidade | Fatiga crônica; cansaço nas pernas; debilidade; desmaios; tremores. |

Fonte: Pinuel y Zabala (2003)

Bradaschia (2007) declara que, embora esses problemas apresentados sejam suficientemente graves, é possível afirmar que não são os únicos, acredita-se que, há outros efeitos que acometem a saúde física das vítimas, isso em razão de que a maioria das pesquisas encontradas agrupam as manifestações físicas sob o nome de doenças psicossomáticas.

A permanência da situação de assédio quando prolongada, ocasiona uma desestabilização afetiva na vítima, o que segundo Freitas e Rodrigues (2014), caracteriza um estado de latência patológica, onde não é possível superar o acontecido, sendo entendido assim como um novo golpe a ser enfrentado, o que vai progressivamente minando as forças do profissional. Dentre os problemas que podem surgir, as autoras destacam também, a síndrome do pânico, e o *burnout*.

O comportamento das vítimas acaba por interferir em outras esferas de seus relacionamentos, muitas acabam reproduzindo situações de violência junto ao seio familiar e social. Outras, optam por se isolar da família e de seus amigos, o que potencializa as fragilidades e amplia os efeitos e as consequências do assédio moral sofrido (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Os pesquisadores Piñuel y Zabala (2003), revelam que o trabalhador vítima de assédio moral, pode apresentar também sintomas semelhantes aos da síndrome de estresse pós-traumático (SEPT). Esse tipo de estresse é comum em pessoas que foram vítimas de acidentes, assaltos, violações, catástrofes dentre outros danos, porém, o que diferencia uma vítima SEPT das outras é que, essas últimas sofreram o trauma uma vez, e com os tratamentos adequados alguns até conseguem superar, enquanto que, as vítimas de assédio moral o vivenciam repetidas vezes, e em sua maioria não conseguem se quer se tratar.

3.3.2 Categoria II: As consequências do assédio moral para a empresa

De acordo com as ideias de Freitas (2007), o assédio moral no âmbito organizacional, é uma silenciosa fonte de danos para as empresas. Dentre as consequências mais comuns, pode-se destacar os prejuízos financeiros relacionados ao afastamento dos colaboradores por doenças e acidentes de trabalho, o aumento dos custos, elevação dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, cujas consequências poderão envolver: custos com reposição de pessoal, perda de equipamentos como resultado de desconcentração dos trabalhadores, queda de produtividade em função da autoestima do grupo e do clima organizacional (RODRIGUES; FREITAS 2014; BRADASCHIA, 2007).

Na última década as empresas sentiram mais fortemente o impacto dos custos judiciais decorrentes de indenizações trabalhistas, visto que, o assédio moral ganhou certa visibilidade no cenário jurídico, em razão dos julgados de muitas ações trabalhistas que ganharam espaço na mídia. O Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região (2010) divulgou em sua página oficial o resultado de uma conciliação milionária realizada na 9ª Vara do Trabalho de João Pessoa no ano de 2010. Em audiência presidida pelo juiz Arnaldo José Duarte do Amaral, representantes de uma empresa, condenada por assédio moral, concordaram em pagar uma indenização no valor de mais de R\$ 1 milhão (R\$ 1.265.000,00) a uma ex-funcionária, acrescido de uma pensão vitalícia de R\$ 1.500,00 mensais.

Freitas (2007) e Soboll (2008), destacam outra importante consequência para a empresa, o impacto causado em sua imagem frente aos clientes internos e externos, que impactam diretamente em uma desvalorização da marca.

3.3.3 Categoria III: As consequências do assédio moral para a sociedade

Segundo Hirigoyen (2006a), o assédio moral propicia um clima de aflição, medo e fragilidade, que acaba se estendendo a toda à sociedade, uma vez que as constantes mudanças e reestruturações das empresas, podem levar as pessoas a perderem a confiança em si mesmas e a adotarem uma postura de descrédito com relação ao mundo do trabalho, por se julgarem não capacitadas para enfrentar todas essas mudanças.

No contexto social, as consequências são praticamente ignoradas, embora Freitas (2007) e Rodrigues (2013), defendam que quando um indivíduo é bruscamente atingido, toda a sociedade paga o preço. Freitas (2001; 2007) relata que a incapacitação precoce das vítimas implica no aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários o que fatalmente abrange a esfera social. A autora relata ainda graves problemas como: os altos índices de suicídios na sociedade nas últimas décadas; a desestruturação familiar e social das vítimas; a perda do investimento social em educação e formação profissional; os custos dos processos judiciais e à própria sobrecarga do sistema judiciário. Deve ser considerado também que, o custo econômico dessas ações, serão repassados de forma indiscriminada e abusiva aos consumidores de um modo geral.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral vai além de uma questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e também um crime, que deve ser punido exemplarmente.

3.4 Assédio moral como estratégia de gestão

As três últimas décadas foram determinantes para estabelecer as principais mudanças ocorridas no mundo, especialmente as transformações políticas, econômicas e sociais, que vem redesenhado o cenário contemporâneo. Essas modificações trouxeram consigo uma série de estratégias para melhorar a oferta de produtos e serviços, mas também, trouxeram a tarefa de reduzir os custos inerentes a todos os processos dentro das empresas (BARRETO; HELOANI, 2015). O contexto da globalização, fenômeno no qual é atribuído essas principais mudanças, exige das empresas uma reorganização operacional e do trabalho, especialmente sobre o comportamento do trabalhador, que assume um perfil onde apenas a qualificação técnica não é mais suficiente, é preciso agregar valores pessoais a produção (BARRETO, 2000).

Barreto e Heloani (2015) apontam que, essas mudanças afetam diretamente os trabalhadores, pois aumenta o nível de exigência para torná-los mais competitivos e produtivos, ao passo que otimizam o processo e conseqüentemente reduzem os gastos das empresas. A redução de gastos é nitidamente perceptível com as terceirizações e precarização das condições de trabalho associado aos baixos salários e jornadas prolongadas. As novas formas de organizar o trabalho e a produção, implicaram em vários desacertos para o colaborador, dentre eles: a quebra de direitos sociais, crescimento do setor informal, aumento do subemprego, aumento do desemprego, aumento da miséria, dentre outros. Além da cobrança diária por um espírito competitivo e agressivo, perfil multifuncional, flexível e disposto, o que interfere inclusive na personalidade do indivíduo (BARRETO, 2000).

Outra realidade das empresas contemporâneas, é a jornada estendida, uma vez que a maioria das empresas tem adotado a política de “banco de horas”, onde o colaborador trabalha além de seu horário, para gozar do benefício de horas extras trabalhadas em folga, porém, cabe destacar que, mesmo em casa, o colaborador acaba tendo que atender as demandas da empresa, seja por e-mail, redes sociais ou telefone celular, o que continua caracterizando uma jornada estendida (BARRETO; HELOANI, 2015).

Para Antunes e Praun (2015), os espaços de trabalho propulsores de altos índices de desempenho e produtividade, acabam sendo estruturados com base nessas exigências e cada vez mais extrapolam a capacidade física e mental do ser humano para suportá-las. A percepção

das empresas é que não conseguem se manter senão por meio de diferentes e sofisticados mecanismos de controle e coerção.

Os ambientes de trabalho são sustentados por uma cultura de intolerância e competição, onde todos estão expostos. O abuso de poder, por partes dos gestores, cria focos de instabilidade e tensões, o que transforma o local de trabalho num palco de medo e tensões. Embora, as empresas seguem com o discurso positivo clamando a todos os seus “colaboradores” para cumprir a missão da empresa como se fosse sua, isso de alguma forma os afeta e interfere em seus sentimentos (BARRETO, 2000; BARRETO; HELOANI, 2015; ANTUNES; PRAUN, 2015).

É perceptível que o mundo do trabalho moderno carrega a marca do seu período histórico, caracterizado por maior exploração e acúmulo de riqueza em mãos de poucos (BARRETO; HELOANI, 2015). Desta perspectiva o assédio moral constitui uma “política da empresa” que sistematicamente investe contra seus colaboradores, sendo estas ações executadas por seus representantes ou mediadores. A mesma visão, é defendida por Antunes e Praun (2015), que consideram o assédio moral uma parte da engrenagem, nas empresas modernas, constituindo-se assim, uma prática comum a pressão institucionalizada e o aumento constante da produtividade.

A afirmação de Barreto e Heloani (2013), é que um trabalhador sadio é aquele que apresenta um bom equilíbrio entre corpo e mente, que vive em harmonia com seu entorno físico e social e tem condições de controlar plenamente suas faculdades físicas e mentais, sem dicotomias. Condições essas que, infelizmente não é possível identificar nas organizações da contemporaneidade diante do cenário ora apresentado no presente artigo.

4. Considerações finais

A partir da elaboração do presente artigo, foi possível conhecer e compreender melhor o fenômeno assédio moral tão presente nas organizações da contemporaneidade, a partir das origens e definições sobre o tema. Importante ressaltar que o estudo aqui ora apresentado, restringiu-se a um apanhado bibliográfico decorrente do já descrito na literatura sobre os principais pesquisadores nacionais e internacionais, não havendo aprofundamento das correntes e diferentes teorias epistemológicas. Portanto, não se tratou de uma revisão sistemática da literatura, tão pouco de um estudo bibliométrico, logo, está longe de ser esgotada a busca histórica do tema.

Entretanto, este artigo foi concebido de uma problemática recorrente no ambiente organizacional, no intuito de melhor ser estudado o assédio moral, com vistas à uma investigação e aplicação futura dessa prática no ambiente educacional, mais especificamente em Instituições de Educação Superior – IES. Desta feita, foi possível identificar que o assédio moral é um assunto bastante estudado, porém, com maior ênfase e visibilidade global ao final da década de 90. Apresenta diferentes nomenclaturas ao longo da história das culturas sociais e pode ser praticada entre os trabalhadores de modo horizontal, vertical ou misto.

5. Referências bibliográficas

AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - UNIFACS, Salvador – BA. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AGUIAR_A.L.S._Assedio_moral_nas_organizacoes.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, [s.l.], n. 123, p.407-427, set. 2015. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.030>. Disponível em: <http://cressrn.org.br/files/arquivos/6Y6NJCS61F33IUJE47uJ.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Uma jornada de humilhações. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Psicologia, Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Assédio laboral e as questões contemporâneas à saúde do trabalhador. In: LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; NAVARRO, Vera Lúcia. *O avesso do trabalho III*. Saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras Expressões, 2013.

_____. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

CAPES. Portal de Periódicos da Capes. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 18 dez. 2017.

EINARSEN, Ståle et al. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2. ed. [s.i]: Taylor & Francis Group, 2011. 514 p.

ENGELMAN, Fernanda. Assédio Moral: vivências no mundo do trabalho. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/132107>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002>. Acesso em: 20 dez. 2017.

_____. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? *Revista de Administração de Empresas: Eletrônica*, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral no trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HELOANI, Roberto. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. GV-executivo, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 50-53, mai. 2011. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/22947/21714>>. Acesso em: 25 Jan. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006a.

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

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence And Victims*, New York, v. 5, n. 2, p.119-126, 1990. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, [s.l.], v. 19, n. 3, p.117-128, dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-71822007000300016>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000300016&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 24 jan. 2018.

PIÑUEL Y ZABALA, Inaki. Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

RODRIGUES, Míriam; AALTONEN, Alex. Quem dá resposta ao assédio moral? In: *Encontro da Anpad*, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... . Rio de Janeiro: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR8.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

RODRIGUES, Míriam. As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo. 2013. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese%20M%C3%ADriam%20Rodrigues%20-%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. *Cadernos Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

RODRIGUES, Míriam; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Assédio moral no ambiente organizacional: proposta de mapa categorial para o estudo do fenômeno. In: *IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT*, 6., 2009, Buenos Aires. *Proceedings...* . Argentina: The Time Of Iberoamerica, 2009. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de. A qualificação do conceito assédio moral no Brasil: Implicações nas práticas de gerenciamento do capital humano. 2008. 669 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3340/2046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 13ª REGIÃO (Paraíba). Empresa é condenada a pagar R\$ 1,2 milhão por assédio moral. 2010. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/2010/09/empresa-a-c-condenada-a-pagar-r-1-2-milhapso-por-assa-c-dio-moral>>. Acesso em: 04 fev. 2018.