

A-PDF Merger DEMO : Purchase from [www.A-PDF.com](http://www.A-PDF.com) to remove the watermark

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SHIRLEY QUEIROZ DOS SANTOS**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS: Assédio moral no  
trabalho**

**PATOS DE MINAS  
2010**

**SHIRLEY QUEIROZ DOS SANTOS**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS: Assédio moral no  
trabalho**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Cátia de Castro Dias

**PATOS DE MINAS  
2010**

658.310.42

SANTOS, Shirley Queiroz

S237r

Relações Interpessoais: Assédio moral no trabalho/Shirley Queiroz dos Santos – Orientadora: Prof. Esp. Cátia de Castro Dias. Patos de Minas/MG: [s.n], 2010.

48p.: il.

Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.

Curso de Bacharel em Administração

SHIRLEY QUEIROZ DOS SANTOS

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS: Assédio moral no trabalho

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Cátia de Castro Dias  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Ana Cláudia Roldan  
Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Luciane Medeiros Machado  
Faculdade Patos de Minas

Dedico esta pesquisa a meus pais, Nelson e Geralda, a meus filhos Oscar e Arthur pela força e apoio que me deram no enfrentamento das adversidades no decorrer desta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso meu agradecimento primeiramente a Deus pelo dom da vida e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa e de forma especial aos professores que se dispuseram a fazer a leitura crítica de partes deste trabalho e que muito me auxiliaram no processo de revisão.

Aos colegas de trabalho, de onde veio a inspiração para a escolha do tema. A meus familiares, especialmente a meus pais, filhos e irmãs pelo apoio e compreensão, sendo meus coadjuvantes em mais este desafio. Aos professores que com grande dedicação me conduziram através de caminhos de prazeroso aprimoramento e conhecimento. Aos colegas acadêmicos que ao longo desta jornada foram muito mais que colegas e amigos.

*“Nas sociedades de nosso mundo ocidental altamente industrializado, o local de trabalho constitui o último campo de batalha em que uma pessoa pode matar a outra, sem qualquer risco de chegar a ser processada diante de um tribunal.”*

*Heinz Leymann*

## RESUMO

Os indivíduos são dotados de diferenças pessoais, bem como suas peculiaridades, acompanhadas de valores, objetivos, culturas e costumes também diferenciados, podendo envolver-se em situações conflitantes em ambientes diversos, haja vista que o ser humano não vive isolado. Partindo desse pressuposto, observa-se a relevância do estudo do assunto para o departamento de Gestão de Pessoas como forma de agregar valor a tarefa de administrar o capital humano. Dentro do ambiente organizacional o conflito pode gerar consequências gravemente negativas, se não for resolvido de forma eficaz, criando situações que levem ao assédio moral tanto em posição horizontal como vertical, ascendente e descendente. Através do estudo proposto, identifica-se o perfil dos atores deste contexto e suas reações ante os conflitos; devido às consequências ocasionadas tanto para o funcionário como para a empresa, os seus prejuízos podem ser desastrosos. Destaca-se também a importância de ações preventivas por parte dos administradores como forma de coibir tais abusos melhorando indubitavelmente o clima organizacional como um todo. A metodologia utilizada para a organização desta pesquisa será qualitativa, por ser a que se fundamenta na análise de processos, através dos estudos de ações sociais individuais e grupais. A pesquisa será feita da melhor forma possível, visando produzir um conhecimento teórico dentro do maior nível ético, sendo ao mesmo tempo harmonioso e criativo. Como resultado, o leitor se conscientizará da importância da valorização do capital humano para as organizações, e os resultados positivos obtidos através da criação e execução de um código de ética coeso e bem elaborado, como forma de inibir atitudes errôneas por parte dos gestores, mitigando maiores transtornos para as duas partes.

**Palavras-chave:** capital humano. Conflito. Assédio moral

## **ABSTRACT**

Individuals are endowed with personal differences and peculiarities, with their values, goals, cultures and customs also different, and may become involved in conflict situations in different environments, since humans do not live alone. Based on this assumption, we observe the importance of studying the matter for the Department or Personnel Management as a way of adding value to the task of managing human capital. Within the organizational environment, the conflict can generate serious negative consequences if not addressed effectively, creating situations that lead to bullying both horizontally and vertically, up and down. Through the proposed study, it is identified the profile of the actors in this context and their reactions to conflict, although the consequences are incurred for both the employee and the company and its losses. We also focus on the importance of preventive actions by administrators as a way to curb such abuses, undoubtedly improving the organizational climate as a whole. The methodology used for this research will be qualitative, as it is when based on analysis of processes, through studies of individual and group social activities. The research will be the best way possible, to produce a theoretical knowledge within the larger ethical level possible, while at the same harmonious and creative. As a result, the reader becomes aware of the importance of human capital for organizations, and the positive results achieve through the creation and implementation of a code of ethics cohesive and well prepared, so as to inhibit erroneous attitudes of managers, mitigating inconveniences for both parties.

Key-words: Human capital, conflict and bullying.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema clássico de necessidades.....	20
Figura 2 - Sintomas do assédio moral.....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

RI - Relações Interpessoais

RH - Recursos Humanos

ARH - Administração de Recursos Humanos

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA.....</b>	<b>14</b>
2.1 O papel do homem dentro das empresas.....	16
2.2 Gestão de pessoas .....	16
2.3 O que influencia o comportamento das pessoas .....	17
2.4 Motivação .....	18
2.5 Ética e moral.....	20
2.6 Ética e as relações interpessoais.....	21
2.7 A ética para as empresas.....	21
<b>3 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E HUMILHAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
3.1 Conceito de assédio moral no trabalho.....	25
3.2 Conceito de humilhação.....	26
3.3 Abuso de poder e manipulação do medo .....	27
3.4 Atitudes que caracterizam assédio moral .....	28
3.5 Perfil do assediador.....	30
3.6 Conflito: frases usadas pelo agressor .....	32
3.7 Perfil da vítima de assédio moral .....	33
<b>4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....</b>	<b>35</b>
4.1 Sintomas do Assédio Moral.....	35
4.2 Estresse e depressão.....	36
4.3 O assédio moral que leva ao suicídio .....	38
4.4 As perdas para a empresa .....	39
4.5 Do aspecto jurídico: dano moral.....	40
4.6 Como reagir ao assédio moral .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O tema tratado neste estudo científico, apesar de ser tão antigo quanto o próprio trabalho, é ainda assunto recente e atual discutido por vários especialistas como psicólogos, médicos, sociólogos e advogados. Dessa forma, conhecer o fenômeno do assédio moral, bem como suas causas dentro das organizações e como tratá-las, pode ser o diferencial competitivo de uma gestão voltada para a valorização do capital humano como forma de agregar valor tanto aos produtos como serviços, haja vista serem as pessoas os pilares da administração bem-sucedida. Este estudo também visa entender como as organizações podem administrar o conflito e definir políticas organizacionais e táticas a serem utilizadas de forma a conduzir o comportamento político. Segundo Hitt et al. (2009, p. 32), “as atividades de relações com as pessoas têm por intuito promover uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados.”

Esta dissertação tem como objetivo proporcionar ao leitor conhecimentos no campo da moderna administração diretamente relacionado ao departamento de RH, mostrando a real importância do capital humano dentro das organizações. Aprofundar o estudo sobre a ética profissional e a importância de sua aplicação dentro do ambiente organizacional exemplificando com situações de conduta errônea por parte de alguns colaboradores. Alertar administradores, gerentes, pessoas ligadas aos recursos humanos em geral sobre a importância da boa convivência tanto por parte do empregador quanto por parte do empregado e das vantagens que ela pode oferecer. Também acima de tudo como veículo para o esclarecimento dos direitos dos colaboradores no que tange ao assédio moral.

Esta pesquisa teve por base obras de alguns renomados autores da administração, psicologia, filosofia e sociologia. Como embasamento inicial, a autora Costa (2005) nos dá uma ideia do panorama das principais teorias sociológicas, desde seus primórdios até a atualidade. Na área da administração, destaca-se o nome de Idalberto Chiavenato, grande pesquisador e conhecedor de RH mais precisamente; na Medicina do Trabalho, Margarida Barreto (2000), professora e

pesquisadora da UNICAMP, autora de grandes pesquisas no que diz respeito sobre o comportamento humano que muito contribuíram para a iniciação desse assunto que hoje tramita nos tribunais brasileiros. Marie France Hirigoyen, psiquiatra e pesquisadora francesa deste fenômeno, afirma que mesmo em países onde já existem legislações com o intuito de proteger o trabalhador, o assédio moral ainda é muito notado. “O que me parece interessante é analisar o assédio moral com relação às diferentes formas de sofrimento no trabalho.” (ASSÉDIO..., on-line, 2010). Na área jurídica, alguns nomes como Valdir Florindo e Lúcio Rodrigues de Almeida.

Na verdade, sobre o aspecto jurídico ficam algumas dúvidas sobre como provar o assédio moral de baixo para cima na forma ascendente, ou seja, do empregado para o empregador. Fazem-se necessárias provas contundentes e testemunhas que corroborem com as acusações do assediado moralmente, tanto na forma descendente e mais ainda na ascendente, sendo os meios de comprovação ainda escassos.

Esta pesquisa é composta de três capítulos; o primeiro trata da história das relações interpessoais dos seus primórdios até os tempos contemporâneos e sobre a importância da sua fundamentação; já o segundo capítulo relaciona questões éticas dentro das organizações e as não éticas até o assédio moral; o terceiro e último capítulo aborda principalmente as consequências psicológicas acarretadas aos trabalhadores vítimas de assédio moral.

## 2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA

Na história do trabalho, verifica-se uma constante evolução em benefício do trabalhador. Na antiguidade vigorava o trabalho manual e escravo, onde o senhor podia tudo, e o trabalhador, nada. A este não se concedia nenhum direito de reclamar contra quaisquer atos ou procedimentos do senhor. Aconteciam, além disso, nesse período, todos os tipos de violações à integridade do trabalhador; crianças são mutiladas pelas máquinas industriais, pois era comum cochilarem durante o trabalho, devido às longas jornadas, de 14 até 16 horas de trabalho. Havia também casos de estupros de mulheres pelos gerentes das fábricas. (ARANHA; MARTINS, 2003).

Segundo os autores citados no parágrafo anterior, na Idade Média o trabalho era servil; no entanto, a partir da era moderna, deu-se o fenômeno da ascensão da burguesia e, com ela, iniciou-se uma nova forma de trabalho, mais humano e com a gradativa aquisição de direitos do trabalhador. Também nessa fase das relações trabalhistas, o labor deixa o núcleo familiar, migrando para o mundo fabril, modificando-se e criando-se novas relações trabalhistas. Dessa forma, o assédio faz parte do trabalho no mundo contemporâneo; porém, sua tipificação como ato passível de punição é muito recente.

O pensamento social surgiu a partir de bases científicas, observadas no aparecimento de condições históricas, forçando assim análises da vida social e material do homem. Aprofundando-se, portanto, as análises filosóficas estimuladas pelas Revoluções Burguesas, movimentos acontecidos na época da revolução industrial, da decadência do feudalismo e do início da adoção da teoria econômica do capitalismo - Revolução Francesa, considerada como acontecimento que marcou o início da Idade Contemporânea (1789) dentre outras, gerando tendências e escolas de pensamento que culminaram nas primeiras formulações sociológicas.

Segundo Costa (2005), durante o século XIX, como resultado das Revoluções Burguesas, expandiu-se a indústria e com isso a nova sociedade capitalista, que visava ao lucro. Com o crescimento desordenado da industrialização na Europa,

nota-se um excedente de oferta sobre a demanda, o que provoca a falência de milhares de pequenas indústrias e negócios, por conseguinte, gerando uma guerra concorrencial. Surgem a partir daí grandes monopólios e oligopólios; a única saída para sobrevivência foi a expansão dos negócios a outros mercados consumidores.

A referida autora assegura também que tal tarefa requeria vários esforços e empenho por parte dos europeus, pois a conquista de civilizações moldadas em outras culturas e princípios não bastaria; seria necessário também reestruturá-las aos princípios que regiam o capitalismo. Tendo como base o argumento de que o mais alto grau de civilização seria o europeu, as mudanças eram oferecidas, mesmo contra a vontade dos dominados como forma de elevá-los ao patamar europeu.

Segundo Costa (2005, p.65), “a conquista européia revestiu-se de uma aparência humanitária que ocultava a vidência da ação colonizadora e a transformava em ‘missão civilizadora’”. Assim sendo, a colonização era maquiada de uma aparência humanitária e, sem que as pessoas percebessem, ia ocupando seu espaço.

Em decorrência de tais transformações e mudanças, surgiram ideias que resultaram no darwinismo social, buscando apoio em modelos teóricos e científicos que explicassem a evolução biológica das espécies na qual os organismos adaptam-se melhor ao meio ambiente, com a finalidade de sobrevivência dos seres mais aptos e evoluídos, através da competição natural. (COSTA, 2005).

Como já é sabido, tanto naquela época como na atualidade, os bens e lucros não eram igualmente distribuídos e nem todos conheciam os benefícios da civilização. Surgem então para corroborar com esse fato movimentos de reivindicação de camponeses e operários.

Segundo Marx (apud COSTA, 2005, p.114), as desigualdades sociais, evidentes na divisão dos homens em proprietários e não proprietários dos meios de produção, de onde surgem as classes sociais: “proletários” e “capitalistas”, respectivamente. Essas classes, apesar de oponentes, são também complementares e interdependentes, pois uma só existe em função da outra, haja vista que só há proprietários porque há uma massa de despossuídos, cuja única propriedade é sua força de trabalho e, da mesma forma, só existem “proletários,” porque há alguém que lucra com seu assalariamento. Assim, o capitalismo transformou a força de trabalho em mercadoria, que deve ser paga de acordo com as necessidades dos operários e sua família, bem como alimentar-se, vestir-se.

Para Costa (2005, p.116), “o salário depende ainda da natureza do trabalho e da destreza e da habilidade do próprio trabalhador.” Ao salário, devem-se então ser atribuídas a formação do trabalhador, o tempo de treinamento que ele gastou para desenvolver suas habilidades.

## **2.1 O papel do homem dentro das empresas**

Sobre pessoas, pode-se dizer que são elas que produzem, vendem, servem ao cliente, lideram, motivam, comunicam, inovam, supervisionam, tomam decisões, gerenciam tanto as empresas como as próprias pessoas, tornando-se igualmente sujeito ativo e empreendedor, e para seu melhor aproveitamento as organizações estão mudando seus conceitos e suas práticas gerenciais. Para Chiavenato (2010, p.4), “Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas, que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.” Através dessa visão, as organizações percebem que seu maior patrimônio está nas pessoas, e que a forma com que as pessoas exercem suas funções pode mudar o rumo das organizações e o conceito das mesmas no mercado. “Com toda certeza as empresas jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.” (CHIAVENATO, 2010, p.5).

A forma como as pessoas são denominadas dentro das organizações é relevante para definir qual é o valor e o papel que elas exercem e seu grau de importância para as organizações; podem ser chamadas de funcionários, colaboradores, capital humano, recursos humanos, associados, capital intelectual, e há quem cometa o absurdo até de chamá-los mão de obra direta ou indireta. Faremos a seguir, para maior entendimento da importância do capital humano para a empresa, uma avaliação de como foi o avanço dos estudos nessa área diretamente ligada a essas pessoas que compõem as organizações.

## **2.2 Gestão de pessoas**

Essa área sofreu muitas mudanças, desde sua primeira conceituação, até os tempos atuais. Chiavenato (2010) afirma que primeiro falou-se em Relações Industriais por volta de 1950, depois Administração de Recursos Humanos (ARH)

até 1990. Visões mais atualizadas personalizam e vêm nas pessoas o grande diferencial e vantagem competitiva para as empresas, chamando de Administração de Pessoas. Em nova tendência, fala-se em Administração com as Pessoas, onde os colaboradores e parceiros internos da empresa são essenciais para sua sobrevivência.

Elton Mayo, sociólogo australiano, um dos fundadores e principais expoentes do método sociologia industrial estadunidense, realizou pesquisas juntamente com seus colaboradores, chegando a resultados que mudaram a filosofia da administração. Concluíram que o que determina o desempenho das pessoas não é apenas o método de trabalho, mas também o comportamento. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na opinião dos autores acima citados, algumas conclusões chegadas através desse trabalho de Mayo são de suma importância para a administração. Ressalta-se que, através do bom tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores, surgirão o bom desempenho e maior comprometimento destes; os supervisores e gerentes deveriam fazer o papel de intermediadores entre os grupos de trabalhadores e a administração, e não de capatazes. Se o indivíduo é mais leal ao grupo que à administração, sem dúvida será de grande importância que a gerência tenha a lealdade do grupo, tendo-o ao lado da administração; obviamente os resultados serão positivos.

O estudo dessa área se faz cada vez mais necessário, devido a intensas e aceleradas mudanças ocorridas tanto no cenário nacional como internacional; atua no enfrentamento dos efeitos da globalização, agregando valor aos negócios empresariais, em busca de competitividade orientada para os resultados.

### **2.3 O que influencia o comportamento das pessoas**

O ambiente de trabalho pode ou não influir no comportamento ou atitudes das pessoas? Estudos feitos a partir da Revolução Industrial no século XX até o século atual XXI mostram que a disposição do ambiente, a limpeza, a decoração, a forma de vestir das pessoas, modificam seu comportamento. Por exemplo, observa-se a forma como as pessoas se comportam em um *Shopping Center*, maneira de se vestir e se comportar, a limpeza do local, a decoração; podemos também ir à igreja ou a uma festa onde agiremos de forma diferenciada. Por meio de diferentes

atmosferas e circunstâncias, molda-se o comportamento das pessoas; da mesma forma, o comportamento das pessoas altera-se no ambiente de trabalho.

O mundo vive numa era moderna, progressista de grandes avanços tecnológicos. “É a era das grandes realizações e conquistas – a preocupação excessiva com a profissão leva o indivíduo a uma má qualidade de vida emocional, pois vive sob pressão psicológica.” (CARVALHO, SERAFIM, 2004, p.122). O mercado de trabalho dentro de um contexto de alta competitividade e globalização exige alto nível de desempenho por parte do profissional, que por medo de perder sua estabilidade e emprego vive sob pressão psicológica, ocasionando dessa forma problemas no trabalho e conseqüentemente no meio familiar.

## 2.4 Motivação

Segundo Maximiano (2008), a palavra motivação, derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, está relacionada ao processo de incentivo, estímulo ao comportamento humano; sempre que há um comportamento humano, existe algo, ou alguma força que o impulsiona e movimenta.

A motivação no trabalho exerce grande importância para o desenvolvimento de trabalhos e tarefas. O desempenho de tarefas é positivo quando o resultado beneficia a pessoa ou o grupo do qual ela participa. Os motivos produzem a motivação para o trabalho; como forma de melhor compreendermos essa hipótese, recorreremos a Maximiano (2008, p.233), que afirma:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

O colaborador precisa estar motivado pelos seus objetivos para que possa exercer as tarefas propostas no trabalho; são esses alvos e incentivos que o estimularão cada vez mais para frente e para o término das tarefas com eficácia. Incentivos e recompensas são favoráveis ao bom desempenho das tarefas e podem ser usadas pelas organizações no sentido de motivar os trabalhadores a se desempenharem cada vez mais e melhor; essas práticas motivacionais possibilitam e impulsionam o alcance dos objetivos, igualmente por parte das empresas.

O ser humano é impulsionado por necessidades básicas que os motiva ou não, como: alimentação, segurança, sono, afeição, autorrealização. Se não satisfeitas tais necessidades, o homem como produto do meio que é pode se tornar agressivo, apático, triste, alienado, dentre outras reações. E os relacionamentos interpessoais dependerão das satisfações individuais de cada um.

Segundo Chiavenato (2000), o homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alteram ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo.

Também segundo esse autor, o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Abraham Maslow (1908-1970) é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Após se formar em Psicologia, dedicou-se a essa área do conhecimento até o fim de sua vida; a teoria motivacional mais conhecida é a sua e é desenvolvida a partir da ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que se divide em 5 grupos.

Na parte mais baixa da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção e o abrigo; logo após vem a necessidade de segurança, que vai da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de casa às formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida; no meio da pirâmide estão as necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube; depois a necessidade de estima, que passa por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; e por fim, na parte mais alta da pirâmide, a necessidade de autorrealização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Na parte inferior dessa pirâmide estão as necessidades primárias; na parte mais alta, as mais sofisticadas e intelectualizadas, suprida uma necessidade, automaticamente passa-se para a outra superior. Segundo Maslow (apud

LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.313), é no último patamar da pirâmide que se observa a coerência da pessoa com aquilo que é na realidade. É onde desenvolvemos todos os nossos potenciais e tudo de que somos capazes; nessa fase que o homem está pronto a produzir mais e expor toda sua capacidade, deixando fluírem suas habilidades sem que caia em estagnação.



**Figura 1:** Esquema clássico de necessidades

Fonte: [www.suamente.com.br](http://www.suamente.com.br)

## 2.5 Ética e moral

Alguns autores utilizam as palavras, ética e moral como sinônimas; já outros, como palavras distintas. Vásquez (2000, p. 21), afirma que:

A moral supõe determinados princípios, normas ou regras de comportamento. A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, donde subtede-se que a moral visa a normatizar a conduta humana, a ética, sendo disciplina teórica, estuda e explica o comportamento humano.

A moral normatiza, a ética examina e explica a moral estabelecida, assim a segunda investiga a realidade. Destaca Elizete Passos (2000, p.25), “estudar a Ética é formar o embasamento para o comportamento moral que se faz imprescindível ao exercício profissional, mormente em profissões que lidam com o Ser Humano”.

Como orienta a autora, a ética dá aos profissionais suporte para bem gerir as organizações e as pessoas que nela estão inseridas.

## **2.6 Ética e as relações interpessoais**

Os precursores do estudo científico do pensamento ético foram Sócrates e Platão; a partir daí surge a preocupação com problemas políticos e morais do homem. Em suas doutrinas, voltadas para a produção de uma ciência moral, resguardam elementos religiosos. Para Sócrates, o que realmente importa é a felicidade, o ser humano voltado para si mesmo. Grandes filósofos dentre os quais podemos destacar Aristóteles, enfatizavam que a felicidade é o bem-supremo. “O ético é aquele que não prejudica a experiência ou a expectativa de felicidade de outras pessoas” (LAMA, 2000, p.35).

Elizabete Passos (2000, p.25) afirma que: “toda sociedade, por menos desenvolvida que pareça, possui os seus valores morais, que vão sendo ensinados aos seus membros através da família, da escola, da igreja, dos meios de comunicação em massa.” Tal afirmação atesta que no contexto das relações interpessoais a ética envolve vários princípios e significados, e está diretamente ligada à responsabilidade e moralidade, sendo de fundamental importância para o convívio e bem-estar entre os indivíduos. A ética é indispensável para a disciplina do indivíduo tanto moral quanto social, e são esses princípios que devem nortear a conduta do profissional dentro da organização à qual pertence.

## **2.7 A ética para as empresas**

Estuda-se a ética nas RI, pela necessidade de analisar as pessoas perante situações ambientais, que as estimulem a agir de acordo com seus princípios morais ou a fugir deles.

O vocábulo ética, segundo o minidicionário Aurélio (2006, p.383), pode ser entendido como 1. “Estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal. 2. Conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano”.

Para as empresas, é importante passar a seus clientes a imagem de que seus funcionários sejam idôneos e que estejam acima de qualquer dúvida. Mas como

peças jurídicas tendo direitos e deveres, às vezes as organizações se veem em situações na qual a tomada de decisão acaba priorizando outros interesses.

Algumas visões capitalistas colocam a lucratividade em primeiro plano em detrimento do ser humano que é tido como simples objeto a seu serviço. Isso causa uma inversão de valores, fazendo com que o homem acredite que o que realmente importa é o *status*, tornando-se escravo do poder e do dinheiro. Tais concepções acabam por comprometer todo o processo ético.

Essa visão capitalista gera conflitos e cria relações interpessoais altamente competitivas, disseminando a desconfiança e insegurança no ambiente de trabalho.

Para Elizete Passos (2000, p. 58), “a ética ajuda a fazer com que as organizações sejam percebidas como organismos vivos”, de tal maneira que cada pessoa é responsável pelas relações de trabalho e por suas ações e funções dentro da empresa.

Elizete Passos (2000, p. 57) também afirma que:

Uma organização ética é aquela que valoriza o ser humano, que age de forma responsável, equilibrando seus interesses econômicos com os sociais. Organizações éticas buscam na prática serem honestas, justas, verdadeiras e democráticas por uma questão de princípio e não de conveniências. Não é ético o modelo de empresa que apenas usa os seres humanos como recursos, um tipo de objeto sem vontade nem direito de participar. A empresa precisa ser sólida produtiva e lucrativa, precisa desenvolver-se desde que promova, ao mesmo tempo, o desenvolvimento dos seres humanos.

Ser ético é agir de forma ética o tempo todo, e não somente quando for conveniente. Não basta apenas conhecer os padrões da ética, mas também colocá-los em prática de forma coerente aos valores da cultura organizacional. Existem formas éticas e não éticas de agir nas organizações; para bem exemplificar essas diferentes condutas, observam-se algumas mais relevantes.

De acordo com Passos (2000), “uma organização ética é aquela que valoriza o ser humano, que age de forma responsável, equilibrando seus interesses econômicos com os sociais.” De acordo com tal afirmação é considerado como comportamento ético dentro das organizações falar sempre a verdade, e não omitir fatos que sejam relevantes. Além disso, é importante que o tratamento para com as pessoas seja o mesmo, indiferentemente do cargo que ocupam e da influência que elas exerçam dentro da empresa. Critérios de análise das situações são de suma importância para que não haja protecionismo por parte dos gestores e supervisores,

deixando transparecer dessa maneira um clima de igualdade para todos os colaboradores.

Na contramão de direção, estão algumas atitudes não éticas que devem ser evitadas, como fazer afirmações não verdadeiras e que possam constranger as pessoas que integram um grupo, assim como superestimar ou subestimar circunstâncias e situações; não se deve de forma alguma reter informações importantes e relevantes que vão atrapalhar o bom desempenho da equipe. O ato de distorcer fatos em seu interesse pode ser considerado não ético. E ainda burlar leis e a sonegação de impostos está entre as mais comuns formas não éticas de comportamento dentro das organizações.

Atualmente vem sendo adotado para várias empresas um código de conduta, ou seja, código de ética.

O Código de Ética não é uma mera promessa ou um documento publicitário da organização. Trata-se de uma espécie de mapa de valores e princípios, conduzindo a empresa ao cenário de onde existem regras significativas de cidadania, eficiência de gestão, honestidade no uso dos recursos e respeito no tratamento com os seus vários interlocutores. A ênfase dada à honestidade e à ética pressupõe, a priori, produtividade, eficácia dos serviços, qualidade de atendimento, eficiência administrativa, conformidade com a lei, além do respeito básico aos direitos humanos. (ETHOS, 2006)

É importante salientar que, se adotado, deve ser elaborado de acordo com a filosofia da empresa, de sua visão, missão e valores; deverá estimular a vivência e prática de seu conteúdo no dia a dia de todos dentro do sistema, pois é a afirmação formal das expectativas da empresa à conduta de seus administradores e demais funcionários.

Constam também ações de treinamento e *Marketing* Interno, para divulgação e fixação de seu conteúdo como valor para a organização, ou corre-se o risco de elaborar um código de ética, bem redigido, inserido em manuais, mas que não seja do conhecimento das pessoas que compõem a organização.

A principal função do código de ética de uma empresa consiste em adequar critérios de atuação para resolver conflitos de interesses e, preferencialmente, no momento em que surgem. Os valores que orientam a definição das diretrizes e políticas do código devem ser reavaliados periodicamente para se adaptarem às necessidades da empresa e pessoas.

O código ético é necessário e útil; contudo sua imposição não garante que as empresas sejam éticas. Em outras palavras, seu caráter é fundamentalmente moral e não tem força suficiente que obrigue o seu cumprimento.

## **3 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E HUMILHAÇÃO**

### **3.1 Conceito de assédio moral no trabalho**

Segundo Margarida Maria Silveira Barreto (2000), professora e pesquisadora da UNICAMP, médica do trabalho, o assédio moral no trabalho é a ação de expor o trabalhador a situações de humilhação, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e durante o exercício de suas funções. Ocorridas mais comumente em relações hierárquicas assimétricas e autoritárias, onde há consonância de relações desumanas e condutas negativas e aéticas de longa duração, na maioria dos casos, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados, tornando a relação da vítima com o ambiente de trabalho instável, forçando-o de certa forma a abandonar o emprego.

A violência moral no trabalho não acontece apenas nos países em desenvolvimento; está presente em todo o cenário internacional, chegando a atingir tais proporções, que diversos países, a exemplo de Suécia, Alemanha, Itália, Estados Unidos, dentre outros, vêm buscando formas de coibi-la, havendo também vários projetos de lei em andamento nesses países.

No Brasil, a primeira lei a tratar do assunto foi regulamentada no ano de 2001; em Iracenópolis/SP, tramitam outros processos nos legislativos federal, estadual e municipal. Apesar de ser tão antigo quanto o trabalho, a reflexão e debate desse tema são recentes no Brasil, vindo a ser divulgados após o estudo realizado pela dra. Margarida Barreto. Tema utilizado para sua dissertação de mestrado em Psicologia Social, em 22 de maio de 2000 na PUC/SP, sob o título “Uma jornada de humilhações”.

Após essa data, o assunto vem sendo discutido não só no movimento sindical e no âmbito legislativo como também por toda a sociedade. Tem aparecido constantemente nos jornais, revistas, rádio e televisão como tema principal e de grande destaque. Várias são as definições do conceito de assédio moral no trabalho. Para Guedes (2003, p.03), no trabalho, assédio moral pode ser entendido

como a exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações constrangedoras e humilhantes no exercício de suas funções e durante a jornada de trabalho, tortura psicológica, manipulação perversa, ou *mobbing*, termo que provém do verbo *mob*, que, em inglês, significa, “assediar, atacar, agredir”. Segundo Hirigoyen apud (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.19), “o *mobbing* diz respeito a um processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho.” São mais observadas e mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, tornando assim o ambiente de trabalho hostil, desestabilizando a vítima diante do trabalho e da organização, às vezes forçando-a a desistir do emprego.

Em outras palavras, podemos dizer que assédio moral no trabalho é “qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa pondo em perigo o seu emprego.” (Hirigoyen, 2002, p.14 - 15).

Diversos são os fatores e acontecimentos que agravam esse fenômeno dentro das organizações, tanto no cenário interno quanto no externo. Dentre outros, podemos citar a instabilidade causada pelas divergências políticas do país, a globalização e a conseqüente flexibilização das relações trabalhistas, a grande competitividade e produtividade que suscita a deteriorização das condições de trabalho. Na luta pela sobrevivência no mercado, a organização despreparada desenvolve políticas de gestão fora de conduta que originam um mau ambiente de trabalho hostil e humilhante de onde surgem condições favoráveis ao assédio moral. Para Hirigoyen, (2002, p.164), “Certo é que, se não existe um perfil psicológico tipo das vítimas, existem incontestavelmente contextos profissionais nos quais os procedimentos de assédio moral podem alastrar com mais facilidade.”

### **3.2 Conceito de humilhação**

A palavra humilhação pode ter um sentido bem amplo e crescente dentro do contexto sociológico. Para o indivíduo, o sentimento de ser ofendido, rebaixado, desprezado, constrangido, traído, dentre outros vários sentimentos negativos, pode-

se também destacar o de inutilidade, sentir-se um ninguém, sem valor, envergonhado, o que causa dor, tristeza e sofrimento.

Nossa sociedade não está acostumada a tratar daquilo que não se pode ver ou que não seja concreto, aquilo que está reservado à intimidade do indivíduo. Logo, por despreparo do assediado, surge a dificuldade em identificar as atitudes que são consideradas aceitáveis ou demasiadas na relação do empregador aos seus subordinados que estão acostumados a obedecer a ordens e desconhecem a legislação. “O assédio nasce de algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento as pessoas envolvidas não querem se mostrar ofendidas e levam na brincadeira, desavenças e maus tratos,” (HIRIGOYEN, 2001, p.66). Essa situação é uma manipulação cruel à qual muitas vezes o empregado é forçado a tolerar silenciosamente.

### **3.3 Abuso de poder e manipulação do medo**

Várias são as reações geradas a partir de atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, das quais vale a pena ressaltar o isolamento da vítima por parte dos colegas, por medo do desemprego e de serem também humilhados associado ao estímulo constante da competitividade. A vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua autoestima, acarretando sucessivamente prejuízos tanto para si quanto para a organização.

Barreto (2000) argumenta que um ato isolado de humilhação não é caracterizado como assédio moral dentro do ambiente de trabalho. Pressupõem-se como situações humilhantes algumas condutas marcantes e de reforço como, por exemplo, a repetição sistemática da atitude na intencionalidade de forçar o outro a abrir mão do emprego; a direcionalidade no ato de escolher uma pessoa para tais atitudes; julga-se também o espaço de tempo em que a vítima é submetida a tais agressões, se dias ou meses; e até a degradação deliberada das condições de trabalho. Considerados violentos e ofensivos, esses fatos devem ser evitados por causar danos tanto à saúde física como mental, não somente do trabalhador excluído, mas também aos que presenciam esses acontecimentos.

A autora destaca também que muitas vezes despercebida por falta de informação, a violência moral e humilhação no trabalho interferem na vida do assediado de forma direta, ocasionando danos muitas vezes irreversíveis para o

assediado que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego e até mesmo a morte. O rompimento dos laços afetivos entre os pares, o aumento do individualismo, o “pacto do silêncio”, a indiferença ao sofrimento alheio, o sentimento de inutilidade, o aumento do absenteísmo, a demissão forçada do emprego, a falta de prazer e descontentamento no trabalho, o comprometimento da saúde, da identidade e dignidade bem como a dificuldade para enfrentar agressões no ambiente de trabalho.

A competição entre os trabalhadores, incentivada pela empresa, gera comportamentos de agressividade e descaso ao sofrimento do outro. A “flexibilização”, que envolve eliminação de postos de trabalho e cargos, revisão permanente de salários, jornadas prolongadas, desemprego massivo, informalidade, terceirização de riscos, etc., sustenta o abuso de poder e manipulação do medo, degradando a cada dia mais as condições de trabalho. Tal “flexibilização” torna o ambiente interno das empresas cada vez mais competitivo, fazendo com que os trabalhadores sadios discriminem e humilhem os adoentados e “improdutivos”, que por sua vez, com medo de perderem seus empregos, se esforçam cada vez mais a trabalharem com dores, sofrimentos, chegando até a ocultar suas doenças. (ERSE, 2010).

### **3.4 Atitudes que caracterizam assédio moral**

Uma conduta para caracterizar-se como assédio moral não precisa ser explícita, pode estar embutida em algumas manifestações leves e de forma tácita, justamente para dificultar a identificação por parte do assediado e dos outros colaboradores. Para Barreto (2000), destacam-se algumas atitudes errôneas, observadas dentro do ambiente de trabalho, que culminam em reações adversas ao bom desempenho geral e coletivo dentro da organização.

Um exemplo dessa conduta errônea: alguns profissionais ameaçam ou amedrontam seus colaboradores de demissão, delegam atividades que não sejam compatíveis com a contratação do indivíduo para deixá-lo em situação constrangedora e fazendo com que seu trabalho seja insatisfatório. Salientam-se os atentados às condições de trabalho, onde o chefe chama o funcionário de incompetente, repetindo várias vezes a mesma ordem sobre a realização de uma

tarefa, poderá também negar informações que sejam relevantes ao desempenho das atividades solicitadas.

Ocorre não raramente o isolamento de um profissional da equipe, transferindo-o para um espaço físico que dificulte suas condições de trabalho e para que perca o convívio com os colegas, sentindo-se abandonado, triste, depressivo, fora do seu *habitat*, gerando conflito entre os colegas que, por sua vez, afastam-se cada vez mais da vítima por medo de serem expostos à mesma penalidade, tornando, dessa maneira, sua presença dispensável e ignorada por todos até no ato de não cumprimentá-lo.

O conflito ocorre quando há interferência de uma parte na tentativa de outra parte em alcançar determinado objetivo; para melhor entender essa afirmação, recorreremos a Chiavenato (2009, p.362).

O conflito é um processo que se inicia quando uma parte – seja indivíduo, o grupo ou a organização – percebe que a outra parte – seja o indivíduo, o grupo ou a organização – frustrou ou pretende frustrar um interesse seu. À medida que ocorre a mudança, as situações se alteram e a quantidade e qualidade dos conflitos tendem a aumentar e a se diversificar.

Denota-se dessa forma que, no dia a dia, estamos sempre vivenciando situações conflitantes, que podem ser encaradas não como agressões, mas sim como desafios, que terminam na adoção de uma ação adequada e positiva, tornando-se muitas vezes aprendizado e aperfeiçoamento.

Os atentados à dignidade podem ocorrer ao conversar baixinho, rir a distância, direcionar gestos à vítima e fazer comentários sobre seu desempenho, afirmando que tudo está errado, desmoralizando-o publicamente, divulgando seus resultados e até mesmo boatos sobre sua moral.

Algumas abordagens são feitas de forma mais amena, primeiramente elogiando o comportamento da vítima, mas de certa forma afirmando que seu trabalho é inútil e desnecessário para a organização, oferecer férias ao trabalhador e na volta, demiti-lo, o que pode ser feito por telefone ou por telegrama, tornando a vítima mais insignificante ainda e com sua autoestima rebaixada. Atitudes como essas podem ser interpretadas pela vítima como violentas e ofensivas, sobrecarregando o ambiente de trabalho e podendo gerar revides por parte da mesma.

Martins (2009), advogado que atua em assuntos pertinentes ao meio empresarial e no relacionamento com a sociedade e com o setor público, graduado em Administração de Empresas com Ênfase em Planejamento Administrativo, afirma que:

É de extrema importância ainda salientar que o assédio moral é um dos maiores fatores causadores do estresse profissional, que por sua vez, é responsável pelo desencadeamento de uma série de doenças no trabalhador como, por exemplo, melancolia; depressão; problemas no sistema nervoso, no aparelho digestivo, no aparelho circulatório; enxaqueca; cefaléias; distúrbios do sono, entre outras. Além disso, pode ainda ocasionar consequências extremamente traumáticas para o colaborador, inclusive com a possibilidade de desestabilização permanente. (MARTINS, on-line, 2010).

Enfatiza o referido autor, portanto, que os danos causados pelo assédio moral vão além da saúde da vítima, incidem também sobre o seu patrimônio e sobre as suas relações interpessoais. Tais danos levam a vítima a isolar-se da sociedade, evitando participar de eventos ou encontros com amigos. Esses acontecimentos tornam-se uma tortura para o assediado que por medo de fracassar isola-se cada vez mais do convívio social.

Nem sempre é tarefa fácil identificar o assediador, haja vista que, em alguns casos ele é dissimulado e procura camuflar suas ações.

### **3.5 Perfil do assediador**

Em consonância com Bispo (2009), afirmamos que, ao falar em Gestão de Pessoas, imediatamente imagina-se um líder, aquele que norteia as pessoas dentro da equipe. Liderar não significa coagir, nem dar ordens de forma a amedrontar os liderados, nem fazer da liderança uma forma de promover tensão e medo. É, sim, o ato de direcionar e administrar os talentos dos colaboradores de forma a gerar resultados positivos para as organizações. De acordo com Maximiano (2008, p.251), “A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados.” E tanto o líder quanto o liderado precisam um do outro para realizar suas metas; desse modo só existe liderança quando os interesses, valores e aspirações estão em comum acordo.

Em consonância com Zabala (2003), afirmamos que o assediador ou psicoterrorista tem um enorme poder de persuadir e de enganar as pessoas que o

observam, seu charme e sua capacidade de encantar podem transformar a opinião das testemunhas e fazer com que elas julguem simplesmente impossível que seja capaz de tais atos. Com tais habilidades, vive de explorar seus subordinados, imputando-lhes suas tarefas na alegação de estar delegando poderes; posteriormente, toma para si os méritos pelo trabalho executado.

Ressalta Bispo (2009) que o respeito dos liderados é de fato essencial em uma liderança, mas aproveitar-se do cargo que ocupa para coagi-los provavelmente vai gerar um respeito errôneo e ilusório. Comunicar-se com um “líder tirano” pode não ser muito agradável, pois sempre culminam em gritos, palavras ríspidas, expressões corporais que possam intimidar a outra parte; ele é o dono da verdade, nunca aberto a negociações ou qualquer tipo de ideia que algum membro da equipe possa dar na intenção de solucionar problemas e/ou melhorar o desempenho do setor.

O “líder tirano” nunca está preparado para mudanças comportamentais, nem treinamentos que gerem tais mudanças; acredita apenas no comando rigoroso e jamais perde tempo com diálogo. Está sempre atento ao menor erro de algum membro da equipe, para expor e humilhar a pessoa; um pequeno erro pode se tornar uma oportunidade para denegrir a imagem do profissional. De tal modo, ansiedade acentuada, afastamentos por licença médica e alta rotatividade são características de uma ambiente onde exista uma liderança tirana (BISPO, 2010).

O assediador é perverso, sente felicidade em praticar o mal e com o sofrimento e desespero alheio, gostando de demonstrar sua força e poder através de suas imposições ilícitas e aélicas. Em outras palavras, o assediador é basicamente um indivíduo destituído de ética e de moral. O assediador age por impulsos negativos e sem nenhuma grandeza de caráter, revelando seu lado perverso ao constatar sua vítima fraquejar aos poucos diante de sua crueldade.

Em pesquisa realizada, a médica Margarida Barreto (2000) destaca algumas classificações de certa forma bem-humorada feitas por parte das vítimas, traçando o perfil dos agressores, e vale a pena ser citada neste texto.

O profeta é o agressor que exalta seus atributos e sua missão é enxugar a máquina, demitindo indiscriminadamente, humilhando reservadamente e com muita cautela; o *pit-bul* é o agressor perverso e violento em suas palavras, que demite friamente e humilha por prazer; o tigrão é o agressor que usa atitudes grosseiras para esconder sua incapacidade, gosta de agir em público; o troglodita é o agressor

que não admite opiniões, discussões e nunca aceita reclamações; o garganta é o agressor que conta vantagens mesmo que não conheça o trabalho e sempre quer ter a última palavra, nunca aceitando que saibam mais do que ele; o grande irmão é o agressor que sempre protege para depois atacar, ou seja, primeiro ele se aproxima, fingindo entender os problemas da vítima e depois a humilha e a demite, usando suas fraquezas. Vale a pena lembrar que existem também outros perfis de agressores, mas com menor frequência dentro do ambiente de trabalho. Dentre algumas atitudes errôneas também podemos destacar frases mais usadas pelo agressor como forma de aterrorizar a vítima.

### **3.6 Conflito: frases usadas pelo agressor**

Como parte do processo de evolução dos seres humanos, o conflito existe desde o início da humanidade, podendo ser avaliado positivamente ou negativamente. Partindo do pressuposto de que os indivíduos têm diferentes objetivos e interesses pessoais, o conflito é compreendido como divergência, discórdia, antagonismos de idéias. E pode ocorrer entre duas ou mais partes, entre grupos e organizações (CHIAVENATO, 2009).

Ele ocorre quando há interferência de uma parte na tentativa de outra parte em alcançar determinado objetivo; para melhor entender essa afirmação, recorreremos a Chiavenato (2009, p.362).

O conflito é um processo que se inicia quando uma parte – seja indivíduo, o grupo ou a organização – percebe que a outra parte – seja o indivíduo, o grupo ou a organização – frustrou ou pretende frustrar um interesse seu. À medida que ocorre a mudança, as situações se alteram e a quantidade e qualidade dos conflitos tendem a aumentar e a se diversificar.

Isso significa que, no dia a dia, estamos sempre vivenciando situações conflitantes, que podem ser encaradas não como agressões, mas sim como desafios, que terminam na adoção de uma ação adequada e positiva tornando-se muitas vezes aprendizado e aperfeiçoamento.

É necessário que haja por parte do gestor habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas, usando sua capacidade de comunicação. Segundo Chiavenato (2009, p.66),

A comunicação constitui a primeira área a ser focalizada no estudo das interações humanas e dos métodos de mudança do comportamento humano. Trata-se de uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, e dentro da organização como um sistema.

Para o autor, as várias formas de comunicação podem ser distorcidas criando transtornos e situações conflitantes, dependendo sempre da maneira como as pessoas envolvidas no processo fazem sua interpretação. É de grande importância saber identificar as frases que são consideradas agressivas dentro de um processo de assédio moral. Muitas vezes o agressor menospreza a capacidade de seus subordinados, insinuando que até uma criança poderia ser mais bem-sucedida em determinadas tarefas, dizendo que talvez fosse melhor que o funcionário desistisse da tarefa e que só as pessoas com garra e talento conseguem executá-la.

Desse modo, “o agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral” (FREITAS, 2001, p.11). O agressor enfatiza a suposta inutilidade do funcionário, afirmando que a empresa precisa de gente que realmente produza e que ali ele só atrapalha; que seria melhor que ele tivesse ficado em casa. A vítima é incentivada a desistir do emprego para ceder a vaga a alguém com maior capacidade e que não esteja doente, já que tem ido muito a médicos e/ou apresentado vários atestados.

De acordo com Hirigoyen (1999), desqualificar é uma agressão feita muitas vezes através de críticas dissimuladas utilizando brincadeiras, o que não permite que a vítima replique, até por não saber identificar se está mesmo sendo agredido ou não. Alguns critérios podem ser usados na hora de avaliar e identificar a vítima de assédio moral, para isso é preciso conhecer bem a situação e as peculiaridades de cada pessoa.

### **3.7 Perfil da vítima de assédio moral**

Definir o perfil da vítima, segundo Hirigoyen (2000), não é tarefa fácil; o assediador procura passar uma imagem irreal da vítima, onde enfatiza que a vítima seja neurótica, frágil, mau-caráter, de difícil convivência, um profissional incompetente. É a personalidade do agressor, a capacidade de resistência do assediado e o ambiente de trabalho que vão definir o perfil da vítima.

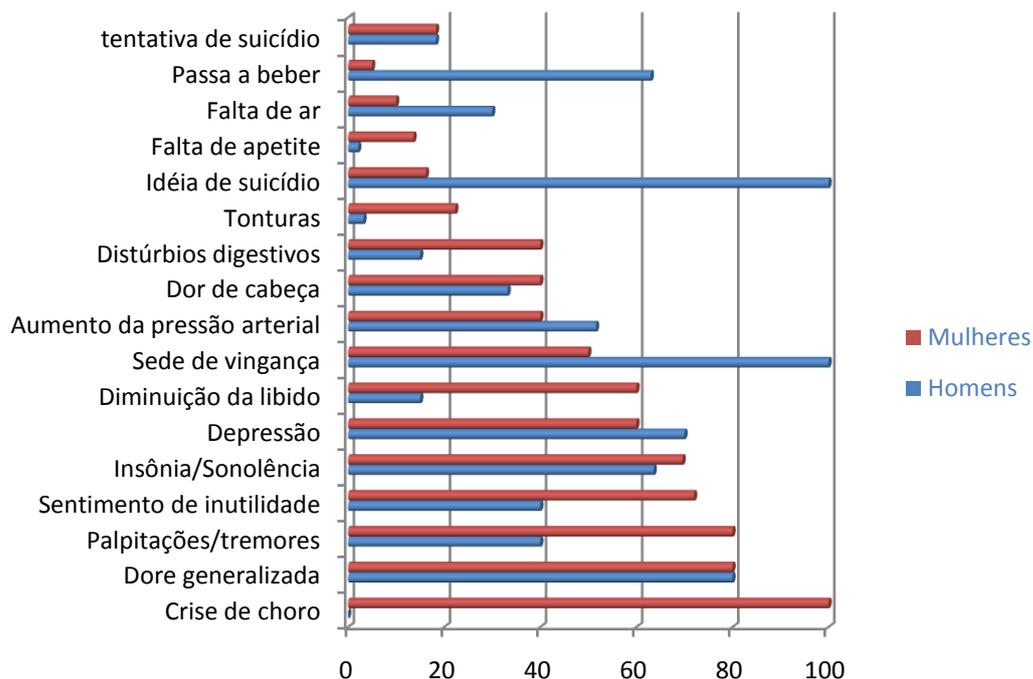
Destacam-se, segundo a autora citada, algumas características do perfil da vítima. Com relação à idade são mais assediados trabalhadores acima de 35 anos, com altos salários, e cuja competência é maior que a do assediador. As pessoas que têm senso de culpa muito desenvolvido, excessivamente dedicados ao trabalho, perfeccionistas, impecáveis, aqueles que não hesitam em trabalhar nos finais de semana, os que ficam até mais tarde e não faltam ao trabalho, mesmo quando doentes. Trabalhadores que não se curvam ao autoritarismo nem se deixam subjugar, portadores de algum tipo de deficiência, aqueles que vivem sós, outros que tenham crença religiosa ou orientação sexual diferente daquele que assedia. E também os que têm limitações de oportunidades por serem especialistas. A autora salienta, além dos acima citados, os ex-presidiários e no caso das mulheres, as casadas, grávidas e que têm filhos pequenos.

Para Tim Field (apud ZABALA, 2003, p. 115), as vítimas de psicoterror no trabalho apresentam algumas características a serem observadas. Segundo o pesquisador citado acima, a vítima é empática, afetiva, sensível, honrada, digna de confiança, conscienciosa, benévola, construtiva, popular, generosa, sociável, artista, tolerante, caridosa, conciliadora e intuitiva. Algumas pessoas, após os ataques, tendem a mudar suas características para indecisão, dúvida, ingenuidade; chora quando é injuriada, condescendente, dependente, dentre outras. Nesse pressuposto, explicita-se bem um dado surpreendente e relevante para a pesquisa do assunto, “o perfil das vítimas do psicoterror no trabalho é sempre o de pessoas especialmente abertas, comunicativas, benévolas, simpáticas, populares...; em suma, ‘boas pessoas’.” (ZABALA, 2003, p.114).

## 4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

### 4.1 Sintomas do Assédio Moral

De acordo com Erse (2010, p.11), “o chamado assédio moral envolve extensa gama temática, englobando medidas de comportamento que afetam, entre outras, lesão à intimidade, à imagem, à honra e à saúde mental dos envolvidos.” Como salienta o autor, tal agressão influencia diretamente no comportamento e desempenho do indivíduo tanto no ambiente interno quanto no externo à organização. Segundo também o referido autor, a prática golpeia repetitivamente a dignidade psicológica, expondo a vítima a circunstâncias ofensivas e degradantes.



**Figura 2** – Sintomas do assédio moral (porcentagem) em homens e mulheres

Fonte: baseada em dados < <http://assediomoral.org>. > Acesso em 30 jul 2010.

O gráfico acima teve sua elaboração a partir dos dados da pesquisa feita com trabalhadores entrevistados que sofreram assédio moral dentro da organização, realizada por Barreto (2000), e indica os sintomas mais comuns e as porcentagens de ocorrência sobre homens e mulheres. Os índices mais altos são observados nas crises de choro para mulheres e sede de vingança e desejo de suicídio para homens, seguidos de dores generalizadas, palpitações, sentimento de inutilidade, depressão e insônia. (ASSÉDIO..., on-line, 2010).

Porém se o assediado se encaixar no perfil do trabalhador empregável, e ainda que sofra pressões psicológicas, continue sua autoestima intacta, é capaz de se retirar e ocupar outro cargo em outra empresa, afirmamos, a partir dessa suposição, que os piores prejuízos são para o empregador que perdeu um profissional competente e provavelmente terá que arcar com as despesas de nova contratação.

#### **4.2 Estresse e depressão**

O conhecimento do significado da palavra estresse tem grande relevância para este estudo, haja vista as consequências advindas desse processo. O vocábulo estresse, segundo o dicionário Aurélio (2006, p. 381), é entendido como “Conjunto de reações do organismo a agressões de origem diversas, capazes de perturbar-lhe o equilíbrio interno.”

Para Zabala (2003), o grau de estresse desenvolvido no ambiente de trabalho pode corresponder a uma resposta individual que varia de acordo com quatro fatores a serem entendidos. O primeiro é o grau de controle percebido, onde a vítima, percebendo que não tem nenhum controle sobre o assédio do agressor, ficará mais estressada. O segundo é o grau de previsibilidade dos ataques; o estresse aumentará se a vítima não souber o momento do ataque. O terceiro é a esperança de melhora em que o estresse aumenta onde ela nota que não haverá chances de melhora. O quarto e último é o apoio de outras pessoas; o estresse da vítima é incrementado quando ela percebe que vai precisar de apoio de outras pessoas.

Nesse último caso, a vítima de psicoterror no trabalho buscará apoio nas amizades, no cônjuge, nos companheiros de trabalho, na direção da empresa, no departamento de RH, no comitê de empresa/sindicato, legislação vigente. Para o autor referido no parágrafo acima, o simples fato de aproximar-se da vítima e

declarar-se ciente do assédio que ela vem sofrendo como forma de apoio e solidariedade, pode ocasionar impacto de modo a causar melhora no quadro de seus sintomas de estresse.

Não obstante, o assediador poderá se aproveitar desses momentos de estresse para reforçar a segregação e estigmatização da vítima em seu ambiente de trabalho. “O próprio assediador costuma fomentar esse tipo de percepções, desenvolvendo toda a sua capacidade manipuladora e desvinculando-se assim de sua responsabilidade na origem da crise da vítima.” (ZABALA, 2003, p.88). Nessa fase, a vítima passa a acreditar que ela é a causadora de seus problemas, mas é necessário esclarecer que a crise da vítima nada mais é que o resultado e a reação a um ataque malicioso e continuado e não uma enfermidade, como se quer evidenciar o agressor. No ambiente de trabalho, esse tipo de crise tem uma forte tendência a se agravar devido ao fato de acontecerem os assédios em um ambiente de onde ela não pode se ausentar, já que precisa conservar seu emprego e sustento da família.

Diante disso, ressaltam Freitas, Heloani; Barreto (2008, p.74) que a repetição dos atos de violência desperta na vítima a necessidade de rever as cenas em que foi humilhada, onde os gestos e palavras do assediador são revistos e revividos diversas vezes. Aparece a partir daí a sensação de estar sendo perseguido, injustiçado e junto dessa sensação vem a desconfiança de tudo e de todos. Com o passar dos dias, o assediado isola-se sem forças para reagir, surgindo os sinais de alarme do organismo, onde se destacam dores que migram pelo corpo, distúrbios digestivos, insônia dentre outros.

A próxima fase é a da depressão que se diferencia da tristeza por se tratar de uma condição duradoura; logo, depressão não é tristeza, mas uma doença que pode ser tratada. Podem aparecer nessa fase também sintomas da síndrome do pânico; entretanto, cada sintoma do processo varia de pessoa para pessoa, tendo em vista as individualidades dos seres humanos. “Esse processo de instauração, da doença não é tão rígido e suas fases se misturam, podendo variar de pessoa para pessoa.” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.74).

### 4.3 O assédio moral que leva ao suicídio

Para o assediador, o momento auge da agressão é quando a vítima, não tendo mais forças para lutar contra os ataques do psicoterror, sucumbe a ponto de desistir do emprego, evadindo-se do meio. “Infelizmente, ainda hoje muitos empresários utilizam a tortura mental como estratégia para reduzir os encargos advindos do rompimento unilateral do contrato individual do trabalho.” (ERSE, 2010, p.11).

Leymann, apud Zabala (2003, p.90), considerava que em cada cinco suicídios, pelo menos um tinha como causa o assédio moral e psicológico no trabalho e que às vezes o suicídio pode mesmo ocorrer no próprio local de trabalho como forma de dar seu último testemunho a respeito da agressão sofrida.

Zabala (2003, p.90) afirma que boa parte das tentativas de suicídio e dos suicídios consumados de trabalhadores da ativa nem sempre tem suas causas provocadas por alcoolismo, problemas familiares, enfermidades físicas e mentais, mas sim causadas pelo assédio moral no local de trabalho. Relacionam-se ao suicídio alguns agravantes dos sintomas que podem ser facilmente entendidos como a falta de compreensão por parte do próprio assediado da razão real de seu problema; o medo de compartilhá-lo com outros em busca de apoio; a ignorância da sociedade acerca do assunto; e por fim a cumplicidade dos outros atores sociais que se recusam a apoiar a vítima.

O ponto culminante nessa esfera de maus tratos e humilhações, doenças decorrentes do terror psicológico, dentre outros prejuízos para o assediado, chega quando ele já sem ânimo perde a vontade de viver. Para ressaltar esse pressuposto, recorreremos a Freitas; Heloani; Barreto (2008, p. 75) que afirmam:

O ostracismo imposto, ou auto-imposto, suscita uma reação social que pode levar ao uso de drogas, em especial álcool, ou mesmo à reprodução da violência em outros espaços sociais. O mais aterrador é que nos pensamentos cristalizados, o sofrimento imposto e não explicado ou compreendido pode ser causa de ideação suicida e da vontade de morrer.

Essa etapa leva à perda da comunicação com as pessoas, no âmbito familiar e no ambiente de trabalho, haja vista que a vítima se ocupa em curar as feridas causadas pela agressão psíquica e acabam se isolando dos familiares e do círculo

de amigadas, podendo não obstante refletir nas pessoas mais próximas como os filhos que se sentem, abandonados, desprezados e não amados pelos pais.

#### **4.4 As perdas para a empresa**

“O *mobbing* no trabalho causa enorme sofrimento nas pessoas que dele padecem e diminui a competitividade potencial das empresas.” (ZABALA, 2003, p. 52). Um ambiente de trabalho sadio e produtivo é fruto das pessoas que nele estão inseridas, do entrosamento e relacionamento interpessoal e do fator motivacional, formando assim uma equipe a fim de alcançarem um objetivo comum. Assim, a qualidade do ambiente de trabalho representa mais que a produção, passando para uma esfera de integração entre todos os componentes da equipe.

O assédio moral indubitavelmente instala um terror que desfavorece o clima da organização, que é previamente estabelecido de acordo com a cultura organizacional. Para melhor entendermos o conceito de cultura organizacional, recorreremos a Lacombe; Heilborn (2003, p.354), “Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” Assim sendo, cada empresa determina quais são seus valores e normas a seguir de acordo com a cultura nela contida.

Do ponto de vista da empresa, são vários os prejuízos sucedidos ao processo do assédio moral, onde simultaneamente destacam-se a queda na capacidade de produção e a queda da qualidade do serviço, causadas pela instabilidade enfrentada pelo assediado no seu posto de trabalho.

De acordo com (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.43), no nível organizacional existem vários efeitos prejudiciais; a exemplo disso citamos a elevação do índice de absenteísmo, o *turn-over* (rotatividade) e, por conseguinte, os custos com reposição de pessoal, o afastamento de pessoal por doenças e em alguns casos acidentes de trabalho, a perda de equipamentos, a queda da produtividade já citada no parágrafo anterior, os custos judiciais pelas indenizações, o reforço ao comportamento errôneo, a diminuição da atratividade de talentos em virtude da exposição negativa do nome da organização e a redução do valor da marca. No próximo módulo, estudaremos o aspecto jurídico do tema, que tem

chamado atenção não somente nas áreas da psicoterapia, medicina, sociologia jurídica, mas também no mundo do Direito.

#### 4.5 Do aspecto jurídico: dano moral

Faz-se necessário para entendimento deste termo o real significado das palavras que ele compõe.

Dano. Derivado do latim *dannum*, genericamente significa todo mal ou ofensa que tenha uma pessoa causado a outrem, da qual possa resultar uma deterioração ou destruição à coisa dele ou um prejuízo a seu patrimônio. Possui, assim, o sentido econômico de diminuição ocorrida ao patrimônio de alguém, por ato ou fato estranho à sua vontade. (SILVA, 1991, p. 2 apud SANCHES, 1997, p. 29).

Dessa maneira, dano patrimonial é o prejuízo pecuniário causado a outro, por decorrência direta de ofensa a bem jurídico de natureza econômica, ou indiretamente de dano causado por ofensa e direito da personalidade. Também ainda para o autor acima citado, moral significa:

Moral. Derivado do latim *moralidade* (relativo aos costumes), na forma substantiva, designa a parte da filosofia que estuda os costumes, para assinalar o que é honesto e virtuoso, segundo os ditames da consciência e os princípios da humanidade. A moral, assim, tem âmbito mais amplo que o Direito, escapando à ação deste muitas de suas regras, impostas aos homens como deveres.”

Com relação à moral, fica claro que está mais diretamente relacionada aos valores e costumes dos indivíduos, bem como forma de determinar regras para a sociedade. Há aproximadamente dez ou quinze anos, apenas o assunto assédio moral vem sendo estudado por parte dos juristas, e por se tratar de um assunto muito novo, ainda não existe respaldo em âmbito nacional; a legislação existente no Brasil com o intuito de prevenir e coibir o assédio moral, bem como punir o assediador ainda é precária. Alguns municípios e estados já têm leis que exercem essa função, porém de forma específica em algumas áreas.

Nem sempre o assédio moral se dá de forma explícita; manifesta-se de forma tácita, através de gestos e palavras ambíguas com o intuito de dificultar sua identificação. Logo, segundo Erse (2010), “o procedimento judicial deve ser instruído de indícios e provas reais, evitando-se, assim, a aventura jurídica e a litigância de

má-fé.” Em acordo com o autor acima, assegura Sanches (1997), “O pilar das relações, de um modo geral, é a boa-fé, tanto assim que, na esfera jurídica, elegeu-se o princípio da boa-fé como norteador das mesmas, segundo o qual a boa-fé se presume enquanto a má-fé se comprova.”

O *mobbing* apresenta-se em três esferas: a vertical, horizontal e misto. Nas relações onde exista posição hierárquica e subordinação, tanto ascendente como descendente, entende-se como vertical. Por outro lado, se o assédio ocorre entre colegas sem nenhuma posição hierárquica, entende-se como horizontal; o misto, o que se dá nos dois sentidos. (NASCIMENTO apud ERSE, 2010, p.11).

Vale a pena frisar que ainda que na teoria estejam bem claro os três tipos de assédio, na prática há uma enorme dificuldade em provar o assédio moral cometido pelo subordinado contra o superior, haja vista o acesso que o superior tem aos mecanismos que coíbem tal atitude bem como até mesmo a demissão do funcionário.

Para Vidigal (apud ALMEIDA, 1999, p. 125-126), relacionado aos critérios de fixação da indenização por danos morais, estabelece-se pelo juiz a fixação da pena a partir da razoabilidade de acordo com as peculiaridades de cada caso; para tal poderá ser utilizado o arbitramento previsto no art. 1.553 do Código Civil. Devido à enorme variação das situações concretas, torna-se difícil o estabelecimento de critérios rígidos. São vários os elementos que devem ser administrados para uma arbitragem justa e coerente; salientam-se a gravidade da lesão, a extensão do dano e sua repercussão, as condições das partes.

Acrescenta o autor acima citado sobre a sanção pecuniária; esta visa ressarcir a vítima pela ofensa sofrida, e nesse caso é difícil estabelecer uma equivalência entre a dor e a compensação da pecúnia. Não obstante, ela não deve representar valor de enriquecimento com percepção de vantagem exorbitante e superior àquela desejada equivalência.

Assevera Erse (2010) que “O assédio moral comprovado gera a rescisão indireta do contrato de trabalho, amparada nas alíneas “a”, “b” e “c”, do artigo, 483 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), indenizações por danos materiais e morais e repercussões penais.”

#### 4.6 Como reagir ao assédio moral

O primeiro impulso do trabalhador assediado é o de mudar de emprego o mais rápido possível, mas nem sempre isso é possível e viável. Para o enfrentamento dessas situações de assédio, existem alguns mecanismos que podem ser administrados pela vítima.

A prevenção seria a melhor solução, e descobrir as causas dessa moléstia é a arma principal para a sua eliminação; mas, se o processo já estiver se instalado dentro do ambiente de trabalho, encaminhar a vítima à reabilitação seria o próximo passo. “Em relação às respostas organizacionais, mesmo no contexto da organização do trabalho e da violência como fenômeno genérico, é importante atuar em duas frentes: a da prevenção e a do combate.” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 107).

“Em princípio, todo colaborador é bom até que se prove o contrário. E toda pessoa deve ter o direito de apelar de uma decisão injusta.” Chiavenato (2010, p. 453). A intervenção por parte dos sindicatos, associações e pessoas individualmente, na ajuda às vítimas de assédio moral no trabalho é de crucial importância, não só para alertar sobre os danos causados à saúde, como para realçar a democracia e os direitos humanos. Lutar contra o assédio moral no trabalho é também uma forma de exercer os direitos enquanto cidadão. (ASSÉDIO,.... on-line, 2010).

No site acima referido, encontram-se também algumas medidas e atitudes a serem tomadas pelo trabalhador que se considere vítima de assédio moral. Poderá o trabalhador dirigir-se a seu sindicato e relatar o ocorrido para os diretores, médicos ou advogados do sindicato assim como ao Ministério Público, Justiça do trabalho, comissão de Direitos Humanos e Conselho Regional de Medicina; buscar ajuda dos colegas e, sobretudo, daqueles que presenciaram, sofreram ou sofreram de alguma humilhação por parte do agressor. O apoio dos familiares, colegas, amigos é essencial para a recuperação da autoestima da vítima. Deve também o agredido anotar detalhes sobre as situações de humilhação, bem como (dia, mês, hora, local ou setor, nome do agressor, colegas que testemunharam e o conteúdo da conversa); a vítima deve evitar conversar com o agressor sem que haja testemunhas; e exigir por escrito explicações do ato agressor e permanecer com a cópia da carta enviada ao RH, e, se houver, da resposta do agressor.

De acordo com Freitas; Heloani ; Barreto (2008), medidas inicialmente tomadas contra a violência no local de trabalho, antes que se configure assédio moral no trabalho, devem ser tomadas pela direção; na fase do conflito, tais prevenções devem aparecer. A vigilância e combate ao assédio moral podem ser um passo fundamental para a conquista de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e digno, com base no respeito mútuo e de incentivo à criatividade e cooperação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema que fundamentou esta pesquisa foi escolhido a partir de acontecimentos observados no ambiente interno de uma organização do ramo de hotelaria localizada na cidade de Patos de Minas, situada na região do Alto Paranaíba, com uma população de 141.692 habitantes. O tema é relevante no que diz respeito ao departamento de RH, e tem como principal objetivo esclarecer dúvidas de como diagnosticar e como combater o assédio moral dentro das organizações, proporcionando maior segurança aos funcionários de um modo geral, estabelecendo um clima organizacional mais adequado e satisfatório.

Os indivíduos são dotados de diferenças pessoais, acompanhadas de valores, cultura, objetivos, costumes também diferenciados e que podem envolvê-los em conflitos. Dentro do ambiente organizacional, podem as pessoas se tornar inimigas umas das outras, justamente por não entenderem essas diferenças, e criarem situações de estresse onde seu rendimento e concentração irão diminuir, transformando-se em prejuízos tanto para patrões quanto para empregados. A expectativa após o término deste estudo é a conscientização por parte dos leitores da importância de uma política inteligente e flexível dentro das organizações, utilizando a ética profissional, sem abrir mão de um ambiente de trabalho harmonioso onde as pessoas se sintam bem. Aumentando o interesse e a produtividade dos colaboradores, agregando valor aos produtos e serviços, sendo vantagem competitiva no mercado. Acerca do assunto, Chiavenato (2010) acredita que isso tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

É indubitavelmente importante a participação da sociedade na formação dos conceitos e normas éticas dentro do ambiente organizacional, devido ao fato de estarem diretamente ligadas a todos os processos que regem e impulsionam o desenvolvimento e progresso das organizações, uma vez que as condutas antiéticas são estabelecidas muitas vezes através de fusões de atos entre membros da própria comunidade, cujo interesse pessoal suplanta sua formação ética e que por ocasião os que exercem cargos de maior influência se aproveitam para praticar atos

incoerentes com os preceitos e códigos de ética da organização e da sociedade em geral.

No entanto, muito ainda ficou por ser pesquisado acerca do assunto, que ainda está em desenvolvimento tanto no que diz respeito à área jurídica quanto às demais; em oportunidades futuras, daremos continuidade a este estudo, onde enfocaremos métodos diretos e especiais de soluções de conflitos bem como tomadas de decisões, sobretudo exemplificando com algumas decisões judiciais em casos específicos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lúcio R. de. **O Dano Moral e a Reparação Trabalhista**. Rio de Janeiro: Aide, 1999.

ARANHA, Maria Lúcia de A.; MARTINS, Maria Helena P. **Filosofando**: Introdução à Filosofia. 3. Ed. São Paulo: Moderna, 2003.

ASSÉDIO moral no trabalho. Disponível em: <http://assediomoral.org>. Acesso em: 30 jul. 2010.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde, trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC – Editora da PUC- SP, 2000.

BELMONTE, Alexandre A.; **Danos Morais no Direito do Trabalho**: Identificação, tutela e reparação dos danos morais trabalhistas. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: pioneira, 1992.

CAPITAL Humano. Disponível em <http://capitalhumano-fgv.com.br/curso-MBA>. Acesso em: 19 ago 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**: 2. Ed. Vol 2. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Cristina. **Sociologia**: Introdução à Ciência da sociedade. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

ELTON Mayo. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo). Acesso em : 27 ago 2010.

ERSE, Cristiano. **Assédio Moral**. Estado de Minas: 22 de setembro de 2010, p. 11.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Aurélio**: O Dicionário da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo, 2006.

FLORINDO, Valdir. **Dano Moral**: e o Direito do Trabalho. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

FREITAS, Maria Ester de.; HELOANI, Roberto.; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral**: No Trabalho. São Paulo: Cengage, 2008.

GUEDES, Marcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.

KENNEDY, Carol. **O Guia dos Gurus do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

LACOMBE, Francisco J. M; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração**: Princípios e Tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAMA, Dalai. **Uma ética para o novo milênio**. Rio de Janeiro, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASSOS Elizete. **Ética nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANCHES, Gislene A.; **Dano Moral:** e suas implicações no Direito do Trabalho. São Paulo: LTR, 1997.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética.** 20 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

ZABALA, Iñaki Piñuel Y. **Mobbing:** Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Edições Loyola, 2003.