

ASSÉDIO MORAL: UM NOVO OLHAR ORGANIZACIONAL

Autores:

Ana Paula Dias Macedo

Graduada em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela FCHV – Faculdade de Ciências Humanas de Vitória/ES

adm_ana_paula@hotmail.com

Andressa Nascimento Rodrigues

Graduada em Administração Geral pela FESVV – Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha/ES

andressain@oi.com.br

Rafaela Elidia Bure

Graduada em Administração Geral pela FESV – Faculdade Estácio de Sá de Vitória/ES

rfbure@hotmail.com

Professor orientador:

Isabel Elminia

Graduada em Adm. e Ciências Contábeis pela PUC-MG e pós-graduada em RH pela FAESA/ES.

Resumo

Este artigo aborda o fenômeno conhecido assédio moral. Esse termo é recente no campo do trabalho e pouco discutido teoricamente, apesar de maus tratos e humilhações serem praticado desde o início das relações trabalhistas e intensificado atualmente pela vulnerabilização a quem são submetidos o trabalhador no contexto da globalização. No Brasil, a herança cultural deixada pelo regime escravocrata tende a considerar o assédio moral como comportamento "normal" no dia-a-dia das Empresas, dificultando as reações por parte das vítimas, bem como o seu reconhecimento pela Justiça do Trabalho. Além de se dedicar a essa discussão, o artigo pretende lançar novos olhares sobre as práticas de combate ao assédio moral nas organizações, tais como as adversidades existentes entre gerações dentro de uma organização e sua interferência no clima organizacional. A pesquisa bibliográfica utilizada neste artigo evidenciou a necessidade de intervenção na realidade organizacional, observando as diferentes estratégias adotadas pelas lideranças para combater o assédio moral, no entanto, seus desdobramentos são questionáveis, principalmente quando se percebe que a maioria delas não parte de uma concepção da organização como "teia" de poder e dominação. É justamente a partir dessa concepção que se encontram as alternativas mais consistentes e efetivas de detecção e intervenção sobre os mesmos nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave

Assédio Moral, Clima Organizacional, Liderança e Poder.

Abstract

This article approaches the phenomenon known moral siege. This term is recent in the field work and little argued theoretically, although bad-treatments and humilhações to be practised since the beginning of the working relations, being intensified in the current days for the vulnerabilização to who are submitted the worker in the context of the globalization. In Brazil, the cultural inheritance left by the regimen slavery tends to consider the moral siege as behavior "normal" in day-by-day of the Companies, making it difficult the reactions for parts of the victims, as well as its recognition for the Justice of the Work.

Beyond if dedicating to this quarrel, the article intends to launch new looks on the practical ones of combat to the moral siege in the organizations. Different strategies of intervention in the organizational reality have been launched to fight this phenomenon, however, its unfoldings are questionable, mainly when it perceives that the majority of them not part of a conception of “the teia” organization as of being able and domination. It is exactly from this conception that it finds the alternatives most consistent and effective of detention and intervention on same in the organizations the contemporaries.

Keywords

Moral harassment, organizational climate, leadership and power.

Introdução

O assédio moral integra as constantes humilhações, perseguições e ameaças no ambiente de trabalho, é parte de um processo de violência psicológica que pode afetar a vida da vítima. As atitudes agressivas como a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a dignidade e o uso da violência verbal, física ou sexual - uma das modalidades do assédio moral que não será tratada neste artigo - constituem os meios pelos quais o agressor atinge as vítimas do assédio moral (HIRIGOYEN, 2001).

Nos anos 90, a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, autora de livros como *Assédio Moral – A Violência Perversa do Cotidiano* e *Mal-Estar no Trabalho – Redefinindo o Assédio Moral* (2001), ambos publicados no Brasil, procurou destrinchar o processo lento e perverso. Diz que em ambientes de pressão extrema, vale qualquer método, inclusive a humilhação para a obtenção de resultados maiores. “Com medo de entrar no próximo corte, as pessoas passaram a se submeter mais às perversidades.”

A escravidão terminou, mas o assédio moral continua sendo uma prática muito comum nas organizações contemporâneas, onde os trabalhadores estão sendo submetidos a um forte processo de vulnerabilização.

O assédio moral nas organizações se apresenta de várias formas, desde acidentes físicos a sofrimentos psíquicos, podendo apresentar-se de uma forma perversa e sutil. A intenção em desenvolver este artigo se deu através das experiências

vididas pelas autoras dentro do contexto abordado e que não serão relatadas por questão de ética profissional.

Com base na OIT – Organização Internacional do Trabalho - e a Organização Mundial da Saúde, se a década passada foi a das lesões por esforço repetitivo - LER, essa será a do estresse, da depressão, do pânico, da tortura psicológica e outros danos psíquicos relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas às políticas neoliberais (OIT, 2002).

O objetivo deste trabalho foi evidenciar os caminhos pelos quais se desenvolve o assédio moral nas organizações, tendo como abordagem aspectos da cultura brasileira, do clima organizacional, poder e estratégia para evitá-lo.

Devido a poucos conteúdos acadêmicos e científicos e a falta de conhecimento no ambiente organizacional, a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica que evidencia a necessidade de intervenção na realidade empresarial. O referencial teórico e mesmo as pesquisas, são em número reduzido no Brasil frente à intensificação e a gravidade do fenômeno. Nas seções que se seguem, são apresentados os referenciais teóricos e considerações finais.

1. A EVOLUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Na última década, dentre os problemas sociais, em especial o assédio moral tem recebido destaque nas organizações, embora exista em todas as relações sociais, desde os primórdios da humanidade, esse tipo de abordagem passou a ser divulgada, principalmente, a partir da obra de Hirigoyen, a qual identificou que cada vez mais, na competitividade do mercado, pode-se observar esse fenômeno e constatar seus efeitos maléficos, que vão da baixa auto-estima, a doenças físicas, psíquicas e até mesmo em casos extremos à morte.

Toda conduta abusiva como gestos, palavras, comportamentos, atitudes, etc. ameaça ou degrada o clima de trabalho por sua repetição ou sistematização, indo de encontro a dignidade / integridade psíquica ou física da pessoa (HIRIGOYEN, 2002a, p.64)

O assédio moral acontece nas dependências das Empresas e durante a jornada de trabalho, de forma repetitiva contra o empregado, colocando-o numa situação humilhante por parte do superior imediato, é uma relação marcada pelo Poder. Caracteriza-se por relações desumanas e antiéticas. A vítima não é considerada igual em direitos. Segundo Maria Barreto em dissertação de Mestrado em Psicologia Social na PUC de São Paulo em 2000, definiu:

[...] o objetivo principal do agressor é desqualificar a vítima, enquanto profissional e ser humano. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos demais colegas.

O assédio moral existe desde quando começou falar em trabalho e conseqüentemente sempre houveram relatos de maus tratos, agressões físicas e psicológicas, condições subumanas e autoritarismo exacerbado. O motivo de revoltas, revoluções, ideologias, criação de leis trabalhistas e sindicatos foram uma forma que os trabalhadores encontraram para se defenderem ou amenizarem esses abusos.

A vítima assediada geralmente é escolhida por possuir características que incomodam os interesses do agressor (patrão) por suas habilidades, destreza, conhecimento, desempenho e exemplo, ou simplesmente, por desajustamento sexual ou psíquico por parte do assediador Ramires (apud SALVADOR, 2002, p. 8).

Conforme afirma a juíza do trabalho Schmidt (2002) o novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento de situações de assédio moral, pois de um lado estabelece-se que este deve ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. De outro lado, esse novo trabalhador sabe que não estar “apto” a essa nova realidade pode significar a perda do emprego.

Paralelamente a isso, o medo de perder o emprego favorece o surgimento da submissão e, a conseqüente impunidade dos agressores, visto que, na maioria das vezes a vítima desconhece o elemento do assédio moral, não sabe das providências

que podem ser tomadas para coibi-lo e, teme agir de forma que possa prejudicar diante do acirrado mercado de trabalho.

Sendo assim, o estresse profissional é um fator geralmente confundido com assédio. Apesar de no assédio existir uma fase de estresse, o que realmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato este inexistente no estresse. “O estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só” (HIRIGOYEN, 2002b).

Assim sendo, Hirigoyen (2002b) atenta para o fato de que o uso inadequado do termo assédio pode levar a banalização do mesmo e, por conseguinte, levar a descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas do fenômeno.

Muitas pessoas colocam-se na posição de vítima como forma de darem um sentido à crise existencial pela qual passam. Antes de querer procurar uma saída, elas perseguem o agressor, e reclamam de uma situação, pois acreditam que só assim serão “ressarcidas” do mal que sofreram. Não é raro o caso de pessoas que acreditam poder tirar proveito material destas situações e por isso não procuram saídas. Colocar-se na posição de vítima é confortável, pois exime a “pseudo” vítima das responsabilidades por situações difíceis ou erros, por conseguinte, esta não precisa se questionar em relação às próprias falhas ou culpa (HIRIGOYEN, 2002b).

Diante dos acontecimentos, os administradores estão aprendendo a respeitar as diferenças individuais de seus subordinados e a transmitir de forma respeitosa seu legado (HIRIGOYEN, 2002b).

2. ASSÉDIO MORAL NO MUNDO

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2002), a Suécia, Inglaterra e França apresentaram um dos menores índices de assédio moral, perdendo apenas para a Itália, que apresentou índice bastante baixo de trabalhadores afetados pelo assédio moral.

Alguns países já possuem legislação específica para punir o assédio. É o caso de Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, França, Noruega e Suécia. Nos Estados Unidos, os casos de assédio são julgados de acordo com a legislação de dano moral. Em países como Espanha, Itália e Japão há leis à espera de aprovação. (REVISTA ÉPOCA, 2008, p. 46).

No Brasil, assédio moral não é crime, mas um ato ilícito. Não há leis federais sobre o tema, mas leis municipais (nas cidades de São Paulo, Natal, Campinas, por exemplo) e estaduais (nos Estados do Rio de Janeiro e de Pernambuco).

3. ASPECTOS DA CULTURA BRASILEIRA NO ASSÉDIO MORAL

A forma em administrar uma organização pode levar a entender o motivo do assédio moral ter se manifestado com tanta habitualidade nos locais de trabalho. A história da nossa cultura influencia significativamente na construção de seu imaginário social e tenta buscar seus reflexos no mundo organizacional de hoje.

Os traços típicos e característicos da cultura brasileira não estão distantes do cotidiano organizacional: o estilo paternalista e autoritário de administrar foi gerado no engenho, na casa-grande e na senzala, fortalecido pelo coronelismo e solidificado pela gerência empresarial (MOTTA, 1997; VASCONCELOS, 2000 apud AGUIAR, 2006).

Em nossa cultura, a classe trabalhadora está ligada aos ex-escravos, homens livres, enquanto a classe empresarial está ligada aos senhores de engenho. “Os brasileiros que se transformam em nossa base operária eram egressos de um mundo oligárquico regido pelas normas típicas da sociedade arcaica” (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p. 100). Constituindo uma relação social próxima e interligada entre empregado e empregador gerando impactos e reflexos entre si, formando, com suas articulações, os resquícios culturais mais importantes enquanto subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e dos liderados, culminando em traços culturais comuns, tais como: concentração de poder, personalismo, postura de espectador, impedimento de conflitos, lealdade às pessoas, formalismo, flexibilidade e a impunidade, constituindo dessa forma, o sistema de ação cultural brasileiro.

Por essas razões, a classe empresarial brasileira não está habituada a negociar e desenvolver técnicas gerenciais para interação e integração do empregado. Ao contrário, suas respostas são sempre obtidas por meio do autoritarismo e pela imposição do estilo próprio de administrar. Isso explica o atraso das formulações gerenciais brasileiras e a desumanização das relações de trabalho em algumas organizações (VASCONCELOS, 2000).

Existe ainda a herança escravocrata que busca contrastar com a exigência de um novo perfil de empregados surgido atualmente no mercado de trabalho.

4. GERAÇÃO “X” E “Y”

Nos últimos tempos ocorreram muitas mudanças em todo o mundo, por este motivo a humanidade está passando por diversas mudanças e sem precedentes na sua história, surgindo um novo perfil de pessoas que tem a habilidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo como falar ao telefone, escrever e-mails, baixar músicas e filmes na internet, conversar com várias pessoas nos programas de bate papo, ler jornais nos sites e ao mesmo tempo escrever um relatório sobre um projeto de trabalho. Este grupo é conhecido por “Geração Y”, ou seja, são pessoas que nasceram no final da década de 70 até o início da década de 90, que têm idade entre 19 e 39

anos e, portanto, estão ligados à internet desde que nasceram e que, muitas vezes, possuem habilidades tecnológicas que superam às das gerações anteriores.

Essa geração foi precedida por duas gerações de características bastante diferenciadas: a geração que foi chamada de “Baby Boomers” constituída por indivíduos que nasceram entre 1946 e 1965 e a “Geração X” constituída por indivíduos que nasceram entre 1966 e 1975. A geração dos “Baby Boomers” é formada por pessoas que nasceram logo após a Segunda Guerra Mundial e que tinham como ideal de vida atuar na reconstrução do mundo (LOMBARDIA, 2008).

Com essa fixação, praticamente inconsciente, traduziam essa ansiedade tornando os seus dias de vida apenas focado no trabalho intenso e contínuo, dia e noite. Para eles, o trabalho era encarado como a coisa mais importante do mundo e, por sua vez, o emprego era a sua identidade, construindo grandes empresas e mantendo-se em altos cargos das Empresas ainda hoje.

Trata-se de uma geração que foi orientada pelos seus pais a preservar o emprego, a buscar um emprego garantido e seguro, para ficarem nele até o dia da aposentadoria. Hoje em dia, muito desses indivíduos, já aposentáveis teimam em continuar na empresa, porque estão tão acostumados ao trabalho que não conseguem se ver em outro cenário de atuação (VIANA, 2008).

A “Geração Y” tem como ponto forte o egoísmo, pois tende a priorizar os seus interesses e dificilmente abre mão de satisfazer um desejo pessoal em detrimento a um emprego. Para serem atraídos para uma determinada empresa precisam estar certos que conceitos como criatividade, estrutura horizontal, democracia, flexibilidade e grandes desafios serão conceitos que estarão presentes e vivenciados no seu dia a dia.

Outro aspecto bastante importante a ser considerado é que a sua relação com as empresas que trabalham é estritamente profissional, estarão nelas enquanto as mesmas permitirem que os seus projetos profissionais possam ser atendidos e quando

isso não acontecer mudarão de empresa como quem muda de camisa. Esse é um comportamento totalmente diferente dos seus pais e avós, que eram fiéis às empresas nas quais trabalhavam e buscava o tempo todo, a estabilidade no trabalho.

Portanto, ao chegarem às organizações, esses jovens muitas vezes se chocam com o que vêem, pois querem mudanças rápidas e, na maioria das vezes entram em conflitos abertos ou velados com os integrantes da “Geração X”, a qual por sua vez acredita que os jovens são difíceis de serem tratados.

Logo, o que se espera é que os integrantes das duas gerações em evidência entendam que são dois grupos com vantagens e desvantagens, mas que podem se transformar. Esses conflitos entre as gerações muitas vezes culminam com desfecho no assédio moral, principalmente no que se refere a mudança que se não forem bem administradas na relação *poder vs subordinado* podem culminar com questões judiciais.

5. RELAÇÃO DE EMPREGO: PODER VS SUBORDINAÇÃO

O poder está presente nas relações sociais e os conflitos são inerentes às relações de poder. Estes permeiam as organizações e estão presentes em todos os níveis hierárquicos e não somente nas relações de autoridade. O que explica a ocorrência de casos de assédio moral do tipo horizontal e ascendente.

A princípio enfatiza-se que o assédio moral é caracterizado por uma conduta abusiva, seja do empregador, que se apropria de sua superioridade hierárquica para constranger seus subordinados entre si, com o propósito de atingir alguém do grupo, o que pode gerar por motivos de competição ou de discriminação em seus aspectos.

Para Aguiar (2003), esse fenômeno é chamado de assédio vertical, *bossing* ou mesmo *mobbing* descendente, como Heinz Leymann prefere denominar, psicólogo e cientista médico alemão que identificou o fenômeno na década de 80 e começou a estudar o assédio moral a partir das análises empíricas.

Segundo Dessler (2003. p.49), “liderança significa assumir um forte posicionamento em relação à necessidade de mudança e se tornar um modelo para os comportamentos exigidos para essa mudança.”

Sendo assim, o que se constata no assédio vertical é a utilização do poder dos superiores para fins de verdadeiro abuso da autoridade. Tal é o exemplo do empregador que, para não ter que arcar com as despesas de uma dispensa imotivada de um funcionário tenta convencê-lo a demitir-se ou cria situações constrangedoras, como retirar sua autonomia no departamento, transferir todas suas atividades a outras pessoas, isolá-lo do ambiente, para que o empregado sintá-se de algum modo culpado pela situação, pedindo sua demissão.

Já o fenômeno denominado assédio horizontal, é percebido entre os próprios colegas de trabalho que, motivados pela inveja do trabalho muito apreciado do outro colega, o qual pode vir a receber uma promoção, ou ainda pela mera discriminação motivada por fatores raciais, políticos, religiosos, etc, submetem o sujeito "incômodo" a situações de humilhação perante comentários ofensivos, boatos sobre sua vida pessoal, acusações que podem denegrir sua imagem perante a empresa, sabotando seus planos de trabalho, interferindo no clima organizacional.

6. O ASSEDIO MORAL E SUA INTERFERÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Falar em clima organizacional é abordarmos o que é conhecido como ambiente organizacional ou ambiente de trabalho, pois o ambiente de trabalho é aonde o indivíduo lança suas projeções, os seus desejos e desempenha o seu papel. É através do trabalho que o homem manifesta as suas relações sociais e transfere os seus anseios.

Manter um bom clima organizacional é importante para evitar comportamentos que não devem ser admitidos dentro do ambiente de trabalho. É fundamental prevenir

o assédio moral através de um bom código de ética, e política de gestão de pessoas que contribui para melhorar a qualidade de produção e do ambiente.

Desta forma, lideranças autoritárias, exposição pública de deficiências no desempenho profissional, trabalho incompatível com a competência do funcionário, ameaças e humilhações constantes, dificuldade na comunicação, brincadeiras de mau gosto, apelidos e xingamentos, ambientes hostis, funcionários isolados e ignorados, avaliação errônea do trabalho realizado, desvalorização de resultados, dramatização de erros e ameaças de transferência ou demissão são algumas das situações que caracterizam o assédio moral, ou seja, agressões psicológicas bastante comuns que causam constrangimentos, humilhações, agressões verbais, ameaças, ostracismo e isolamento. São atitudes que abalam o psicológico das pessoas.

Além disso, indica-se que o poder está presente nas relações sociais e os conflitos são inerentes às relações de poder. Estes permeiam as organizações e estão presentes em todos os níveis hierárquicos e não somente nas relações de autoridade. O que explica a ocorrência de casos de assédio moral do tipo horizontal e ascendente.

As pressões psicológicas freqüentes adoecem o corpo e a mente pelo excessivo estresse provocado. Portanto, é essencial que a conduta do superior hierárquico se restrinja à adequação de normas e procedimentos concernentes às atividades contratadas, caso contrário comprometerá a saúde física e psicológica do empregado, bem como o salutar o clima organizacional e a própria imagem da empresa.

Desta forma, o assédio moral, como fenômeno, vem sendo reconhecido como destruidor do trabalho, pois pode causar queda na produtividade, absenteísmo, redução da criatividade, turnover, depressão, falta de comprometimento, falta de estímulo, debilidade física, ações indenizatórias e até mesmo em caso extremo, o suicídio.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2002, p.95):

O clima organizacional é um elemento que sobressai nas relações do trabalho e fornece as diretrizes para a permissividade ou não, cria regras, impõe normas de conduta e fomenta comportamentos e atitudes que apelam para a consciência de cada “colaborador.

O medo, presente em todas as instâncias, reprime toda e qualquer iniciativa de defesa da dignidade quando o emprego está em jogo. Dessa forma, se torna muito mais difícil à recuperação da dignidade, fato esse agravado quando não há ajuda dos profissionais que, pressupõe-se, deveriam promover apoio de médicos e psicólogos.

7. FATORES QUE CONTRIBUEM PARA EVITAR E/OU REDUZIR O ASSÉDIO MORAL

Para Idalberto Chiavenato (2002, p.402):

[...] uma boa análise de cargos e salários busca oportunidades igualitárias de empregos e contribui de forma acentuada no clima organizacional, bem como na redução do assédio moral entre liderança e liderados, haja vista, que quando começamos a utilizar as ferramentas de gestão em prol da organização, as atividades e relacionamentos fluem para um direcionamento mais profissional tornando-se menos pessoal.

A intervenção e alteração da gestão de Recursos Humanos se fazem necessária quando é identificada de forma alarmante a tendência ao assédio moral, isso é identificado quando nos deparamos com casos de afastamento, alta rotatividade de funcionários, aliado ao crescente número de trabalhadores que apresentavam sinais de estresse ocupacional e falta de motivação para o trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O homem é capaz de se tornar seu maior adversário, isso é demonstrado diante das guerras e da criminalidade, nesse contexto nos deparamos com o fenômeno assédio moral que vagarosamente abala a estrutura das pessoas no ambiente de trabalho, sem que os meios de comunicação lhe dêem o merecido destaque.

Notamos que há várias gerações dentro das organizações e que se conflitam entre si, e que são identificadas como a “baby boomers”, geração X e Y. A geração “Baby Boomers” representa as pessoas que nasceram logo após o término da II Guerra Mundial e estão relacionadas às questões de autodescoberta, auto-estima e experimentação de novos estilos de vida.

No entanto, na geração X, os líderes que têm cerca de 30 anos ou menos e são diferentes: não toleram limites hierárquicos, gostam de trabalho em equipe, querem que a empresa funcione como comunidade dos líderes “emergentes” e têm valores bem próprios. Não acreditam, por exemplo, em hierarquia; preferem acordos informais; e são menos leais à empresa do que seus antecessores, da geração do baby boom. Adoram o trabalho em equipe e não vêem mistério no avanço da tecnologia.

Já na geração Y, as pessoas respondem muito menos aos tipos de comandos e controles tradicionais de gerenciamento ainda populares. Eles cresceram questionando seus pais e agora estão questionando seus empregadores. Eles não sabem se calar quando se depara com alguém da geração “baby boomers”.

Partindo-se do pressuposto que essas gerações se diferem em vários aspectos e principalmente valores, o assédio moral acaba por se tornar um inimigo invisível e que pouco se pune. Essa situação poderá ser melhor trabalhada com uma política clara e definida de Gestão de Pessoas.

Deste modo e diante das novas percepções oriundas do assédio moral, as Empresas devem desenvolver trabalhos educativos com intuito de minimizar o desgaste entre as gerações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. S. A. (2003). *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. Dissertação de Mestrado. Salvador, UNIFACS.

AGUIAR André Luiz Souza. *Assédio Moral: O Direito a Indenização pelos Maus Tratos e Humilhações*. 2. ed. São Paulo: LTR, 2006;

BARRETO. Margarida Maria Silveira. (2000) *Uma jornada de humilhações*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social, PUC, São Paulo;

BARRETO. Margarida Maria Silveira. (2003) *Assédio moral: ato deliberado de humilhação ou uma "política da empresa" para livrar-se dos trabalhadores indesejados*. Disponível em «http://www.cremesp.org.br/revistasermédico/nova_revista/corpo.php?Material=40» Acesso em: 18 abr. 2007;

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002;

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003;

FREITAS, Maria Ester de. (2001) *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 41, nº 2, (abr./jun. 2001);

HIRIGOYEN, Marie-France. (2002a). *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. Ed. 5. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil;

OIT, Organização Internacional do Trabalho. Disponível em <http://www.oitbrasil.org.br>» Acesso em: 01 abr. 2008;

PEREIRA, João Renato Alves. Disponível em <http://www.leiassediomoral.com.br>» Acesso em: 27 jan. 2009;

RAMIRES. *O Empreendedor e o Assédio Moral no Trabalho*. Disponível em <http://www.urutagua.uem.br/006/06rasilva.htm>» Acesso em: 20 setembro 2007;

REVISTA ÉPOCA. *O pesadelo do assédio moral*. São Paulo: Globo, 19 setembro 2008;

SCHMIDT, M. H. F. de M. *O assédio moral no direito do trabalho*. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, Serviço de Biblioteca e Jurisprudência*, a. 27, n. 47, jan./jun. 2002, p. 177-227.

VIANA, Fernando. Os Novos Tempos: A Convivência das Gerações X e Y nas Empresas. Disponível em http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando_Viana »
Acesso em: 17 dezembro 2008.