

## **Reflexões sobre Assédio Moral: um Estudo à Luz da Organização Pessoaense com maior Incidência em Ações Trabalhistas entre 2008 e 2012**

### **Reflections on Moral Harassment: A Study in the Light of the Organization with the Highest Incidence of Labor Lawsuits between 2008 and 2012 in João Pessoa**

Bárbara Amélia Arantes Carneiro Lima,  
Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba e em Direito pela Unipê, Paraíba, Brasil  
barbaraaclima@gmail.com

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Professora da Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil  
kruta@terra.com.br

Helen Silva Gonçalves  
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Professora da Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil  
helenmep@gmail.com

Kellen da Silva Coelho  
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – (CPGA/UFSC). Professora da Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil  
kellen.coelho@hotmail.com

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 11.07.2013  
Aprovado em 08.11.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é refletir sobre o fenômeno do assédio moral no contexto da organização com maior incidência de ações sobre assédio moral em João Pessoa, no período de 2008 a 2012. Optou-se por uma abordagem qualitativa e realizou-se a pesquisa em duas etapas: uma de cunho documental e outra de cunho primário. Na primeira, investigou-se a incidência de ações judiciais trabalhistas relacionadas ao assédio moral na comarca de João Pessoa, instância de 1º grau do Estado da Paraíba, sendo encontradas 8 ações impetradas contra 7 empresas, uma delas reincidente. Constatou-se que em 2 das 8 ações o pedido de indenização por danos morais em razão de assédio foi julgado improcedente. Constatou-se ainda que a maioria dos empregados que moveram as ações tinha ocupação gerencial, e o ambiente de labor extraordinário e estressante somado ao esgotamento físico e mental foram os motivos mais citados nas demandas. Na etapa de cunho primário, por sua vez, focou-se na empresa reincidente e aplicou-se um questionário ao Gerente de Atendimento para se conhecer as práticas organizativas e possibilitar a identificação das medidas corretivas e preventivas adotadas. Os dados colhidos apontam que grande parte das medidas adotadas estava relacionada à gestão de pessoas; porém, o que tem comprometido a mitigação do assédio moral é uma concepção predominantemente teleológica da área.

Palavras-chave: Assédio moral; Ações trabalhistas; Medidas organizacionais.

## ABSTRACT

The objective of this research is to reflect upon the phenomenon of moral harassment in the context of the organization with the highest incidence of legal lawsuits on moral harassment in João Pessoa, in the period between 2008 and 2012. A qualitative approach was chosen and the research was held in two stages: one of documentary character and another of primary character. In the first, the incidence of labor lawsuits related to moral harassment in the region of João Pessoa, 1st degree instance of Paraíba State was investigated, eight lawsuits filed against seven companies, one of them recurrent, were found. It was verified that in two of the eight lawsuits the request for compensation for moral damages by reason of harassment was judged unfounded. It was further observed that the majority of employees who filled the lawsuits had management occupations, and the extraordinary and stressful labor environment added to the physical and mental exhaustion were the most referred reasons in the demands. In the step of primary character, in its turn, the recurrent company was focused on and a questionnaire was applied to the Care Manager to learn about the organizational practices and enable the identification of corrective and preventive measures adopted. The data collected indicate that most of the measures adopted were related to the management of people, but what has endangered the mitigation of moral harassment is a predominantly teleological conception of the area.

Keywords: Moral harassment; Labor lawsuits; Organizational measures.

## 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral, tema bastante debatido atualmente no cenário dos estudos organizacionais, encontra-se inserido no contexto brasileiro desde a época da escravidão, passando pela Revolução Industrial e conflitando no século XX com a reivindicação dos direitos sociais, culturais e trabalhistas da classe operária. Toda essa configuração reivindicatória resultou na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, e na Constituição Federal de 1988, entre outras leis de expressividade nacional.

Em 1996, o assédio moral foi objeto de pesquisa do psicólogo do trabalho Heyns Leymann, que o qualificou como psicoterror, cunhando o termo *mobbing*. Após dois anos, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista, publicou o livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, que gerou uma grande inquietação sobre o tema, inclusive no ambiente de trabalho (Heloani, 2004).

Freitas, em 2007, comparou a configuração do mundo do trabalho com um cenário de guerra, seja contra o tempo, dos mercados, dos talentos, pelos consumidores, pela sobrevivência, ou até mesmo pelos empregos. O caráter teleológico predominante nas organizações, fruto de uma lógica competitiva que incide nacional e internacionalmente, gerou sérias consequências à seara organizacional, como precariedade do emprego, crescimento do desemprego, interesses em reduzir custos, acúmulo de atribuições e de novas tarefas a um mesmo empregado, e exigência de polivalência (Martiningo Filho & Siqueira, 2007). Esses fatores facilitaram a propagação e a naturalização do assédio moral, uma vez que a atual política do mercado é composta pela concorrência sem regramentos e pela aceitação de comportamentos aéticos que violam a dignidade humana ao impor medo e insegurança, por meio da coação de trabalhadores, na expectativa de alavancar a produtividade.

Assim, o assédio moral consiste, de acordo com o entendimento de Vacchiano (2007), em condutas danosas e em situações humilhantes. Trata-se de um processo constituído de determinadas condutas no tempo, com intuito vexatório e humilhante ao trabalhador/vítima, voltado ao aumento da produtividade e da lucratividade da empresa, a despeito dos danos causados à dignidade física e moral

da pessoa. Outras denominações direcionadas ao assédio moral, citadas por Pamplona Filho (2006), são: *bullying*, *harcèlement* moral, *mobbing*, assédio moral empresarial, assédio psicológico no trabalho, terror psicológico e psicoterror laboral.

A conduta autoritária e abusiva de superiores hierárquicos tende a comprometer o clima organizacional, aumentar o absenteísmo, diminuir a autoestima dos trabalhadores e bloquear a criatividade e a capacidade de inovação destes (Martiningo Filho; Siqueira, 2007). Somam-se a isso outras tipologias de assédio moral, que podem se manifestar de forma descendente, horizontal ou mista (Leymann, 1996; Hirigoyen, 2010; Freitas, 2001).

O "assédio moral", sob as mais diversas óticas, tem se mostrado massivamente suscitado pelos empregados em demandas judiciais, cuja finalidade é a obtenção de indenização pela lesões psíquicas e/ou físicas originadas no ambiente de trabalho.

Posto isso, vários pesquisadores, alicerçados em uma concepção macropolítica, têm atuado junto a sindicatos, organizações de saúde e outros organismos profissionais para terem acesso aos casos de assédio e, conseqüentemente, promoverem discussões sobre o tema (Rayner, Sheehan, & Barker, 1999).

Diante do sistema de concorrência relatado e seus desdobramentos no cerne jurídico, despertou-se um clamor por uma mudança no comportamento empresarial que priorizasse uma orientação mais ética e voltada à qualidade de vida do trabalhador, a partir da busca pela higidez física e psíquica como forma de cumprir a lei e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a lucratividade.

Bem ressaltam Martiningo Filho e Siqueira (2007) que esforços em termos de gestão devem ser empregados para impedir a ação de atores perversos, por meio da adoção de medidas que reforcem o discurso pautado na necessidade de respeito pelos demais integrantes organizacionais.

Em meio a essas afirmações, julga-se que o papel da área de Gestão de Pessoas torna-se essencial nas empresas, no sentido de mitigar fatores potencializadores de casos de terror psicológico. Entretanto, em muitos casos essa área tem se deparado com o assédio moral a partir do fato já consumado, buscando apenas de maneira corretiva sanar os problemas surgidos.

Assim, sob a influência de uma das autoras deste artigo, que é estudiosa da área jurídica, instigou-se o interesse em verificar, no município de João Pessoa, a incidência do assédio moral nas ações trabalhistas consultadas na guia de jurisprudência do site do Tribunal Regional do Trabalho do Estado da Paraíba, bem como nas ações disponibilizadas por um Juiz do Trabalho, todas, em ambos os casos, ocorridas no quinquênio 2008-2012. Essa delimitação é transversalidade necessária para tecer inferências acerca das referidas ações em termos de contemporaneidade.

Com base nisso, elegeu-se a organização de João Pessoa que apresentou maior incidência do fenômeno assédio moral nas ações trabalhistas ora especificadas, com o objetivo primordial de refletir sobre tal fenômeno e sua repercussão no âmbito da organização. Nessa linha de raciocínio, este estudo visa oportunizar discussões sobre o assédio moral no cenário delimitado, por meio da verificação de medidas corretivas e preventivas adotadas na organização, a fim de promover a redução desse fenômeno que tem acarretado prejuízos irreparáveis ao trabalhador e às empresas.

## 2 ASSÉDIO MORAL

O conceito do assédio moral reflete os ambientes hostis de trabalho que prejudicam o físico e o psíquico do empregado. Leymann (1996) foi o primeiro a identificar o fenômeno no âmbito organizacional, ao afirmar que:

Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or few individuals, mainly toward one individual, who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenceless position, being held there by means of continuing mobbing activities. These actions occurs on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical at least six months of duration). Because the high frequency and long duration of hostile behaviour, this maltreatment results in considerable psychological, psychosomatic, and social misery. (LEYMANN, 1996, p. 168)

As relações de poder, sejam elas reais ou percebidas, representam o pano de fundo dos casos de assédio moral, estando presentes nas estruturas formais e informais (Corrêa & Carrieri, 2007).

Para Hirigoyen (2010), o psicoterror laboral agrega o abuso de poder à manipulação perversa. O primeiro é facilmente elucidado pelos empregados; já o segundo, instala-se de forma mais insidiosa e causa devastações maiores. Além desses elementos, a partir da análise dos conceitos pode-se evidenciar tempo e intensidade da agressão. No que se refere ao tempo, anteriormente este tinha mais importância para a configuração do assédio, de forma que a conduta devia ser repetitiva, prolongada, ofensiva e humilhante ao físico e ao psicológico. Todavia, como as pessoas respondem distintamente às agressões que recebem, a percepção da agressão também ocorrerá de formas diferentes, subjetividade que termina conferindo ao tempo menor relevância em comparação à intensidade da agressão (Gomes, 2008).

Com as enumeradas proposições sobre a violência moral, é inteligível que se trata de uma conduta abusiva à integridade física e, essencialmente, à psicológica, permeada de atos insultuosos e intimidatórios que minam a autoconfiança da vítima e a isolam no ambiente de trabalho. Em outras palavras, assédio moral se consubstancia em atitudes constantes do assediador à vítima ao longo do tempo, agredindo sua psique e seu físico, o que faz também com que o indivíduo se sinta menosprezado, inferiorizado e inútil a ponto de sofrer consequências em sua saúde.

Além dos fatores organizacionais que induzem os agressores ao assédio moral – como competição exacerbada e estilos autoritários de liderança (Einarsen, 1999; Salin, 2003; Ayoko & Callan, 2010) –, Piñuel y Zabala e Cantero (2002) destacaram alguns motivos no cerne individual: ciúme profissional e inveja em relação às competências do outro; percepção de que a vítima seja uma potencial ameaça profissional; diferenças em termos culturais, de educação, de orientação sexual etc.

A incidência do assédio moral apresenta suas peculiaridades nos mais diversos países; contudo, há um consenso entre os autores no que tange à sua duração, à longevidade do sofrimento (Agervold, 2007). Embora tenha identificado várias nuances nas pesquisas realizadas, Bradaschia (2007) constatou que a maior parte dos registros de assédio tem se prolongado por mais de um ano.

No senso comum é muito frequente a associação do assédio moral com o abuso de poder advindo da hierarquia e das linhas de comando; entretanto, o assédio pode se manifestar sob várias configurações.

O assédio moral horizontal, segundo Parreira (2010, p. 32), é "aquele praticado entre pessoas da mesma posição, ou posições semelhantes". Ocorre entre os trabalhadores de mesmo nível hierárquico, seja pela disputa de um cargo/promoção, por sentimentos de inveja/ciúme, por intolerância racial-cultural-política, ou pela rivalidade profissional.

Por sua vez, o assédio moral vertical pode ser ascendente ou descendente. O ascendente refere-se ao assédio moral no qual um ou mais subordinados investem contra o gestor, e sua incidência se dá em razão deste não conseguir manter o controle sobre aqueles devido à sua fragilidade, insegurança, inexperiência na função, ou a problemas emocionais (Souza, 2011).

Já o assédio moral vertical descendente, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2011, p. 28), "trata do caso mais comum de expressão de abuso de poder e tirania de chefes que dão vazão às suas frustrações ou às suas fantasias de onipotência para acuar, destratar, humilhar, esbravejar e reduzir o subordinado a nada".

O assédio moral misto diz respeito à combinação do assédio das espécies horizontal e vertical descendente. Pessoa (2010, p. 17) afirma que esse tipo de assédio ocorre "quando a vítima sofre com ultrajes advindos do superior hierárquico e dos colegas de trabalho, concomitantemente".

Depreende-se, então, que além das várias facetas o assédio moral também pode apresentar um caráter híbrido de manifestação, que juntamente com a complexidade das relações de trabalho tende a representar um objeto de estudo bastante denso e expressivo no âmbito organizacional.

Em se tratando das consequências do assédio moral sobre a saúde, cabe mencionar que o propósito do assédio é agredir o outro indivíduo, seja na saúde moral ou na física. Segundo Hirigoyen (2011, p. 158), "as sintomatologias apresentadas pelas vítimas são muito caricatas e estão mais relacionadas à intensidade e à duração da agressão do que propriamente às estruturas psíquicas". Nessa esteira, Ferrari e Martins (2011, p. 131) afirmam que "as reações a determinado ato variam de pessoa para pessoa, em função, inclusive, de seu estado emocional e do ambiente em que labora".



Os traumas do assédio moral são imensuráveis, podendo acarretar sintomas como dores generalizadas, depressão, dores abdominais, distúrbios digestivos, hipertensão arterial, problemas nas relações familiares, absenteísmo, baixa autoestima, síndrome de *burnout*, síndrome do pânico e tentativa de suicídio (Candido, 2011).

Essa psicoviolência laboral é um problema organizacional para o qual não há legislação consolidada no âmbito federal; mas, sendo imperioso ao Direito do Trabalho resguardar a dignidade do trabalhador, o Direito Civil é aplicado subsidiariamente no julgamento dos pedidos de indenização pelos danos causados e de apuração da responsabilidade objetiva do empregador (Candido, 2011).

Vale salientar que no âmbito estadual e municipal já há leis direcionadas a esse fenômeno, como, respectivamente, no Rio de Janeiro a Lei no 3.921/2002, e em São Paulo, a Lei no 13.288/2002 (Freitas et al, 2011).

O texto da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é determinante quando em seu artigo 5º, inciso X, assim dispõe: "São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação" (BRASIL, 2007, p. 43). Logo, pela leitura constitucional observa-se que se erigiu o direito à indenização moral independentemente da indenização material.

Ressalte-se que pode haver dano moral sem a ocorrência do assédio, mas, havendo assédio moral, uma das formas de ressarcir e coibir a afronta ao direito do assediado é por meio da indenização a esse tipo de dano.

Em suma, dentro do sistema econômico atual, as empresas podem se tornar um exemplo perfeito da representação da famosa frase do filósofo Nicolau Maquiavel: "os fins justificam os meios". Nas organizações consolida-se cada vez mais um ambiente perverso em que o medo, a pressão e a humilhação são utilizados para atingir objetivos de desempenho, produção e rendimento. Somado a isso, a concorrência interna existente entre os próprios trabalhadores fomenta as condutas comissivas de destruição, com consequências em todos os níveis (Martiningo Filho & Siqueira, 2007). Por outro lado, certos gestores organizacionais começam a buscar orientações mais éticas e práticas para melhoria do ambiente de trabalho, via promoção e monitoramento de políticas de prevenção e medidas corretivas, voltadas à mitigação de comportamentos perversos que possam "ser



utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles [trabalhadores] tirar um melhor rendimento", conforme afirma Hirigoyen (2010, p. 98).

Por isso, são explanadas algumas medidas preventivas citadas pelos estudiosos e algumas medidas corretivas que surgem após a ocorrência do assédio moral laboral. Vale ressaltar que as primeiras são ações de caráter mais relevante, pois tentam coibir ou impedir a tempo as condutas abusivas e perseguidoras.

### **3 MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS FRENTE AO ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Embora não seja considerada exclusividade do departamento de Gestão de Pessoas, grande parte das medidas organizacionais apresentadas na literatura estão a ele associadas, inclusive de modo bastante behaviorista, embasado em práticas de controle significativamente veladas.

Segundo a pesquisa elaborada por Martiningo Filho e Siqueira (2007), para efetivar uma prevenção eficaz do psicoterror na esfera do trabalho é importante que a área de Gestão de Pessoas atue com educação, transparência e diálogo, e realize programas de treinamento e cursos de conscientização de empregados e gestores.

Dentre as várias formas e medidas de combate ao assédio moral apontadas por estudiosos do assunto, Hirigoyen (2010) expõe uma metodologia composta por quatro fases. Na primeira, busca-se informar e sensibilizar os trabalhadores sobre o assunto por meio de um grande debate público e campanha ou folhetos de explicações. Na fase seguinte, forma-se um grupo de especialistas internos permanentes, com equipe de Medicina Social, representantes sindicais e outras pessoas. Na fase três, treinam-se os profissionais da área de Gestão de Pessoas para identificar e prevenir a violência laboral ou administrar os casos já existentes. Por fim, como última etapa, elabora-se uma agenda social com intuito de discutir o fenômeno do psicoterror.

Ante a inoperância da prevenção, torna-se necessário que a organização, na figura de seus dirigentes, estabeleça ações de correção e até mesmo punição aos assediadores. Nesse cenário, ações na área de Gestão de Pessoas, seja por meio de um departamento constituído ou não, mostram-se de fundamental importância mediante as práticas a serem adotadas.

Martiningo Filho e Siqueira (2007) recomendam as ouvidorias internas como melhor prática quando configurado o *mobbing*, sob o fundamento de que os gestores, por não conseguirem ou por preferirem, incentivam a comunicação a partir de um canal específico feito por interlocutores que podem ser empregados internos ou consultores contratados. A ouvidoria receberá as denúncias da violência laboral e repassará para a diretoria de Gestão de Pessoas, que tomará as devidas cautelas junto ao departamento denunciado. Os autores afirmam ainda que, quando identificado o terror psicológico, deve-se fazer uma investigação corretiva e estabelecer responsabilidades.

Se a empresa internamente não alcançar solução para a violência psicológica incidente, o trabalhador pode, conforme Soboll e Gosdal (2009), efetuar uma denúncia no sindicato de sua categoria, na Delegacia Regional do Trabalho ou no Ministério Público do Trabalho, órgãos aos quais compete a mediação de uma solução amigável da questão. Caso isso não se concretize, o assediado tem como alternativa a adoção dos meios judiciais designados para solução do litígio.

É vital, para a organização, que as políticas ora preconizadas existam para combater a ocorrência de comportamentos depreciativos e de menosprezo reiterado. As medidas relacionadas à área de Gestão de Pessoas, portanto, tendem a representar o elo entre empregados e direção com a intenção primordial de consolidar uma cultura organizacional baseada em valores como confiança, respeito, e valorização do trabalho, aplicando práticas de incentivo ao desempenho e à neutralização de condutas abusivas.

Acredita-se que um dos mais significativos desafios nas organizações esteja associado à possibilidade de transcender esferas comportamentais, embasadas somente em penalizações. Espera-se que as medidas organizacionais de mitigação ao assédio moral estejam pautadas em uma lógica mais substantiva, que busque considerar a multidimensionalidade do ser humano e, desse modo, práticas teleológicas e estritamente instrumentais não se sobreponham aos direitos ontológicos e fundamentais dos integrantes de uma organização (Ramos, 1989).

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo adotou-se a abordagem qualitativa básica (Merriam, 2009), já que se constitui de um conjunto de práticas materiais e interpretativas realizadas com vistas ao entendimento e interpretação do fenômeno assédio moral no tocante aos significados que as pessoas a ele conferem (Denzin & Lincoln, 2006).

Os demais procedimentos metodológicos eleitos basearam-se na análise de arquivos e no estudo de caso (Yin, 2001). Frente a isso, pode-se convencionalmente afirmar que a pesquisa constituiu-se de duas etapas: a primeira de cunho documental e a segunda de cunho primário.

### 1ª Etapa: investigação das ações trabalhistas

Foi investigada a incidência de assédio moral nas ações trabalhistas registradas na guia de jurisprudência do *site* do Tribunal Regional do Trabalho do Estado da Paraíba, bem como nas ações disponibilizadas por um Juiz do Trabalho, todas, em ambos os casos, ocorridas entre 2008 e 2012.

Inicialmente não foi definido o número de processos que seriam pesquisados, pois, definiu-se realizar a coleta a partir do ano em curso no momento da coleta (2012) até o momento em que houvesse convergências suficientes para configurar o fenômeno, o que foi alcançado no 5º ano de buscas. Assim, nesta pesquisa, a saturação dos dados, a partir dos processos pesquisados, correspondentes a sete (7) empresas, ocorreu quando chegou-se ao 8º processo.

Foram analisados os processos compostos pelas ações trabalhistas na comarca de João Pessoa, instância de 1º grau do Estado da Paraíba. A pesquisa dos processos foi realizada a partir do *site* do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba, onde já não constava o acesso à consulta por tema, o que dificultou a obtenção de informações e ensejou o auxílio de um Juiz do Trabalho para o desenvolvimento da pesquisa.

Para este estudo, foi necessário valer-se de documentos sem tratamento (no caso, os processos trabalhistas), os quais foram dispostos em categorias de variáveis. Por isso, a classificação adotada dessa categorização dos resultados foi a

técnica de análise de grade aberta que, de acordo com Vergara (2000), é a segregação de elementos para constituição – isto é, consiste no isolamento de características das respostas para posteriormente agrupá-las em variáveis comuns.

Assim, realizou-se a análise e a interpretação dos processos por meio de quadros que dispuseram as categorias de cada reclamação trabalhista, compostos por dados gerais da empresa (data de ajuizamento, local de tramitação e sentença em 1º grau), do empregado (sexo, faixa etária, cargo, motivos para ajuizar a ação e doenças adquiridas) e as variáveis mais recorrentes.

Foram elaborados gráficos que relacionam as variáveis mencionadas nos quadros que apontam a empresa em cuja esfera os empregados foram mais assediados.

Das oito (8) ações trabalhistas analisadas, três (3) empresas são do ramo industrial, (2) duas do setor varejista e de seguros, e duas (2) do setor bancário, sendo uma delas incidente em duas ações.

## 2ª Etapa: o estudo do caso da empresa recorrente (B2)

A partir da incidência de duas ações trabalhistas contra a mesma empresa, originou-se a segunda fase da pesquisa com foco nesta empresa, integrante do setor bancário.

Pautando-se na concepção de que a visão restrita ao relato da vítima possa mostrar-se reducionista e míope frente à diversidade de fatores que compõem o fenômeno do assédio moral, ouviu-se neste estudo o Gerente de Atendimento da empresa.

Um questionário com perguntas estruturadas e respostas abertas foi elaborado, o que permitiu ao gestor pesquisado uma significativa liberdade e autonomia para a formulação de respostas próprias com mais tempo. O instrumento de coleta, redigido e enviado por *e-mail*, teve por base conhecer as práticas organizativas, permitir uma relação entre as variáveis da reclamação trabalhista relacionadas ao assédio moral e possibilitar a identificação das medidas tanto corretivas quanto preventivas adotadas na empresa.

Mediante a explanação dos procedimentos metodológicos empregados, nota-se que os dados foram tratados à luz da técnica de análise categorial (Bardin, 2009).

Então, primou-se pela construção de um escrito que recriasse ao leitor o mundo real estudado, apresentando-se os participantes, suas intenções e seus significados, ao mesmo tempo em que as autoras do artigo deixaram refletir suas experiências, próximas e distantes, e seu entendimento sobre teorias científicas a respeito de tal mundo (Denzin, 1998).

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, e em respeito à ordem das etapas, são apresentados os dados sobre as ações trabalhistas consultadas na guia de jurisprudência do *site* do Tribunal Regional do Trabalho do Estado da Paraíba e nas ações disponibilizadas por um Juiz do Trabalho, impetradas entre 2008 e 2012 na comarca de João Pessoa. Posteriormente, são explanados os dados oriundos de um esforço centrado no caso particular da empresa B2, reincidente no referido contexto.

### 5.1 Ações trabalhistas sobre assédio moral em João Pessoa (2008-2012)

Nesta etapa da pesquisa, os dados foram analisados e interpretados pela classificação das categorias referentes às ações trabalhistas sobre assédio moral ajuizadas em João Pessoa, Estado da Paraíba. As ações foram apresentadas em função do setor de atuação das empresas.

Na Figura 1 são apresentadas três ações, referentes às empresas do ramo industrial; na Figura 2 são apresentadas duas ações trabalhistas contra empresas do ramo varejista e de seguros; e na Figura 3 são apresentadas duas empresas do ramo de serviços bancários, sendo uma delas citada em dois processos diferentes, à qual se convencionou chamar empresa B2.

EMPRESA	Têxtil	Mineradora	Alimentícia
DADOS GERAIS	O processo foi ajuizado em 27 fev. 2008, na Vara do Trabalho de Santa Rita	O processo foi ajuizado em 16 abr. 2010, Vara do Trabalho de João Pessoa	O processo foi ajuizado em 07 out. 2010, na Vara do Trabalho de João Pessoa
Sentença em 1º grau:	Indenização por danos morais de R\$30.000,00, em razão do assédio moral; Indenização por danos morais de R\$ 20.000,00, decorrente da doença ocupacional adquirida; Improcedente pedido de pagamento de despesas médicas e de remédios, bem como reembolso das despesas já efetuadas, devido a cura da doença ocupacional.	Indenização de R\$ 67.390,89 por despedida em período de estabilidade; Improcedente indenização por danos morais, em razão do assédio moral; Improcedente o pedido de indenização pela utilização do veículo em serviço; Improcedente quanto ao pedido de horas extras diárias; Improcedente o pedido de descumprimento de parcelas rescisórias.	Improcedente a indenização por danos morais em razão do assédio moral; Improcedente o pedido de reintegração no emprego; Improcedente o pedido de pagamento de verbas contratuais e previdenciárias.
DADOS DO FUNCIONÁRIO	Sexo feminino, 25 anos, costureira. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento físico e mental, devido a jornada excessiva e desgastante; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude da cobrança de metas e trabalho extra; Exposição à situação humilhante e arbitrária pelo superior hierárquico; Realocação em lugar isolado e em função constrangedora e inferior: "contar lacinhos"; Não ter doença reconhecida pelo empregador, sob insinuação que a empregada não queria trabalhar; Proibir conversa entre outros trabalhadores e a funcionária assediada, e vice-versa.	Sexo masculino, 50 anos, Gerência de Vendas e Presidente da Cooperativa de Crédito dos Empregados. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento físico e mental, devido a jornada excessiva e desgastante; Retirada do ambiente de trabalho e convívio administrativo para um labuto residencial ( home office); Segregação quanto aos demais empregados, com fins do empregado pedir demissão devido a sua estabilidade sindical; Supressão de negociações deste funcionário, a fim de gerar o seu pedido de demissão; Investida para dissolver a Cooperativa de Crédito e por fim a estabilidade sindical; Descumprimento das parcelas rescisórias transigidas.	Sexo masculino, 38 anos, Gerente Administrativo. Motivos: Exposição à situação humilhante e arbitrária por colaborador da mesma hierarquia.
DOENÇAS ADQUIRIDAS	Problema nos dedos (Tenossinovite/L.E.R.); Depressão	Problemas cardíacos; Depressão	Não foi relatada

**Figura 1 - Descrição dos processos no ramo industrial**

Fonte: pesquisa de campo.

Apenas a empresa do ramo têxtil foi condenada a pagar indenização por danos morais decorrentes de assédio moral, sendo tal ação movida por uma empregada de "chão de fábrica", enquanto os demais processos foram ajuizados por empregados do nível gerencial.

EMPRESA	Varejista	Seguradora
DADOS GERAIS	O processo foi ajuizado em 01 nov. 2010, na Vara do Trabalho de Campina Grande	O processo foi ajuizado em 05 set. 2008, na Vara do Trabalho de João Pessoa
Sentença em 1º grau:	Indenização por danos morais de R\$10.000,00, decorrente do assédio moral; Deferimento quanto ao pedido de pagamento de horas extras; Deferimento referente ao pedido de pagamento de verbas rescisórias e previdenciárias; Improcedente o pedido de diferenças salariais decorrentes de suposto desvio de função.	Indenização por danos morais de R\$ 200.000,00, decorrente do assédio moral; Indenização por danos materiais de R\$ 1.500,00, por cada mês de afastamento até ajuizar a ação; Pensão vitalícia de R\$ 1.500,00 entre o mês seguinte do ajuizamento da ação e a data em que a funcionária completar 65 anos de idade.
DADOS DO FUNCIONÁRIO	Sexo feminino, 33 anos, Auxiliar administrativa cumulada com analista de pessoal júnior. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento mental, devido a jornada excessiva e desgastante; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude do trabalho extenuante; Cumulação de cargos, que importava em grande estresse e pressão empresarial; Exposição à situação humilhante e arbitrária pelo superior hierárquico; Manipulação do cartão de ponto dos empregados pelos chefes dos setores; Distinção salarial em paradigma com outra funcionária com mesma admissão, de forma discriminatória.	Sexo feminino, 38 anos, Gerente regional cumulada com Gerente da Filial de Sucursal PB e Sucursal PE. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento físico e mental, devido a jornada excessiva e pressão desgastante; Ameaças veladas e explícitas de despedida, dirigido por superior hierárquico, enviando 5 cartas de demissão e, em seguida, as desconsiderações da dispensa; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude da cobrança de metas e trabalho extra; Imputação de crime de falsificação de documentos.
DOENÇAS ADQUIRIDAS	Problemas psicológicos (pânico e medo)	Estresse; Depressão; Fibromialgia; Problemas na coluna vertebral (Protusão discal); Implantação de bomba opióide intratecal; Não possui mais capacidade laborativa.

**Figura 2 - Descrição dos processos no ramo varejista e de seguro**

Fonte: pesquisa de campo.

Tanto para a empresa seguradora quanto para a empresa de varejo foi comprovado o terror psicológico laboral, deferindo-se indenização por danos morais, sendo uma de cargo mediano dentro da estrutura organizacional (analista administrativa cumulada com analista de pessoal júnior), e, outra, de ocupação gerencial.

EMPRESA	Serviço bancário – B1	Serviço bancário – B2	Serviço bancário – B2
DADOS GERAIS	O processo foi ajuizado em 30 mar. 2009, na Vara do Trabalho de João Pessoa	O processo foi ajuizado em 16 out. 2009, na Vara do Trabalho de João Pessoa	O processo foi ajuizado em 03 set. 2010, na Vara do Trabalho de João Pessoa
Sentença em 1º grau:	Indenização por danos morais de R\$ 400.000,00, decorrente do assédio moral; Indenização por danos morais de R\$ 400.000,00, decorrente da obstaculização ao emprego; Indenização por danos morais de R\$ 200.000,00, devido a violação ao direito fundamental ao lazer.	Indenização por danos morais de R\$ 300.000,00, decorrente do assédio moral; Deferimento do pedido de rescisão indireta, retificação da anotação na CTPS e outras verbas; Deferimento quanto ao pedido de horas extras diárias; Deferimento das diferenças salariais para a Participação dos Lucros e Rendimentos; Improcedente o pedido de horas extras referentes ao intervalo intrajornadas; Improcedente a integração salarial quanto ao auxílio alimentação e do auxílio cesta alimentação.	Indenização por danos morais de R\$ 300.000,00, decorrente do assédio moral; Deferimento quanto ao pedido de horas extras diárias; Improcedente o pedido de horas extras referente ao intervalo intrajornadas; Improcedente as diferenças salariais para a Participação dos Lucros e Rendimentos; Improcedente a integração salarial quanto ao auxílio alimentação e do auxílio cesta alimentação.
DADOS DO FUNCIONÁRIO	Sexo masculino, 31 anos, Assistente de Gerente. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento físico e mental, devido a jornada excessiva e desgastante; Ameaças veladas ou explícitas de despedida, dirigido por superior hierárquico, sobretudo na cobrança de metas; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude da cobrança de metas e trabalho extra; Obstaculização de novo emprego no sistema bancário, por inserir o nome do empregado em "lista negra" de informações.	Sexo masculino, 40 anos, Gerente Pymes Pessoa Jurídica / Gerente de contas. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Esgotamento físico e mental, devido a jornada excessiva e pressão desgastante; Ameaças veladas ou explícitas de despedida, dirigido por superior hierárquico, sobretudo na cobrança de metas; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude da cobrança de metas, trabalho extra e coação que obrigou a pedir demissão; Criação do "Superranking", constrengendo os últimos colocados.	Sexo masculino, 36 anos, Gerente de Contas. Motivos: Ambiente propiciador de labor extraordinário e estressante; Ameaças veladas ou explícitas de despedida, dirigido por superior hierárquico, sobretudo na cobrança de metas; Ambiente hostil, autoritário e ameaçador, em virtude da cobrança de metas e trabalho extra; Criação do "Superranking", constrengendo os últimos colocados.
DOENÇAS ADQUIRIDAS	Problemas na coluna vertebral; Problemas nos braços e dedos, acarretando em Síndrome Radicular Crônica; Estresse; Síndrome de burn-out; Gastrite.	Não foi relatada	Não foi relatada

**Figura 3** - Descrição dos processos no ramo de serviços bancários

Fonte: pesquisa de campo.

Para efeito de distinção neste estudo, a primeira instituição bancária é denominada B1 e, a segunda, B2, sendo esta citada em dois processos. Nos três processos, observa-se que os motivos para as ações são bastante similares, tendo os empregados da empresa B2 relatado ainda a existência de um *super-ranking* como fator gerador de constrangimento. Os três processos obtiveram deferimento quanto à indenização por danos morais.

Diante dos dados apresentados, com exceção da primeira empresa (têxtil), os empregados que moveram as ações eram do nível gerencial, constatando-se que a presunção remetida aos empregados do "chão de fábrica" como mais explorados não permanece aceitável neste contexto de pesquisa. A grande parte das humilhações reiteradas e prolongadas no tempo recaíram sobre gerentes, os quais, investidos em alto grau de responsabilidades e pressão, acabam por sofrer danos em sua saúde física e psíquica. Tais dados evidenciam que a espécie de assédio



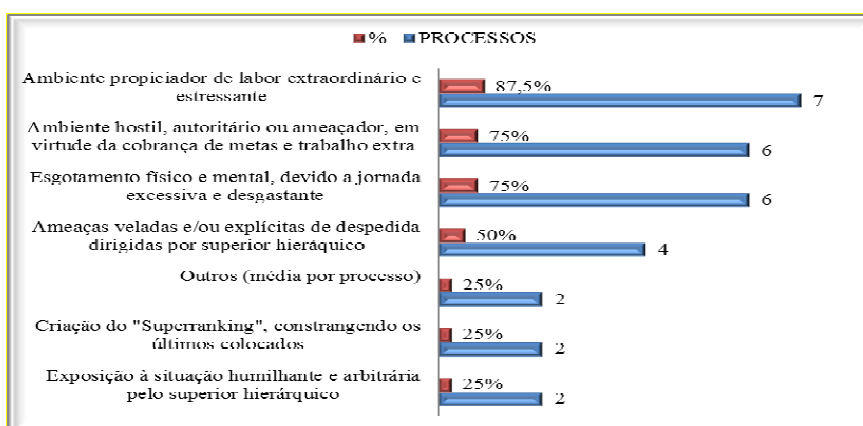
moral mais praticada é a vertical descendente, uma vez que a psicoviolência parte de um superior hierárquico (Schiavi, 2011).

Observou-se que 75% dos processos estavam em sede de recurso, e que na maior parte deles o pedido contra assédio foi ajuizado via ação de indenização por danos morais, o que justifica a tese de que o dano subjetivo, e não o material, é o mais comum em casos de assédio moral.

Os assediadores, nesta pesquisa, têm entre 31 e 40 anos, fato que demonstra que as atitudes ostensivas e perversas se perfazem na faixa mediana do ser humano, provavelmente em virtude da exigência quanto à competitividade, especialidade e responsabilidade excessiva inserida nos empregados pelas empresas, para o alcance de metas cada vez mais rigorosas. Diametralmente oposto, apresenta-se o levantamento realizado por Hirigoyen (2010, p. 95), que expõe a "predominância do assédio moral entre os indivíduos acima de 50 anos, julgados menos produtivos e não suficientemente adaptáveis".

Notou-se ainda que 75% dos processos tiveram o pedido de indenização deferido, o que corrobora o entendimento de que as relações de trabalho vêm sofrendo transformações nos tempos atuais, "proporcionando um ambiente favorável para praticar livremente um comportamento completamente antiético, abusivo e antijurídico" (Candido, 2011, p. 32).

Os motivos para ajuizar as ações foram resumidas na Figura 4.



**Figura 4** - Motivos para ajuizar ação

Fonte: pesquisa de campo.

Em suma, ao lançar luz sobre os dados advindos das ações movidas contra as sete (7) empresas, constatou-se que a indenização por danos morais em razão

do assédio moral foi improcedente em apenas duas (2) ações – contra as empresas alimentícia e mineradora. Dentre os oito (8) empregados autores das demandas judiciais, a maioria tinha ocupação gerencial e os principais motivos registrados foram: “o ambiente proporcionador de labor extraordinário e estressante” e “o esgotamento físico e mental, devido à jornada excessiva e desgastante”. Tudo isso ratifica a noção de que os argumentos utilizados no discurso do capital, fundamentados na competição exacerbada, amparam-se na necessidade de domesticação dos indivíduos, a favor da manutenção de uma ordem social (Einarsen, 1999).

Ao analisar os dados colhidos, também chamou a atenção o fato de que dentre as oito ações duas delas foram movidas contra uma única empresa, ora denominada B2, razão pela qual esta recebeu atenção especial, a fim de se conhecer um pouco mais sobre as repercussões do assédio moral na esfera de uma empresa e a maneira como se lida com ele em termos de medidas adotadas.

## 5.2 O estudo do caso da empresa reincidente (B2)

Dando prosseguimento ao que seria a segunda etapa da pesquisa, aborda-se a empresa B2, citada em dois processos, ajuizados nos anos de 2009 e 2010.

O empregado participante da pesquisa é do sexo masculino, com 45 anos, casado, ocupava o cargo de gerente de atendimento e trabalhava na empresa B2 havia 24 anos. Possuía curso de pós-graduação e renda média de R\$ 4.200,00. Tendo em vista seu tempo de trabalho na empresa, sua formação e o cargo que ocupava, percebeu-se o empregado tinha *know-how* em seu ramo de trabalho e que as ações advindas de assédio não poderiam ser confundidas com decisões organizacionais legítimas a respeito da empresa (Hirigoyen, 2010).

Posto isso, buscou-se conhecer a estrutura organizacional da empresa devido à necessidade de investigar o ambiente interno de trabalho para melhor compreensão do contexto gerador do assédio moral na amostra de processos pesquisados.

Trata-se de uma organização no Brasil com cinquenta mil (50.000) empregados, que possui dez (10) departamentos em seu quadro estrutural: Recursos Humanos; Riscos, Crédito e Mercado; Operações e Serviços; Recursos

Corporativos; Riscos Operacionais; Meios e Financiamentos; Organização, Tecnologia e Processos; Varejo; Canais de Relacionamento; e Seguros. No Estado da Paraíba, encontram-se aproximadamente trezentos e cinquenta (350) trabalhadores.

Foi relatado pelo empregado participante que não há um departamento de Gestão de Pessoas consolidado nas agências bancárias locais, sendo qualquer conflito organizacional resolvido pelo gestor imediato ou, subsequentemente, por seu superior hierárquico (superintendente). Em último caso, o empregado pode entrar em contato por telefone com a Gerência de Recursos Humanos, localizada na cidade de São Paulo-SP, conforme evidencia o empregado participante ao ser questionado acerca do departamento ou local ao qual o empregado deve se dirigir na ocorrência de algum problema entre este e a empresa, ou empregados entre si.

Conforme Hirigoyen (2011, p. 96), "um observador distanciado não pode julgar o sentimento de uma pessoa". Tendo em vista a distância entre a Gerência de Recursos Humanos e as agências bancárias, pode-se inferir o impacto disso em todas as medidas aplicadas para prevenir ou corrigir práticas no ambiente de trabalho.

Somente isso já caracteriza um fator importante para dar liberdade aos gestores em promover condutas abusivas, perseguidoras e aéticas, que levam os trabalhadores a procurarem o Judiciário por não terem a quem recorrer dentro da organização. Afinal, verificou-se na pesquisa que a maior incidência de assédio moral é do tipo vertical descendente (feita por superior hierárquico ao empregado).

Também foram investigadas as atividades desenvolvidas pela empresa B2, e conforme emergiram os dados – em grande parte no departamento de Gestão de Pessoas –, surgiram referências a treinamentos *online* e presencial, contratação, desligamento, benefícios dos empregados, desenvolvimento organizacional e relações sindicais. Apesar disso, notou-se pouca relação entre tais atividades e o fenômeno assédio moral.

De acordo com o empregado participante, algumas medidas hodiernas e preventivas ao assédio moral laboral estão sendo desenvolvidas, como a existência de um código de ética para conduta dos empregados, palestras sobre seus direitos e deveres e campanhas sobre respeito e/ou espírito de equipe dentro da empresa.

Na admissão, é feito ainda um treinamento de indução sobre ética, direitos e deveres, em que são abordadas as normas da empresa que os empregados precisam cumprir.

A empresa B2 possui um programa de benefícios por resultados individuais e coletivos, para quando a agência bancária atinge a meta imposta. Ambos os benefícios, entretanto, devem ser formas de motivação apregoadas cuidadosamente, para que não se evidenciem os números em detrimento das pessoas, nem se incentive o trabalho em horário extra.

Limongi-França (2007) explicita que um sistema de remuneração para o empregado deve estimular um significativo desempenho no trabalho, levando-o a ganhar cada vez mais. Por outro lado, a empresa deve incentivar o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais, atingindo resultados que compensem o custo por esse pagamento.

Por fim, vale ressaltar o discurso do empregado participante acerca da existência e função da ouvidoria interna na empresa e de como a situação de assédio é acompanhada:

A orientação é tratar todos os casos não resolvidos no âmbito da agência e/ou que foram enviados diretamente para a ouvidoria. É acompanhado o processo até a solução final do problema/questionamento. (Empregado participante)

Isso, supostamente, evidencia uma preocupação com a redução da incidência de ações de assédio moral. Essa concepção, entretanto, pode ser caracterizada não pelo zelo à dignidade e integridade de seus empregados, mas, acima de tudo, por uma imposição legal – o que faz com que, a exemplo desta organização, muitas outras se deparem com realidades bastante paradoxais, enredadas pelas mais diversas facetas dos mecanismos de controle organizacional.

Contudo, mais importante do que a existência física de um departamento de Gestão de Pessoas na empresa B2, é o tratamento correto que esta deve destinar ao tema assédio moral. Algumas ações são consideradas preventivas ao assédio; porém, em face dos dois processos consecutivos (um em 2009 e outro em 2010), é válido um questionamento sobre os efeitos reais de tais ações.

O assédio moral vai além de normas e guias para regular o comportamento das pessoas. Envolve um conjunto de valores pessoais e organizacionais que deve ser explicitado a todos na empresa, uma vez que pode ocorrer nas mais diversas áreas desta. Nessa linha de pensamento, é importante orientar o agressor, o "assediador", não colocando todos os esforços apenas na figura da vítima, do "assediado".

Atente-se para a necessidade de as pessoas saberem, na essência, o que é o assédio, e que este não seja confundido com rigidez, determinação ou outras práticas que, em função do empregado em questão, sejam reconhecidas como tal.

Nesse sentido, as medidas adotadas em grande escala pela empresa B2 quanto à gestão de seus recursos humanos merecem uma revisão de planejamento e operacionalização da área, a fim de melhor enfatizar a responsabilidade socioempresarial e o caráter estratégico da referida gestão. Acredita-se que a mera imposição de normas tende a não levar o indivíduo à reflexão de uma conduta ética, uma vez que a prática do acatar pode se dar por força da coação, porém não desconstrói efetivamente valores deturpados e perversos arraigados até então.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um primeiro momento investigou-se a incidência de ações judiciais trabalhistas relacionadas ao assédio moral na comarca de João Pessoa, instância de 1º grau do Estado da Paraíba, sendo encontradas oito (8) ações contra sete (7) empresas, uma delas reincidente (empresa B2). A partir dos resultados da pesquisa documental, foi possível inferir que as demandas judiciais eram compostas pelos mais diversificados pedidos, sendo alguns deferidos e outros não. Entretanto, os pedidos de indenização por danos morais decorrentes de assédio tiveram um significativo percentual de deferimento – 75%, ou seja, seis dos oito processos.

Passou-se, então, a focar na empresa reincidente, onde, por meio de um questionário aplicado ao Gerente de Atendimento, observaram-se práticas organizativas e medidas organizacionais por este julgadas como mitigadoras do assédio moral. Realizou-se uma investigação quanto à repercussão na vida dos profissionais e as providências tomadas pela Gestão de Pessoas da organização B2 contra o psicoterror laboral. Apesar de se aplicarem medidas preventivas (como

código de ética, treinamentos, palestra sobre direitos e deveres do trabalhador) e medidas corretivas (como as ouvidorias internas), verificou-se que um dos dificultadores é a concepção das práticas oriundas do departamento de Gestão de Pessoas, agravada pelo expressivo caráter teleológico e comportamental e a falta da efetiva presença do gerente de Recursos Humanos como detector e mediador de conflitos relativos ao assédio moral.

Como o objetivo desta pesquisa foi refletir sobre o fenômeno do assédio moral na empresa B2, lança-se, neste espaço, algumas inferências e inquietações sobre os dados encontrados.

Será que a responsabilidade pela redução da incidência do assédio moral nas organizações é única e exclusiva da área de Gestão de Pessoas? Será que tal área é a mais apropriada para definir mecanismos para evitar a ocorrência de situações de assédio? A constituição de uma unidade específica de Gestão de Pessoas pode otimizar a prevenção do assédio nas empresas?

O fenômeno assédio moral geralmente é avaliado somente sob a perspectiva e alegações da vítima; todavia, a necessidade de se lançar um olhar analítico ao comportamento dos agressores também é fato (Salin, 2003). Cabe às empresas saberem como tratar situações concretas de assédio no âmbito do suposto assediador. Nesse sentido, torna-se imprescindível a adoção de ações para orientar e conscientizar o agressor, com vista a evitar a ocorrência de novas situações de assédio.

Os fatores organizacionais institucionalizados e a infraestrutura à qual os trabalhadores estão submetidos também são indicadores potenciais de assédio moral, e isso ainda não tem sido relevantemente estudado sob a ótica dos estudos organizacionais, se comparado com estudos de caráter comportamental.

Ao reconhecer que manifestações de resistência tais como cinismo e ironia são o reflexo de um modelo contra-hegemônico que se instaura na lógica contrária ao capital (Contu, 2008), reforça-se a importância de identificar os potenciais focos de práticas de assédio moral não apenas sob essa configuração, mas por meio das mais diversas facetas. Para que isso seja possível, acredita-se que cada membro da organização deve assumir seu papel de cidadão e buscar tecer relações ascendentes, descendentes e horizontais de modo consciente.

Apesar deste estudo possuir limitações em termos de abrangência por ter envolvido somente sete (7) empresas pessoenses que sofreram ação de assédio moral e, em especial, a empresa reincidente, buscou-se com este trabalho agregar competências da área jurídica aos estudos organizacionais, trazendo à tona reflexões sobre a postura dos indivíduos como formadores de uma sociedade isenta de preconceitos e arbitrariedades, em favor da acumulação do capital. A ideia foi despertar no leitor inquietações no sentido de diversificar as lentes utilizadas para compreender o assédio moral nas organizações, refletindo-se não apenas sobre o discurso da vítima, mas, também, sobre todos os aspectos associados ao fenômeno.

Sob essa perspectiva, sugere-se uma agenda de pesquisas que possam, a partir do que foi estudado neste trabalho, expandir a investigação para outras realidades geográficas e culturais, bem como estudar os demais atores envolvidos em situações de assédio moral.

## REFERÊNCIAS

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: a discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*. v. 48, p. 161-172.
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reaction to conflict and teams' task and social outcomes: the moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*. v. 28, p. 220-235.
- Bardin, L (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA.
- Bradaschia, C. A. (2007). *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Brasil (2007). Constituição (1988). *Vade Mecum Saraiva* (4a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Candido, H. (2011). *Assédio moral acidente laboral*. São Paulo: LTr.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance. *Management Communication Quarterly*. 21(3), 364-379.
- Damião, D. R. R., & Melo, T. Q. (2007). O assédio moral nas relações trabalhistas. *Revista Direito e Liberdade*. Mossoró, ano 3, 7(1).



- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S.(2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa In N. K. Denzin, N. K., & Y. S. Lincoln (Orgs.) *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a ed., pp 15-41). Porto Alegre: Artmed.
- Denzin, N. (1998). The art and politics of interpretation In N. K. Denzin, N. K., & Y. S. Lincoln (Eds). *Collecting and interpreting qualitative materials*. London: Sage.
- Einarsen, S.(1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, v. 20, n. 1/2, p. 16-27.
- Ferrari, I.; Martins, M. R. (2011). *Dano moral: múltiplos aspectos nas relações de trabalho*. (4a ed.). São Paulo: LTr.
- Freitas, M. E. (2007). A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho In A. P. Carrieri, & L. A. S. Saraiva. *Simbolismo organizacional no Brasil* (p. 277-291). São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2011). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Limongi-França, A. C.(2007). *Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, H. V. H. (2008). *Assédio moral: conduta desumana no âmbito das relações trabalhistas*. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, graduação em Direito. Centro Universitário de João Pessoa-Unipê. João Pessoa.
- Heloani, R. (2011). *Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. RAE-eletrônica, [S.l.] v. 3, n. 1, jan/jun, 2004, p.1-8. Recuperado em 4 abril, 2013, de <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482004000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013)>.
- Hirigoyen, M. F. (2010). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano* (12a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Leymann, H.(1996). *The content and development of mobbing at work*. European Journal work and organizational psychology, 5(2),165-184.
- Martiningo Filho, A.; Siqueira, M. V. S.(2007). Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ. Brasil, 31.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pamplona Filho, R. (2006). *Noções conceituais sobre o assédio moral nas relações de emprego*. Terezina. Recuperado em 4 abril, de <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8838>>.

- Parreira, A. (2010). *Assédio moral: um manual de sobrevivência* (2a ed.). Campinas: Russell Editores.
- Pessoa, R. S. (2010). *Assédio moral nas relações de trabalho e o sistema jurídico brasileiro*. S.l.:[s.n.]. Recuperado em 5 abril, 2011, de <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/14520/assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-e-o-sistema-juridico-brasileiro>>.
- Piñuel Y Zabala, I.; Cantero, A. O. (2002). *Informe Cisneros II*. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Universidad de Alcalá de Henares.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Rayner, C.; Sheehan, M.; Barker, M. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. *International Journal of Manpower*, v. 20. n. 1/2, p. 11-15.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1233.
- Schiavi, M. (2011). *Ações de reparação por danos morais decorrentes da relação de trabalho* (4a ed., rev. e ampl.). São Paulo: LTr.
- Soboll, L. A. P.; Gosdal, T. C. (Orgs.) (2009). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTr.
- Souza, J. D. (2011). *As chefias avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora* (2a ed.). São Paulo: Novo Século Editora.
- Vacchiano, I. (2007). *Assédio moral no serviço público*. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, pós-graduação em Direito do Trabalho. Universidade de Campo Grande. Recuperado em 6 abril, 2013 de <<http://brilhantels.com/inaciovacchiano//index.htm>>.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.