



## COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: UMA DAS PREOCUPAÇÕES CENTRAIS PARA A VIABILIZAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO<sup>1</sup>

Leandro Queiroz Soares<sup>2</sup>

Conforme evidenciado pelo título do presente artigo, optamos por iniciar o texto sustentando, sem mais preâmbulos, a nossa convicção de que contextos de produção<sup>3</sup> “impregnados” por práticas de assédio moral no trabalho têm a qualidade de vida no trabalho (QVT) inviabilizada. Como forma de justificar e apresentar a “tessitura teórica” que nos conduziu a tal sustentação apresentaremos (1) uma breve caracterização da QVT, particularmente da abordagem que adotamos, e (2) uma caracterização mais pormenorizada da violência e do assédio moral no trabalho. Uma vez (3) esclarecido o motivo pelo qual entendemos que a qualidade de vida no trabalho é inviabilizada pelo assédio moral no trabalho, seguiremos para, e aqui reside o objetivo principal do artigo, (4) a proposição de algumas medidas de intervenção que pretendemos não se bastar meramente ao caráter combativo, mas sim que contribuam efetivamente para enxertar na tônica cultural da organização valores que enfraqueçam ou, mesmo, inviabilizem a ocorrência do assédio moral e outras manifestações da violência no trabalho para, somente então, ter-se viabilizada a promoção e manutenção da QVT.

### 1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: BREVE CARACTERIZAÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) só veio a ser abordada como modelo teórico na década de 1950 com os estudos do psicólogo britânico Eric Trist e alguns outros colaboradores do *Tavistock Institute for Social Research* (RODRIGUES, 1991)<sup>4</sup>. Tais estudos tinham como premissa a análise da relação indivíduo-trabalho-organização e visavam o desenvolvimento de uma abordagem sociotécnica que tivesse por base a satisfação do empregado.

Embora o pioneirismo da configuração de QVT enquanto modelo teórico supracitada, vale o registro de que uma das primeiras e mais reconhecidas abordagens científicas propostas para qualidade de vida no trabalho foi a de Walton (1973), que vincula QVT à humanização do ambiente de trabalho e a relaciona com

<sup>1</sup> Parte do presente artigo se refere a uma versão adaptada do nosso texto “Violência Psicológica no Trabalho: O que é? Como Intervir?” (vide SOARES, 2013).

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia Social e do Trabalho pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Chefe da Divisão de Administração de Pessoal e Secretário do Comitê de Ética da Instituição Financeira na qual trabalha desde 1999. Professor em cursos de pós-graduação *lato sensu* de algumas Instituições de Ensino Superior de Brasília. Integrante do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) e do grupo de pesquisa Ergopublic / Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB) desde 2003.

<sup>3</sup> Para uma caracterização mais precisa da expressão *contexto de trabalho*, adotaremos, no presente artigo, a proposição conceitual *Contexto de Produção de Bens e Serviços* – CPBS de Ferreira e Mendes (2003), a qual nos referiremos, simplesmente, como “Contexto de Produção”. Conforme os autores, CPBS refere-se a qualquer “(...) lócus material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (p. 41).

<sup>4</sup> Cabe salientar, como nos lembra Antloga (2009), que as primeiras preocupações consistentes acerca de qualidade de vida no trabalho podem ser encontradas no período imediatamente posterior a Primeira Guerra Mundial, quando emergiu grande necessidade de mudança da forma de tratamento do homem.

os seguintes fatores analíticos: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho.

Desde a proposição das abordagens supracitadas, muitas pesquisas foram publicadas e contribuíram para o fomento do debate teórico, com as devidas implicações práticas, em torno de QVT (ver, entre outros, HACKMAN; OLDFAM, 1975; WESTLEY, 1979; NADLER; LAWLER, 1983; WERTHER; DAVIS, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985; FERNANDES, 1996; ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998; LACAZ, 2000; BOM SUCESSO, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2003; MARTEL; DUPUIS, 2006). Porém, como salienta Ferreira (2012), em sua maioria se ativeram a uma abordagem que o referido autor adjetiva de “assistencialista” e “hegemônica”, já que, por diferentes propostas, têm como “pano de fundo” uma perspectiva de QVT como provedora de meios para que o trabalhador se torne mais apto e adaptado a suportar as adversidades organizacionais.

Ferreira (2012), fazendo a leitura do “cardápio de serviços”<sup>5</sup> inerente a abordagem assistencialista de QVT, conclui que a mesma visa essencialmente a “restauração corpo-mente” e se caracteriza por três perspectivas - (1) *foco no indivíduo*: encarando o trabalhador como responsável exclusivo pela sua qualidade de vida no trabalho e como a variável de ajuste que deve se adaptar ao ambiente organizacional hostil; (2) *caráter assistencialista*: as atividades que compõem os programas de QVT, ainda que em geral pertinentes e válidas em si mesmas, são implementadas com a pretensão de “curarem” dos males do trabalho, mas nunca com o intuito de atuar efetivamente nas causas que desencadeiam esses males; (3) *ênfase na produtividade*: as atividades de QVT buscam aqui, mesmo que apenas de maneira implícita, assegurar as metas de produção estabelecidas.

É forçoso reconhecer que todos os estudos e esforços pioneiros para promoção da qualidade de vida no trabalho comportam inestimável valor, mas, como conclui Ferreira (2012), se restringem, em sua maioria, à práticas assistencialistas, não buscando atuar efetivamente nas causas reais e primeiras do mal-estar no trabalho, e, dessa forma, acabam por expressar e corroborar com os modos de dominação e exercício do poder nos ambientes organizacionais.

Por meio da análise dos limites da abordagem hegemônica de QVT, Ferreira e Mendes (2004) chegam à proposição de uma abordagem de qualidade de vida no trabalho “preventiva”, pormenorizada e aprofundada por Ferreira (2011, 2012) que adota a disciplina Ergonomia da Atividade como âncora científica desta abordagem. Com essa “QVT contra-hegemônica”, os citados autores visam, então, contrapor-se aos limites da “QVT assistencialista” apontados anteriormente. Conseqüentemente, esta nova abordagem apresenta como pressupostos: *modelo antropocêntrico de gestão organizacional e do trabalho* que, por sua vez, atua no contexto de produção e não no sujeito como variável de ajuste; *indissociabilidade entre produtividade e bem-estar*; *cultura organizacional do bem-estar*; *sinergia organizacional*; *mudança de mentalidade*, sobretudo de dirigentes e gestores (FERREIRA, 2012). Tal abordagem, por fim, diferentemente da vertente assistencialista de QVT, busca atuar nas causas (que são encontradas nas 3 dimensões inerentes aos contextos de

---

<sup>5</sup> Conforme levantamento feito por Ferreira et al. (2011), contemplando 40 sites de empresas brasileiras que atuam em QVT, o “cardápio” contém pelo menos 10 tipos de serviços (como suporte físico-corporal, reeducação nutricional, atividades culturais e de lazer etc.) que perfazem 85 alternativas de atividades voltadas para a melhoria da QVT (como testes psicológicos, ginástica laboral, pilates, massoterapia, *Yoga*, teatro, programa de antitabagismo, palestras motivacionais, avaliação física etc.).

produção – interações socioprofissionais, organização e condições de trabalho) e não nos efeitos (como doenças ocupacionais, por exemplo). Eis, portanto, em linhas bastante sintéticas, a abordagem que adotamos para o estudo da QVT – Preventiva.

## 2. VIOLÊNCIA NO TRABALHO

A violência no trabalho se refere a um fenômeno que, em razão dos graves prejuízos que tem acarretado tanto à saúde dos trabalhadores quanto aos contextos de trabalho e, conseqüentemente, à sociedade como um todo, tem se tornado alvo de preocupação de um número cada vez maior de pesquisadores em diversos países. Em face da vastidão de comportamentos enquadrados no âmbito da violência no trabalho, bem como em vista da expressiva variabilidade de percepções acerca do que tal fenômeno constitui nas mais diversas culturas, tem sido um verdadeiro desafio descrevê-lo e defini-lo (CHAPPEL; DI-MARTINO, 1999, 2000; DI-MARTINO, HOEL; COOPER, 2003; CRAWSHAW, 2009). Como forma de sobrepujar tal dificuldade, grande parte das propostas conceituais tem se atido basicamente a relacionar as modalidades de expressões da violência que compõem o fenômeno, como, por exemplo, a proposta por Di-Martino, Hoel e Cooper (2003, p. 4):

[...] se manifesta de muitas maneiras, agrupando de agressões físicas a insultos verbais, bullying, mobbing e assédio sexual, discriminações nos campos religioso, racial, de deficiências, sexual ou em qualquer outro caso, e podendo ser infligida por pessoas tanto externas quanto internas ao ambiente de trabalho.

Não obstante a dificuldade conceitual mencionada, um ponto de quase absoluta consensualidade se sobreleva na literatura especializada: a classificação da violência no trabalho em duas vertentes - física e psicológica (ver, por exemplo, CHAPPEL, 1998; CHAPPEL; DI-MARTINO, 1999, 2000; JACOBS, 2000; ILO, ICN, WHO, PSI, 2002; e DI-MARTINO, HOEL; COOPER; 2003). Neste tocante, vale destacar os esforços de pesquisa empreendidos por um conjunto de estudiosos vinculados ao *International Labour Office* (ILO), ao *International Council of Nurses* (ICN), à *World Health Organisation* (WHO) e/ou ao *Public Services International* (PSI), que os conduziram não somente a também subdividir a violência no trabalho nas duas modalidades supracitadas, como também a concluir que, enquanto a violência no trabalho de natureza física tem sido evidenciada de maneira recorrente, a violência no trabalho de natureza psicológica somente muito recentemente deixou de ser subestimada, passando a merecer o foco da atenção dos estudiosos da temática (ILO, ICN, WHO, PSI, 2002).

### 2.1. Violência Psicológica no Trabalho

Palácios et al. (2008), realizando uma classificação dos tipos de violência psicológica no trabalho elencados por representantes das entidades acima citadas, sustentam que o fenômeno inclui o **assédio sexual**, a **discriminação racial**<sup>6</sup>, a

---

<sup>6</sup> Permitimo-nos discordar parcialmente da posição dos estudiosos vinculados às entidades mencionadas, quando da delimitação de uma única modalidade de discriminação no trabalho (que, aliás, denominamos étnica, e não racial – ver razões para tanto em, por exemplo, PENA, 2008), pois, em nosso entendimento, independentemente da tipologia da discriminação (étnica; de gênero; em relação à deficiências diversas, à posição ideológica, à escolha religiosa etc.), todas se enquadram como violência psicológica no trabalho e são, sem nenhuma exceção, recorrentes em contextos de trabalho diversos.

**agressão verbal e o assédio moral.** Considerando que a apresentação das principais contribuições já realizadas para cada uma das três primeiras modalidades relacionadas fugiria ao escopo do presente texto, iremos nos restringir a caracterização da última – o assédio moral no trabalho<sup>7</sup>, que, vale salientar, conforme inúmeras pesquisas vêm apontando, é um dos mais danosos do ponto de vista das consequências que acarreta e, com isso, pode ser qualificado como a mais grave manifestação da violência psicológica no trabalho. Não obstante, registremos que as medidas que serão propostas adiante podem, em nosso entendimento, ser aplicadas na tentativa de se intervir e erradicar quaisquer das modalidades de violência psicológica supracitadas.

Porém, antes de adentrar sinteticamente nas especificidades do assédio moral no trabalho, vale salientar que tanto a discriminação étnica<sup>8</sup> quanto o assédio sexual<sup>9</sup> já vêm sendo, em nosso país, coibidos legalmente<sup>10</sup>. Não obstante, mesmo com óbices legais, essas duas modalidades de violência psicológica, que muitas vezes desembocam na violência física no ambiente de trabalho, continuam a se manifestar repetidamente, produzindo incontáveis efeitos degradantes para os trabalhadores que lhes são alvo. Já quanto à agressão verbal<sup>11</sup>, é bastante recorrente, mas, analisada de maneira pontual, não comporta o mesmo nível de gravidade que o assédio moral no trabalho representa, pois, conforme a acepção etimológica da palavra assédio sinaliza<sup>12</sup>, este último não se restringe a um único ato, mas se dá de maneira reiterada, por meio de um conjunto de ações de natureza violenta e, conseqüentemente, tende a resultar em danos ainda mais graves e prolongados para os trabalhadores atingidos.

---

<sup>7</sup> Para os leitores interessados, podemos indicar, dentre outras obras que abordam mais especificamente o assédio sexual no trabalho: COSTA (1995), PASTORES; ROBORTELLA (1998), DAMIAN; OLIVEIRA (1999), BORN (2001), FREITAS (2001), LOPES (2001), OLIVEIRA-JÚNIOR (2001), PAMPLONA-FILHO (2001), PONTES (2001), SANTOS (2002), ALVES (2008) e LOPES (2008). Já quanto à obras que tem a discriminação como objeto prioritário, sugerimos OIT (1951, 1958), MARQUES (2002), VILAS-BÔAS (2003), MTE (2005), CASTEL (2008), PENA (2008), IPEA (2011).

<sup>8</sup> A *discriminação étnica* é uma das modalidades de discriminação negativa no trabalho oriunda da injustificada inaceitação e depreciativa avaliação da etnia do trabalhador. Quanto à *discriminação negativa*, pode ser entendida como “[...] a conduta (ação ou omissão) que viola direitos das pessoas com base em critérios injustificados e injustos, tais como: a raça [etnia], o sexo, a idade, a opção religiosa e outros” (Programa Nacional de Direitos Humanos apud MARQUES, 2005, p. 176).

<sup>9</sup> O *assédio sexual no trabalho*, conforme Alves (2008, p. 59), “[...] é toda tentativa, por parte do empregador ou de quem detenha o poder hierárquico sobre o empregado, de obter dele favores sexuais, através de condutas reprováveis, indesejadas e rejeitadas, com o uso do poder que detém como forma de ameaça e condição de continuidade no emprego”.

<sup>10</sup> No tocante à discriminação étnica, ver, por exemplo, o item XLII do Art. 5º da Constituição Federal (BRASIL, 1995), bem como o § 3º do Art. 141 e o item II do § 2º do Art. 149, ambos do Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940). Já em relação ao Assédio Sexual, ver a Lei 10.224, de 15 de maio de 2001 (BRASIL, 2001a), a qual incluiu o Art. 216-A no Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940).

<sup>11</sup> Segundo definição adaptada da Organização Mundial de Saúde, Palácios et al. (2008, p. 248) apresentam a agressão verbal como “[...] comportamento que humilha, degrada ou de outra forma indica uma falta de respeito com a dignidade e o valor do indivíduo”.

<sup>12</sup> O substantivo assédio e o verbo assediar advêm do latim *adsediu* ou *adsedium*, os quais advêm do latim clássico *obsidiu* ou *obsidium* (NASCENTES, 1955; MACHADO, 1977; BUENO, 1963), e podem ser traduzidos, dentre outros, como cerco, sítio; cercar, sitiá, permanecer assentado diante de, assentar-se (BUENO, 1963); insistência importuna e, não raro, desrespeitosa (XIMENES, 1999); estar sempre em, atacar, investir, vigiar, guardar, estar com o olho em ou sobre, (SARAIVA; QUICHERAT, 2000); perseguir com insistência (CUNHA, 1986).

## **2.2. Assédio Moral no Trabalho: A modalidade mais grave de Violência Psicológica no Trabalho**

O **assédio moral no trabalho**, que só veio a receber uma denominação e, conseqüentemente, passar a ser reconhecido como um fenômeno concreto e ser estudado cientificamente a partir do último quartel do século passado (BRODSKY apud EINARSEN, 2000; HIRIGOYEN, 2002; COWIE et al., 2002), se refere a um *conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que se manifestam por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional<sup>13</sup> e que são infligidas, de maneira frequente, por um(a) ou mais trabalhadore(a)s contra, principalmente, um(a) outro(a) trabalhador(a), com o objetivo de isolá-lo(a), desestabilizá-lo(a) e/ou difamá-lo(a) e, muitas vezes, excluí-lo(a) do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social* (SOARES, no prelo).

De maneira a melhor caracterizar a definição que propusemos acima, e, conseqüentemente, o fenômeno em si, adentraremos a seguir em cada uma de suas partes componentes, apresentando paralelamente, de maneira sintética, algumas das principais contribuições de pesquisadores diversos.

### *2.2.1. Assédio Moral no Trabalho: Manifestação*

O assédio moral no trabalho se manifesta por meio de uma diversidade de ações (ver a relação de algumas das mais recorrentes em SOARES, 2008), de natureza física ou psicológica, que, mesmo quando transcorrem de maneira quase imperceptível perante o olhar dos expectadores ou testemunhas (ver HELOANI, 2003), são sempre necessariamente violentas, ou seja, provocam constrangimento físico ou moral (LUFT, 1984; CUNHA, 1986) ou, ainda, acabam por destituir ou desapossar o(a) violentado(a) de alguma coisa, tal como dos direitos como pessoa e cidadão ou da própria vida (ODALIA, 1983; CALICIOTTI, 1983).

Almejando compreender a razão pela qual esta modalidade de violência no trabalho se manifesta de maneira tão corriqueira nos contextos de produção em geral (sejam de pequeno, médio ou grande porte, sejam de natureza pública ou privada), ao ponto de ser adequadamente adjetivada por Piñuel y Zabala (2003) de “chaga” ou “praga” trabalhista do século XXI, buscamos realizar uma série de pesquisas e reflexões. As mesmas acabaram por nos conduzir, então, à constatação de que tal conjunto de ações violentas só se expressa por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional<sup>14</sup>, o que nos leva a afirmar, conjuntamente com outros pesquisadores, que o assédio moral no trabalho não se restringe a um problema de natureza interpessoal, mas necessariamente organizacional. E, considerando que todo e qualquer contexto de produção foi edificado e permanece alicerçado em determinado contexto cultural que o antecede, bem como que, enquanto perdure, continuamente recebe trabalhadores (em qualquer nível hierárquico que seja) portadores de elementos culturais diversos, depreende-se que há elementos permissíveis à violência nas diversas culturas societárias (âmbito macro – ver, por exemplo, MAGDOFF, 1979; SALINAS, 1997; BEUAD, 1999; DELPLA, 2000; DURAND, 2000 e MARX, 2003), nas quais se situam os contextos de produção

---

<sup>13</sup> Apresentaremos, no tópico seguinte, o conceito que damos para a expressão *sócio-organizacional* para fazer referência a tal modalidade de cultura (comumente denominada “cultura organizacional”), bem como, sinteticamente, o esclarecimento do motivo pelo qual o propomos, ao invés de adotar a já usual expressão “cultura organizacional”. Porém, para maiores detalhes acerca de tal proposição, remetemos o leitor ao *Addendum* de nossa obra Soares (no prelo).

<sup>14</sup> Ver nota anterior.

(âmbito micro). Esta última conclusão, por sua vez, acaba por abrir, em nosso entendimento, uma agenda para pesquisas futuras, pois caracteriza a violência no trabalho e, particularmente, o assédio moral no trabalho, como um problema ainda mais amplo do que se tem mais corriqueiramente considerado: de ordem social.

Por **cultura sócio-organizacional** estamos a nos referir a um *complexo processo, em contínuo desenvolvimento e transformação, composto por um conjunto híbrido de conhecimentos, crenças, valores, normas, símbolos, costumes e quaisquer outros outros elementos que suscitam os modos de pensar, sentir e agir vinculados a cada um dos integrantes da organização que, somados, acabam por definir a mutável tônica cultural vigente* (SOARES, 2013, p. 347).

Com a proposta conceitual acima não estamos a esgotar este complexo conceito, mas sim a reconhecer que o mesmo é passível de ser aplicado a um agrupamento social reduzido, como uma empresa, por menor que esta possa ser, desde que não se ignore o fato de que cada indivíduo nela ingressa repleto de “elementos culturais” adquiridos em outros contextos sociais e, como tal, potencialmente virá a influenciar, em maior ou menor grau, a continuamente mutável “tônica cultural” vigente no contexto de produção, mas, simultaneamente, será por ela influenciado, a tal ponto de poder ter muitos de seus valores gradativamente modificados. Com isso, talvez possamos, na falta de uma expressão que melhor a traduza, denominar tal natureza de cultura de sócio-organizacional (ao invés de, simplesmente, organizacional), de forma a explicitarmos que a mesma se inscreve num contexto cultural maior, no sentido de que não se constrói isoladamente, mas, antes, forma-se e transforma-se a partir dos diversos insumos culturais que os indivíduos que passam a compô-la comportam, bem como recebe contínuas influências da cultura societária dominante na qual se edificou.

### 2.2.2. *Assédio Moral no Trabalho: Protagonistas*

De um lado, um(a) ou mais trabalhadores(as) no papel de perpetrador(es) ou assediador(es) e, de outro, um(a) ou mais trabalhadores(as), sendo, geralmente, um(a) único(a), no papel compulsório de assediado(s), conforme diversas pesquisas têm constatado. Acrescentemos que intencionalmente não especificamos o nível hierárquico de nenhum dos protagonistas, já que, conforme os dados oriundos de pesquisas têm demonstrado, o mesmo varia enormemente, se dando em todas as “direções” ou mesmo de “maneira combinada”. Neste tocante, tem sido prevalectante na literatura a subdivisão tipológica do assédio moral no trabalho em: **(a) Descendente ou Vertical**: quando um ou mais superiores hierárquicos (diretos ou indiretos) assediam moralmente um(a) ou mais subordinado(a)s (diretos ou indiretos); **(b) Horizontal**: quando um(a) ou mais trabalhadore(a)s são assediado(a)s moralmente por um(a) ou mais trabalhadore(a)s de mesmo nível hierárquico; e **(c) Ascendente**: quando um(a) ou mais trabalhadore(a)s assediam moralmente um(a) ou mais superiore(a)s hierárquicos (diretos ou indiretos) (ver, por exemplo, LEYMAN, 1996; MCAFEE, DEADRICK; KEZMAN, 1999; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002, 2003; GUEDES, 2003; PIÑUEL Y ZABALA, 2003; AGUIAR, 2003; ABAJO-OLIVARES, 2004). Alguns pesquisadores, como Hirigoyen (2002), têm considerado, também, o “**assédio misto**”, que engloba dois ou mais trabalhadores em distintos níveis hierárquicos na condição de assediadores.

Quanto à especificação do perfil personalidade de cada um dos protagonistas envolvidos em uma situação de assédio moral no trabalho, julgamos muito arriscada, pois a variabilidade humana é incontestavelmente infundável. Por essa razão, nos abstermos de fazê-la, mas, para o leitor interessado, podemos indicar as seguintes

obras que buscaram apresentá-la: HIRIGOYEN, 2002, 2003; GUEDES, 2003; PIÑUEL Y ZABALA, 2003; ABAJO-OLIVARES, 2004.

### 2.2.3. *Assédio Moral no Trabalho: Periodicidade*

As ações violentas que configuram o fenômeno se dão necessariamente de maneira frequente, fato este que nos leva a considerar o alerta de Hirigoyen (2002) de não se considerar agressões pontuais como assédio moral no trabalho.

Devemos acrescentar que, pela expressão frequente, estamos, também, nos posicionando contrariamente às tentativas de se quantificar precisamente o período de duração e o número de ações (evidentemente sempre superiores a uma) que precisam ocorrer para caracterizar o assédio moral no trabalho, pois, diferentemente do que alguns autores têm sustentado – de que, por exemplo, o assédio moral só poderia ser configurado se estivesse transcorrendo há pelo menos seis meses e com a periodicidade mínima de uma ocorrência por semana (LEYMANN apud SCHUSTER, 1996; ABAJO-OLIVARES, 2004), já nos deparamos com situações concretas em que, com muito menos do que seis meses de duração, a saúde de determinado trabalhador já estava consideravelmente comprometida, pois o mesmo estava indubitavelmente, de acordo com os dados levantados por meio de pesquisa participante, sendo assediado moralmente (ver, por exemplo, SOARES, 2008).

### 2.2.4. *Assédio Moral no Trabalho: Objetivos*

Como já salientado, o(s) assediador(es) se vale(m) de um incontável número de ações de natureza violenta contra o(s) assediado(s) que, de acordo com as nossas pesquisas e reflexões, podem sempre ser enquadradas em uma ou mais de três grandes categorias de objetivos: **Isolamento**, **Desestabilização** e **Difamação**. Quando afirmamos que o enquadramento de uma única ação violenta pode se dar, simultaneamente, em mais de uma categoria de objetivo, queremos sustentar que uma única ação pode resultar, por exemplo, na difamação e desestabilização do(a) assediado(a).

Adentrando na significação que pretendemos para cada um das três categorias de objetivos supracitas, esclareçamos que, por (a) Isolamento, estamos nos referindo a *um conjunto de ações que visam impedir o assediado da possibilidade de comunicação e contato social no contexto de trabalho, prejudicando, principalmente, as interações socioprofissionais<sup>15</sup> do mesmo*; por (b) Desestabilização, *um conjunto de ações que visam desequilibrar o assediado psicologicamente, de tal forma que o mesmo não compreenda o porquê da situação de assédio, culpe a si mesmo por tal situação, adoença e/ou reaja de forma que os demais trabalhadores e/ou gestores tendam a julgá-lo efetivamente culpado e/ou desequilibrado*; e, finalmente, por (c) Difamação, *um conjunto de ações que visam desacreditar o assediado perante os demais trabalhadores, gestores e, quando for o caso, usuários e clientes*.

Por fim, vale sustentar que, muitas vezes, o objetivo último do(a) assediador(a), ou mesmo da Organização do Trabalho (ver, dentre outros, PIÑUEL Y ZABALA, 2003, GUEDES, 2003 e ABAJO-OLIVARES, 2004), é promover a exclusão do assediado(a), seja por meio de um pedido de demissão “voluntária” (em empresas privadas), de exoneração ou de remoção (principalmente em instituições públicas). Porém, conforme alguns pesquisadores têm concluído a exclusão nem sempre será o objetivo último, podendo ser este a intenção de retaliar e “silenciar” os

---

<sup>15</sup> Definimos *interações socioprofissionais* as interações, ou ações recíprocas entre duas ou mais pessoas, que são “produzidas” por e se desenrolam em situações de trabalho (SOARES, 2008, p. 68).

trabalhadores que questionam as políticas de gestão, longas jornadas, sobrecarga de trabalho etc. (ver, por exemplo, BARRETO, 2003, 2005 e SOARES, 2008).

### 2.2.5. *Assédio Moral no Trabalho: Repercussões*

Antes de relacionar algumas das mais recorrentes repercussões provenientes das perniciosas práticas de assédio moral no trabalho, chamamos a atenção para o fato de termos propositalmente, na definição, nos atido aos danos que, em nossa concepção, devem efetivamente ser o alvo prioritário das preocupações de pesquisa: aqueles que atingem à saúde do trabalhador. Tal posicionamento advém tanto de nossa filiação ideológica como também da conclusão lógica de que os outros dois “entes” atingidos (contextos de produção que são “palco” desta violência e a sociedade como um todo<sup>16</sup>) somente o serão como consequência dos danos provocados ao primeiro “ente”: o montante de trabalhadores atingidos.

As repercussões do assédio moral no trabalho para os assediados podem ser subdivididas, como colocamos na definição, em quatro grandes grupos, não obstante as mesmas poderem estar inter-relacionadas em diversas situações: **físicas, afetivas, cognitivas e sociais**. Dentre as mais recorrentemente apontadas em diferentes estudos, podem ser destacadas: (a) físicas – sintomas nervosos (como palpitações, sudoreação, hipertensão arterial, sensação de falta de ar e sufocamento), distúrbios psicossomáticos (como gastrites, colites, úlceras de estômago, problemas de tireóide, falta de apetite, vertigens, náuseas, vômitos e diarreias), fraqueza, fadiga crônica, tremores, repercussões na saúde músculo-esquelética, transtornos do sono, desmaios, dores diversas –; (b) afetivas – melancolia, apatia, sócio-fobia, hostilidade, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico, ansiedade, sentimentos de cólera e de insegurança, desamparo, desespero, sentimentos de vitimização, insônia –; (c) cognitivas – dificuldade de concentração, perda de memória –; (d) sociais – frente aos adversos danos psíquicos provocados pelas práticas de assédio moral no trabalho, é compreensível que o mesmo sobrepuja à esfera individual e produza danos “colaterais” na vida relacional do assediado (quer seja no tocante à família, ao cônjuge, aos colegas de trabalho ou aos amigos), redução da empregabilidade do assediado, prostração econômica (advinda das dispensas continuadas ou do abandono voluntário do emprego) (SCHUSTER, 1996; LEYMANN, 1996, 2000; CHAPPEL; DI-MARTINO, 1999, 2000; EINARSEN, 2000, 2005; HOEL, SPARKS; COOPER, 2001; HIRIGOYEN, 2002, 2003; PIÑUEL Y ZABALA, 2003; GUEDES, 2003; HELOANI, 2003; ABAJO-OLIVARES, 2004; BARRETO, 2005; CAIXETA, 2005; BOURBONNAIS, et. al. 2007; FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008; CHAMOUX, 2008; HULYA, 2009; MACINTOSH et al., 2010; NOLFE et al., 2010; HANSENA, HOGHA; PERSSONA, 2011; ORTEGA, 2011; LAC et al., 2012; CHAMOUX VIE, GLASØ; EINARSEN, 2012). Ainda fazendo referência às repercussões do assédio moral no trabalho sobre a saúde dos assediados, vale ressaltar que, independentemente do assediado superar quaisquer das repercussões relacionadas acima que porventura venha a sofrer, o mesmo tende a carregar consigo, durante após a situação de assédio, uma verdadeira “ferida psíquica” de difícil cicatrização. Tal “ferida” pode vir acompanhada de tamanha dor que, conforme lamentavelmente muitos pesquisadores têm identificado, o assediado

---

<sup>16</sup> Para visualizar algumas das consequências oriundas do assédio moral no trabalho para os contextos de produção e para a sociedade, sugerimos consultar, entre outros, LEYMANN, 1996; CHAPPEL; DI-MARTINO, 1999, 2000; GUEDES, 2003; TRT, 2006; CHAPPEL; DI-MARTINO, 2000; GUEDES, 2003; ABAJO-OLIVARES, 2004; MARTIN; LAVAN, 2010.



pode chegar a atentar contra a própria vida (LEYMANN, 1996; CHAPPEL; DI-MARTINO, 2000; HIRIGOYEN, 2002, 2003; BARRETO, 2003, 2005, 2011; ABAJO-OLIVARES, 2004; DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Considerando que estamos falando em consequências ou efeitos, não poderíamos nos abster de fazer referência às possíveis **causas** do assédio moral no trabalho. Neste tocante, podemos sustentar que se evidencia um consenso entre diversos estudiosos do assunto acerca do fato de o assédio moral no trabalho, tal como outras modalidades de violência no trabalho, caracterizar-se por uma complexa teia causal. Dentre algumas das causas mais recorrentemente mencionadas, podemos citar: inveja, por parte do assediador, de características como beleza, juventude, riqueza, relações influentes e nível de escolaridade do futuro assediado (HIRIGOYEN, 2003); decisão por parte do assediador de impedir a ascensão do futuro assediado na escala hierárquica, muito provavelmente em função da suposta ameaça que o último representaria na percepção do primeiro (ABAJO-OLIVARES, 2004); “estratégia empresarial”, motivada por razões diversas, em vista de provocar demissões voluntárias (PIÑUEL Y ZABALA, 2003; GUEDES, 2003; ABAJO-OLIVARES, 2004); “dificuldade” por parte do assediador em aceitar diferenças, sejam referentes à idade, ao gênero, à etnia, à nacionalidade, às posições políticas, às opções religiosas etc.; antipatia pessoal provinda de razões diversas (GUEDES, 2003); retaliação contra trabalhadores que questionam as políticas de gestão (BARRETO, 2005), bem como as longas jornadas e a sobrecarga de trabalho (BARRETO, 2003); dentre outras (ver, por exemplo, LEYMANN, 1996, 2000; HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2003; EINARSEN, 2005).

### **3. POR QUAL RAZÃO A QVT É INVIABILIZADA PELO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO?**

Concluídas as breves caracterizações de qualidade de vida no trabalho e de assédio moral no trabalho, julgamos encontrarmo-nos em condições de justificar a razão de nossa sustentação inicial – de que contextos de produção “impregnados” por práticas de assédio moral no trabalho têm a QVT inviabilizada. Sigamos, então, para alguns dos principais argumentos que, em nossa visão, podem oferecer elementos para a compreensão da afirmativa em questão.

Conforme buscou se evidenciar acerca da abordagem preventiva de QVT, a mesma tem como um de seus principais pressupostos a *indissociabilidade entre produtividade e bem-estar* (FERREIRA, 2012) e, conseqüentemente, visa essencialmente a promoção e a manutenção do bem-estar individual e coletivo no ambiente de trabalho. O assédio moral no trabalho, quando manifestado, conforme as diversas pesquisas que se focaram nos efeitos do fenômeno vêm apontando, promove nas esferas física, afetiva, cognitiva, social (SOARES, 2008) e, conseqüentemente, organizacional, tão somente mal-estar, tanto para aqueles que estão sendo diretamente atingidos por essa grave expressão de violência no trabalho quanto para os espectadores e testemunhas.

A QVT preventiva, ao adotar o modelo antropocêntrico de gestão organizacional, está a pautar-se no efetivo respeito à natural e saudável variabilidade humana e, conseqüentemente, às características individuais de cada trabalhador (FERREIRA, 2011, 2012). O assédio moral no trabalho muitas vezes origina-se e, regra geral, retroalimenta-se e mantém a sua perniciosa “viscosidade” na discriminação negativa que, conforme já apresentado anteriormente, se refere “[...] a conduta (ação ou

omissão) que viola direitos das pessoas com base em critérios injustificados e injustos, tais como: a raça [etnia], o sexo, a idade, a opção religiosa e outros” (Programa Nacional de Direitos Humanos apud MARQUES, 2005, p. 176).

Enquanto a QVT preventiva apresenta como um de seus fatores orgânicos essenciais o reconhecimento e o crescimento profissional (FERREIRA, 2011, 2012), as práticas de assédio moral no trabalho estão associadas à absoluta desvalorização da competência e da pessoa do trabalhador, que muitas vezes tem propositalmente prescritas tarefas que visam humilhá-lo, atentando contra a sua dignidade (e, por efeito, sua integridade). Quanto à ascensão profissional, não somente é completamente tolhida (direta ou indiretamente) como, muitas vezes, o trabalhador assediado se vê sobre expressiva “pressão” para renunciar à função que está a ocupar ou, mesmo, solicitar a sua própria exclusão do contexto de produção (seja por meio de um pedido de demissão – especialmente nas instituições privadas –, seja por meio do pedido de remoção para outra área da instituição).

Para a QVT preventiva ter a sua manutenção efetivamente assegurada, busca a promoção de práticas institucionais que venham a garantir um contexto de produção adequado e atrativo (FERREIRA, 2012). O assédio moral no trabalho invariavelmente promove a deterioração progressiva do ambiente de trabalho, um clima organizacional hostil e, por consequência, a potencialização dos índices de absenteísmo e de rotatividade. Vale registrar que, conforme as pesquisas de campo vêm demonstrando, não somente os trabalhadores assediados passam a repugnar o ambiente de trabalho impregnado pelas perniciosas práticas de assédio moral, mas também os espectadores e testemunhas que, por essa razão, passam a planejar a própria saída daquele ambiente (SOARES, 2008).

Se a QVT preventiva é baseada no autêntico respeito à dignidade e integridade, o assédio moral no trabalho expressa a mais radical violação dos direitos básicos do trabalhador, chegando ao ponto de induzir muitos a atentar contra a própria vida, como lamentavelmente identificado por tantas pesquisas (LEYMANN, 1996; CHAPPEL; DI-MARTINO, 2000; HIRIGOYEN, 2002, 2003; BARRETO, 2003, 2005, 2011; ABAJO-OLIVARES, 2004; DEJOURS; BÈGUE, 2010; SOARES, 2008; no prelo).

Enfim, se a QVT preventiva tem como outro de seus pressupostos a “cultura organizacional do bem-estar” (FERREIRA, 2012), a mesma só pode emanar em ambientes nos quais não mais prepondere a “cultura da violência”, como é o caso de todos nos quais o assédio moral no trabalho se manifesta, já que tal manifestação, por si só, evidencia que existem elementos permissíveis à violência na cultura sócio-organizacional (SOARES, 2013), como sustentamos anteriormente.

Pelas razões acima expostas, entre muitas outras que poderiam ser aqui desenvolvidas, cremos que se torna explícita a razão pela qual afirmamos que a QVT não é viável em contextos de produção impregnados pelo assédio moral no trabalho, razão pela qual sustentamos urgir, antes da implantação de um desejável programa para promoção e manutenção da QVT preventiva, o combate dessa que é a mais grave expressão de violência no trabalho. Por essa razão, no tópico que segue, adentraremos no objetivo principal do presente artigo por meio da apresentação de medidas que visam combater o assédio moral no trabalho.

#### **4. ALGUMAS MEDIDAS PARA SE COMBATER O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

Como o título do presente artigo indicou, e antecipamos na introdução, iremos apresentar agora algumas possíveis medidas de intervenção que pretendemos, em verdade, não se bastar meramente ao caráter combativo, mas sim que contribuam efetivamente para enxertar na tônica cultural da organização valores que enfraqueçam ou, mesmo, inviabilizem a ocorrência do assédio moral e outras manifestações da violência no trabalho para, somente então, ter-se viabilizada a promoção e manutenção da QVT.

Tendo como direcionador o intuito supracitado, no presente tópico não nos bastaremos a teorizações que, sem a práxis, tornariam-se frívolas, sem nenhuma contribuição concreta. Vamos, antes, expor algumas medidas que, após visualizarmos-las com base na premissa de que o assédio moral no trabalho só se manifesta por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional, já implementamos ou estamos a implementar em alguns contextos de produção, com a essencial participação direta de alguns de seus membros. E, considerando os retornos predominantemente positivos no que tange ao objetivo último das mesmas, entendemos pertinente expô-las.

Com o intuito de esclarecer ao leitor o processo de elaboração das medidas que serão expostas, cabe registrar que as mesmas são resultado de estudos teóricos, pesquisas de campo e disseminação da temática em diversos eventos promovidos em diferentes regiões do Brasil. Tal envolvimento nos tem proporcionado a possibilidade corriqueira de permutar valiosas impressões com pesquisadores e profissionais de diferentes áreas, e, especialmente, com trabalhadores vitimados pelo assédio moral no contexto de produção. Dentre os subprodutos deste inestimável intercâmbio, sublinhamos as reflexões em vista de avançar no estabelecimento de medidas que auxiliem para prevenir, combater e, se possível, extirpar o assédio moral no trabalho da cultura sócio-organizacional.

Por fim, devemos alertar que, por uma questão didática, com o intuito de fazer com que a exposição assumira maior fluidez, apresentaremos as referidas medidas como se houvessem todas sido implementadas num único contexto de produção, cabendo ao leitor manter presente que, no caso de algumas delas, as implementamos ou estamos a implementar em mais de um.

Como primeira medida, procurou-se levantar, por meio de informações provenientes de fontes internas (trabalhadores) e externas (ex-trabalhadores) ao contexto de produção, casos prováveis ou concretos de assédio moral no trabalho. Os dados foram levantados mediante, principalmente, relatos espontâneos ou provenientes de trabalhadores e ex-trabalhadores que foram procurados e concordaram, com a devida garantia de sigilo, em relatar o que haviam testemunhado ou sofrido. Além disso, foram levantados casos registrados junto aos seguintes órgãos do contexto de produção: departamento de pessoal, departamento jurídico, comissão de ética e comissão interna de prevenção de acidentes de trabalho (CIPA). Como já se supunha, em razão de uma pesquisa acerca do fenômeno que estava em curso no referido contexto, alguns casos concretos e outros potenciais de serem assédio moral no trabalho foram identificados.

Como medida sequencial, já que a anterior, ao desvelar concreta ou potencialmente situações de assédio moral em curso ou já ocorridas, demonstrou a permissibilidade cultural interna em relação a tal prática de violência no trabalho, urgiu-se a ideia de

expor aos dirigentes do contexto de produção a necessidade emergencial de impedir que práticas perniciosas, como as vinculadas ao assédio moral no trabalho, continuem a encontrar “espaço” para manifestação em seus ambientes internos. Para tanto, iniciou-se com uma exposição em vista de conceituar e caracterizar claramente o assédio moral no trabalho, enfatizando-se que o mesmo não se refere a um problema de cunho individual, mas sim organizacional. Apresentaram-se, então, preservando o devido sigilo em relação aos nomes dos envolvidos, os casos desvelados que surtiram os seus inevitáveis efeitos sobre a saúde dos assediados e, conseqüentemente, sobre a “saúde institucional” – um havia, inclusive, ultrapassado os prejuízos decorrentes do absenteísmo, da rotatividade, do clima interno desfavorável e da perda de excelentes trabalhadores - que haviam pedido demissão voluntariamente –, impactando na imagem e na economia do contexto de produção por meio de um processo judicial.

Em seguida, sustentou-se aos dirigentes a incoerência de quaisquer um de nós, seres humanos que somos e, naquele contexto de produção, na condição de gestores que têm “alçada hierárquica” para interferir no curso de ocorrências diversas, admitirmos a manifestação de práticas desumanas que ferem diretamente a integridade e dignidade humana dos atingidos e, uma vez transcorrendo no interior do contexto de produção, nos projetam automaticamente para a condição de “cúmplices” no caso de omissão.

Paralelamente à exposição de casos concretos e internos, apresentou-se aos dirigentes casos externos, de forma a fortalecer ainda mais a sustentação em pauta, ressaltando (1) o descrédito para as imagens sociais dos contextos de produção cujos nomes são negativamente expostos publicamente e os “números” vinculados a prejuízos financeiros decorrentes de processos judiciais e, especialmente, (2) o descumprimento à Lei, a começar pelo desacato inconstitucional aos direitos humanos - trazendo a relevo parte dos artigos 1º (item III), 3º (item IV) e 5º (itens VIII, X, XLI e XLII) da Constituição Federal (BRASIL, 1995); seguido pelo desrespeito a artigos do Código Penal, como 122, 136, 139, 140, 147 e 149 (BRASIL, 1940), ao artigo 186 do Código Civil (BRASIL, 2001b); e, ainda, a não observância aos artigos 2º e 483º da Consolidação das Leis Trabalhistas (BRASIL, 1943) - por organizações celetistas - e aos artigos 116 (itens XI e XII) e 117 (itens IX e XVII) da Lei n. 8.112/90 (BRASIL, 1991) - por organizações compostas por servidores públicos civis da União, por autarquias e por fundações públicas federais. Procurou-se, ainda, sustentar para os dirigentes a importância de se “semear”, na cultura sócio-organizacional, valores que, quando predominantemente assimilados, possam contribuir para inviabilizar a ocorrência do assédio moral e de outras formas de violência no trabalho. Para tanto, a sugestão foi a de não somente apregoarmos pelos diferentes canais de comunicação interna a necessidade de estabelecermos *interações fraternais*<sup>17</sup>, pautadas no profundo respeito pela dignidade humana e conseqüente repúdio a quaisquer formas de violência, mas, principalmente, começarmos por cada um de nós, mediante o exemplo prático, a incutirmos naqueles que nos estão próximos a sinceridade e desejabilidade de lutar para se promover e manter tal qualidade de interações socioprofissionais. Tal cuidado essencial pauta-se na ciência de que declarações desconectadas da prática jamais viabilizarão que os valores idealizados se sobreponham ao campo discursivo.

---

<sup>17</sup> Ao empregarmos a palavra fraternidade, do latim *fraternitate*, o fazemos com base na seguinte acepção de Michaelis (1998): “Solidariedade (...), Relações harmoniosas entre pessoas da mesma profissão, ocupação, classe etc.”

No tocante ao uso dos diferentes canais de comunicação internos, a programação da medida demandou a participação do departamento de comunicação social do contexto de produção, cuja chefia, por sua vez, teve a oportunidade de avaliar o quão favorável seria tal divulgação massificante, tanto para o clima interno quanto para a imagem organizacional.

A ação envolveu, também, a participação da CIPA do contexto de produção que, por sua vez, foi incumbida de, reiteradamente, por meio de seus informativos mensais, quadro de avisos e palestras, divulgar repetidamente a “materialidade” e gravidade do assédio moral no trabalho, estimulando todos não somente a procurarem-na no caso de testemunharem ou sentirem-se atingidos pela violência no trabalho, mas também a participarem ativamente no repúdio por meio de interações pautadas na *fraternidade*.

Por fim, a ação demandou do técnico de segurança do trabalho do contexto de produção em questão a inclusão da temática em seus treinamentos acerca de segurança no trabalho, que passaram a ser realizados não somente uma vez ao ano para os membros recém-ingressados à CIPA, mas, também, periodicamente para todos os trabalhadores antigos e recém-contratados.

De maneira à coibir o cultivo de valores coligados à violência no trabalho, propôs-se a (1) inclusão, nos normativos internos, de sanções disciplinares contra assediadores/violentadores, incluindo o desligamento para os casos mais graves, bem como a observância rigorosa à aplicação efetiva de tais sanções e, ainda, a (2) previsão, no plano de cargos e salários, de advertências formais e sanções contra assediadores/violentadores que ocasionem o retardamento da ascensão de graus salariais e o impedimento à promoções.

Como medida decorrente da segunda acima exposta – *sustentação aos dirigentes do contexto de produção quanto a necessidade emergencial de impedir que práticas perniciosas, como as vinculadas ao assédio moral no trabalho, continuem a encontrar “espaço” para manifestação em seus ambientes internos*, instituída espontaneamente pela própria direção do contexto de produção em questão, criou-se, vinculada ao Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho - SESMET, uma comissão voltada para o apoio a todos os integrantes do contexto de produção em questão no tocante à segurança e medicina do trabalho [ou, mais adequadamente, *saúde do trabalhador* (MENDES; DIAS, 1991)]. Por meio desta comissão, estabeleceu-se publicamente a preocupação prioritária com a promoção e manutenção da qualidade de vida no trabalho sob o enfoque preventivo, proposto por Mendes e Ferreira (2004) e pormenorizado por Ferreira (2011, 2012)<sup>18</sup>.

Para lograr êxito na proposta em questão – promoção e manutenção da qualidade de vida no trabalho preventiva –, dentre outras ações, optou-se por oferecer, por intermédio da supracitada comissão, um espaço específico para atendimento psicológico, sob responsabilidade de um profissional habilitado para identificar e lidar com situações críticas diversas, tais como as relacionadas à violência no trabalho. Dentre outros objetivos, a disponibilização do atendimento em questão visou constituir um espaço aberto no qual qualquer membro do contexto de produção possa se manifestar livremente, sob um clima de absoluto respeito, confiabilidade e sigilo, ou mesmo num “espaço de discussão”, em nível coletivo (DEJOURS, 2001, 2003; MENDES, 2007), no qual

[...] podem ser formuladas livremente e sobretudo publicamente as opiniões eventualmente contraditórias, em vista de proceder a arbitragens e de tomar decisões sobre as questões que interessam o futuro do serviço, do departamento, da empresa ou da instituição e que, portanto, também dizem respeito ao futuro concreto de todos os membros que os constituem. (DEJOURS, 2003, p. 57).

A medida que denúncias vinculadas ao assédio moral no trabalho ou outras manifestações de violência no trabalho são registradas e confirmadas, o profissional responsável pelo atendimento em questão não se basta a dar o apoio psicoterapêutico inicial e eventual encaminhamento para profissional externo, em vista de minimizar o sofrimento que muito provavelmente estará a ser vivenciado pelo violentado, mas, principalmente, e desde que aquele(a) que se manifesta voluntariamente autorize [seja uma testemunha ou o(a) próprio(a) violentado(a)], repassar o caso para uma instância superior que, após investigação minuciosa, adota, se for o caso, medidas disciplinares contra o algoz. Uma vez adotadas, tais medidas disciplinares são publicadas internamente - de forma a demonstrar a todos que tais práticas violentas não podem ser toleradas, bem como de maneira a inibir a reincidência por parte do responsável. Entretanto, considerando o natural sigilo habitualmente solicitado por aquele(a)s que são violentado(a)s, especialmente quando a violência parte de um superior hierárquico, procura-se intensificar as medidas combativas, tanto em nível macro quanto, estrategicamente, em nível micro - no contexto de trabalho no qual está a ocorrer a prática perniciosa.

Ainda por meio do profissional responsável pelo atendimento psicológico, estipulou-se como rotina a realização de contatos com cada um dos empregados que vierem a ser demitidos ou a pedir o desligamento voluntariamente, sempre antes da concretização da rescisão, procurando levantar o(s) motivo(s) que os conduziram àquela situação de desligamento (voluntário ou não), bem como a avaliação e o nível de satisfação geral dos mesmos em relação ao contexto de produção. Nas situações em que se venha a identificar o assédio moral no trabalho ou outra modalidade de violência no trabalho como fator causal, tentar-se-á, no caso da confirmação efetiva do relatado, reverter a situação por meio de uma resoluta intervenção acompanhada de sanção disciplinar (a ser prevista nos normativos internos, conforme mencionado anteriormente) que, a depender da gravidade, leve o assediador (ou violentador), e não o assediado (ou violentado), ao desligamento do contexto de produção.

Não obstante as medidas viabilizadas pelo serviço de atendimento psicológico supracitadas situem-se, em sua contextura externa, na esfera combativa, considerando o efeito que trazem a curto e médio prazo também se configuram como medidas que intentam contribuir a manutenção de um tônica cultural contrária as práticas violentas. Justificamos tal sustentação pelo seu efeito psicológico nos membros que venham a testemunhar a violência ou a ser violentados, que tendem a se sentir amparados, e, portanto, tencionam a procurar o atendimento de imediato em caso de necessidade, bem como pelo seu efeito educativo sobre potenciais violentadores, que estarão conscientes de que tais práticas não são toleradas na cultura interna e, portanto, se desveladas, serão motivo de exposição e sanções disciplinares.

Uma outra medida em implementação refere-se ao estímulo por uma maior atuação da comissão de ética do contexto de produção. Tal comissão, conforme percebido e reconhecido por alguns de seus membros, e como habitualmente se dá em

organizações diversas, não tem sido atuante e, tampouco, previa explicitamente a proibição de práticas de assédio moral no trabalho ou quaisquer outras modalidades de violência no trabalho. O acordo estabelece que tal comissão passará não somente a coibir formalmente a manifestação do assédio moral no trabalho (a começar pela inclusão de tal coibição no código de conduta, a ser disponibilizado digitalmente e entregue impresso para cada trabalhador, além de ser pronunciado reiteradamente), mas também a agir concretamente contra a manifestação do fenômeno – por meio, por exemplo, de palestras, informativos e participação efetiva na avaliação periódica e apurações que porventura se façam necessárias.

Foi adotada como medida, ainda, a exposição, em todas as reuniões voltadas para a recepção, orientação e ambientação de novos membros, pelo responsável pelo SESMET, bem como por um membro da comissão de ética, das normas de relacionamento e dos valores visualizados como ideais, enfatizando o desejo de que todos se engajem na edificação e manutenção dos mesmos, além de apresentação de um dos objetivos primordiais traçado para aquele contexto de produção – *promoção e manutenção do mais alto patamar possível de qualidade de vida no trabalho*, na vertente preventiva, estimulando-os a procurarem-nos no caso de se depararem com quaisquer “desvios” em relação às normas de relacionamento e aos valores colocados que não possam ser sanados pelo diálogo fraterno, jamais permitindo o prolongamento de situações interacionais inadequadas.

Complementarmente, mais uma medida foi implementada pelo departamento de pessoal do contexto de produção em questão, particularmente em sua área responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas: acompanhar, por meio de visitas *in loco* periódicas, o estágio probatório de cada um dos novos membros, de forma a identificar, prematuramente, quaisquer desvios em relação aos valores e normas de relacionamento estabelecidos, sejam tais desvios ocasionados contra ou pelos novos membros.

Uma outra medida em implementação, cuja operacionalização demandou o engajamento do departamento responsável pela tecnologia de informação do contexto de produção em questão, foi a criação de um sistema, a ser amplamente divulgado, que permitirá a manifestação de cada trabalhador interessado em ser removido para outra área de trabalho interna, a ser dirigida automaticamente e exclusivamente para ao departamento de pessoal. Com isso, os responsáveis pelo departamento de pessoal não somente terão a possibilidade de propiciar movimentações em vista de, dentro do possível, oferecer a cada trabalhador a oportunidade de assumir outras atividades com as quais se identifique e que possam realizá-lo profissionalmente, em maior ou menor grau, como também poderão, direta ou indiretamente, tomar conhecimento de situações de assédio moral no trabalho que estejam impelindo determinado trabalhador à exclusão. Sendo este último o caso, evidentemente que as medidas cabíveis serão adotadas, sem expor o trabalhador que tiver se manifestado, no sentido de confirmar ou não a ocorrência do fenômeno e, caso afirmativo, atuar de maneira direcionada contra a continuidade do mesmo.

## **À GUISA DE CONCLUSÃO**

As medidas de intervenção propostas ao longo do último tópico do presente artigo são despretensiosas, no sentido de serem tão somente tentativas de aproximação da possibilidade de se erradicar este mal - que é a violência e o assédio moral no

trabalho - dos contextos de trabalho. Entretanto, cabe considerar que, por mais que as mesmas obtenham algum êxito, terão grande dificuldade de perpetuação se não forem implementadas, o quanto antes, políticas públicas (especialmente no âmbito da Educação) que visem extirpar de maneira efetiva os mesmos elementos permissíveis à violência da cultura societária que, por sua vez, “fornece” os trabalhadores (seja em que nível hierárquico for) que virão a compor as culturas sócio-organizacionais que integram a cultura societária maior. Esperamos, com isso, que, se tais medidas lograrem algum êxito, as culturas sócio-organizacionais em questão não representem contraculturas do contexto cultural maior em que estão inseridas, mas sim que encontrem plena consonância com este que já estaria positivamente modificado.

Além disso, não podemos cometer a negligência de deixar de registrar, que, conforme sugerem a literatura acerca de cultura e os fatos oriundos da observação cotidiana do comportamento grupal *versus* individual em contextos diversos, a conduta do indivíduo decorre do somatório (1) da influência dos elementos dinâmicos inerentes ao contexto cultural no qual o mesmo está a atuar em determinado momento e (2) da predisposição oriunda de seus traços culturais originários. Portanto, indivíduos diversos terão, frente às suas necessidades de atuar em determinado contexto, atitudes diversas, sejam estas aproximadas ou completamente distoantes umas das outras. Não somos, assim, partidários da tese de que a violência circunscreve-se especificamente à psique do indivíduo, tampouco que restringi-se, por meio de uma regra de conduta invariavelmente seguida por todos que a ele se integrarem, a um contexto cultural determinado. Entendemos, sim, que, não obstante o contexto possa induzir o indivíduo à adoção de certos comportamentos, este, por sua vez, a depender de sua disposição íntima, ligada ao seus traços de personalidade desenvolvidos em um mais contextos culturais pregressos, pode não aderir a tal influência.

Em complemento a tais ideias, lembremos que a organização (ou contexto de produção) não diz respeito a um “ente abstrato”, tampouco se restringe a sua dimensão estrutural ou, ainda, ao conjunto de concepções ditadas pelos dirigentes. Em verdade, cada um dos integrantes que compõem determinada organização representam uma parte da mesma, influenciando-a em maior ou menor grau (a depender do grau de autonomia que as normas internas viabilizem). Portanto, se somos individualmente parcelas da organização e, no conjunto, a organização propriamente dita, não devemos nos omitir de agir em prol da construção de uma cultura sócio-organizacional adequada, embebida por elementos fraternais, aguardando passivamente que as outras pequenas parcelas que estão na condição de dirigentes estabeleçam tudo. Cabe a cada um, individualmente, se conscientizar da necessidade de envolver-se ativamente em tal processo de construção, partindo primariamente de uma simples regra: tratar a todo(a)s da mesma maneira respeitosa, afetuosa e solidária pela qual gostaria de ser tratado(a).

Encerramos este texto plenamente cientes das limitações e pequeníssima contribuição que comporta, mas, simultaneamente, esperançosos de que o mesmo possa auxiliar na pontecialização da já presente, mas ainda não predominante, força antitética à *cultura da violência* e, por consequência, na promoção e manutenção da qualidade de vida no trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAJO-OLIVARES, F. J. **Mobbing**: Acoso psicológico en el ámbito laboral. 1. ed. Buenos Aires: Depalma, 2004.
- ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun., 1998.
- ALVES, G. A. **Assédio sexual**: um novo paradigma para o direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2008.
- ANTLOGA, C. S. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho**: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação em Brasília. 2009. 239 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003. (Coleção Hipótese).
- \_\_\_\_\_. Assédio moral: O lado sombrio do trabalho. **Veja**, p. 104-108, 13 jul. 2005.
- BARRETO, M. M. S., NETTO, N. B.; PEREIRA, L. B. **Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho**. São Paulo: Matsunaga, 2011.
- BEAUD, M. **História do capitalismo**: de 1500 aos nossos dias. 4 ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.
- BORN, R. C. Assédio sexual nas relações de trabalho. In: Szklarowsky, L. F. (Coord.). **Assédio sexual nas relações de trabalho**. Brasília: Consulex, 2001. p. 151-167. (I Concurso Consulex de Monografias Jurídicas).
- BOURBONNAIS, R. et al. Psychosocial work environment, interpersonal violence at work and mental health among correctional officers. **International Journal of Law and Psychiatry**, v. 30, p. 355-368, 2007.
- BRASIL. **Código Penal**, 7 dez. 1940. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del2848compilado.htm>> Acesso em: 6 mar. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Consolidação das Leis Trabalhistas (1943)**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional no 9, de 9 de novembro de 1995. Lex: legislação federal e marginália, São Paulo, v. 59, out./dez., 1995.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. **Diário Oficial da União**, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Lei n. 10.224**, 15 maio 2001a. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10224.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Código Civil**. 6. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001b.
- BUENO, F. S. **Grande Dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa**. São Paulo: Saraiva, 1963.
- CAIXETA, S. V. Assédio moral. **Correio Braziliense**, Direito & Justiça, p. 2, 18. jul. 2005.
- CALICIOTTI, A. **Revolução, violência e ética**. São Paulo: Edições Loyola, 1983.
- CASTEL, R. **A discriminação negativa: cidadãos ou autóctones?**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

CHAMOUX, A. et al. Dehydroepiandrosterone sulfate (DHEAS) and moral harassment at work. **Fundamental & clinical pharmacology**, v. 22, n. 12, 2008.

CHAPPEL, D. **Violence in the transport workplace**. New Delhi: International Transport Workers Federation, 1998.

CHAPPEL, D.; DI-MARTINO, V. Violence at work. **Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety**, v. 6, n. 1, p. 1-7, apr. 1999.

\_\_\_\_\_. **Violence at work**. 2 ed. Geneva: International Labour Office, 2000.

COSTA, S. G. **Assédio sexual: uma versão brasileira**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

COWIE, H. et al. Measuring workplace bullying. **Aggression and Violent Behavior**, v. 7, p. 33-51, 2002.

CRAWSHAW, L. Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by thousand definitions. **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, v. 6, n. 3, p. 263-267, 2009.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

DAMIAN, S. A. S.; OLIVEIRA, J. T. **Assédio sexual: dano e indenização**. São Paulo: CL EDIJUR, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DEJOURS, C; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DELPLA, F. A segunda guerra mundial. In: PERRAULT, G. (Org.). **O livro negro do capitalismo**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. p. 97-124.

DI-MARTINO, V. Violence at the workplace: the global response. **African Newsletter on Occupational Health and Safety**, v. 12, n. 1, p. 4-7, 2002.

DI-MARTINO, V., HOEL, H.; COOPER, C. L. **Preventing violence and harassment in the workplace**. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.

DURAND, P. Sobre a origem das guerras e uma forma radical do capitalismo. In: PERRAULT, G. (Org.). **O livro negro do capitalismo**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. p. 125-130.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

\_\_\_\_\_. The nature, causes and consequences of bullying at work: the norwegian experience. **Pistes**, v. 7, n. 3, p. 1-14, 2005.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In: A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011, p. 219-222.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P.; GUIMARAES, M. C.; WARGAS, R. D. Qualidade de vida no trabalho: a ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. In: FERREIRA, M. C.; ARAUJO, J. N. G.; ALMEIDA, C. P.; MENDES, A. M. **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2011.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2003.

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

FREITAS, M. E., HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 2003.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HANSENA, A. M., HOGHA, A.; PERSSONA, R. Frequency of bullying at work, physiological response, and mental health. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 70, n. 1, p. 19-27, jan. 2011.

HELOANI, J. R. M. Violência invisível. **Revista RAE**, v. 2, n. 3, p. 57-61, ago./out. 2003.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOEL, H., SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: International Labour Organization, 2001.

HULYA, G. An important psychosocial risk in occupational health: mobbing. **Preventive Medicine Bulletin**, v. 8, n. 6, p. 515-520, 2009.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization Development and Change**. 3. ed. St. Paul: Ed. Minn, 1985.

ILO, ICN, WHO, PSI. **Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector**. Geneva: International Labour Office, 2002.

IPEA. **A construção da igualdade racial**. 2011. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10053&catid=159&Itemid=75](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10053&catid=159&Itemid=75). Acesso em: 22 ago 2011.

JACOBS, J. L. Preventing Workplace Violence. **Surgical Services Management**, v. 6, n. 5, p. 42-46, 2000.

LAC, G. et al. Saliva DHEAS changes in patients suffering from psychopathological disorders arising from bullying at work. **Brain and Cognition**, v. 80, p. 277-281, 2012.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 5, n. 151-61, 2000.

LEYMANN, H. **La persécution au travail**. Paris: Seuil, 1996.

\_\_\_\_\_. **The mobbing encyclopaedia**, 2000. Disponível em: <<http://www.leymann.se>>. Acesso em: 14 fev. 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, A. A. Assédio sexual nas relações de trabalho. In: Szklarowsky, L. F. (Coord.). **Assédio sexual nas relações de trabalho**. Brasília: Consulex, 2001. p. 13-26. (I Concurso Consulex de Monografias Jurídicas).

LOPES, P. R. M. **Ética, assédio moral e assédio sexual na administração pública**. Brasília: Edição do Autor, 2008.

- LUFT, C. P. **Pequeno dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Scipione, 1984.
- MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 3. ed. Lisboa: Horizonte, 1977.
- MACINTOSH, J. et al. Effects of workplace bullying on how women work. **Western journal of nursing research**, v. 32, n. 7, p. 910-931, 2010.
- MAGDOFF, H. **Imperialismo: Da era colonial ao presente**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- MARQUES, C. **O contrato de trabalho e a discriminação estética**. São Paulo: LTr, 2002.
- MARTEL, J-P.; DUPUIS, G. Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. **Social indicators research**, v. 77, p. 333-368, 2006.
- MARTIN, W.; LAVAN, H. Workplace bullying: A review of litigated cases. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 22, n. 3, p. 175-194, 2010.
- MARX, K. **O capital: Crítica da economia política (Livro I, vols. 1-2)**. 21 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: M MENDES, A. M. (Coord.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 65-87.
- MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Gestão de pessoas focada na qualidade de vida no trabalho: bem-estar, uma tarefa de todos. In: Banco Central do Brasil (Org.). **1o Fórum de qualidade de vida: trabalhando e vivendo com qualidade**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004, p. 3-8.
- MENDES, R.; DIAS, E. C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Revista Saúde Pública**, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.
- MICHAELIS. **Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Integração regional, livre comércio e direitos laborais**. Brasília: MTE, Assessoria Internacional, 2005. (Cadernos de Relações Internacionais, v. 3).
- NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 7, n. 11, p. 20-30, 1983.
- NASCENTES, A. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Jornal do Comércio, 1955.
- NOLFE, G. et al. Association between bullying at work and mental disorders: gender differences in the Italian people. **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, v. 45, n. 11, p. 1037-1041, nov. 2010.
- ODALIA, N. **O que é violência?**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos).
- OIT. **Convenção sobre a discriminação em emprego e profissão** n. 100, 29 jul. 1951. Disponível em: <[http://www.interlegis.gov.br/processo\\_legislativo/copy\\_of\\_20020319150524/20030623140753/20030623142845/](http://www.interlegis.gov.br/processo_legislativo/copy_of_20020319150524/20030623140753/20030623142845/)>. Acesso em: 06 mar. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Convenção sobre a discriminação em emprego e profissão** n. 111, 25 jun. 1958. Disponível em: <[http://www.interlegis.gov.br/processo\\_legislativo/copy\\_of\\_20020319150524/20030623140753/20030623143347/](http://www.interlegis.gov.br/processo_legislativo/copy_of_20020319150524/20030623140753/20030623143347/)>. Acesso em: 06 mar. 2009.
- OLIVEIRA-JÚNIOR, I. M. Assédio sexual nas relações de trabalho. In: Szklarowsky, L. F. (Coord.). **Assédio sexual nas relações de trabalho**. Brasília: Consulex, 2001. p. 39-53. (I Concurso Consulex de Monografias Jurídicas).

ORTEGA, A. et al. One-year prospective study on the effect of workplace bullying on long-term sickness absence. **Journal of nursing management**, v. 19, n. 6, p. 752-759, 2011.

PALÁCIOS, M. et. al. Violência no trabalho no setor de saúde: um estudo epidemiológico. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Violência psicológica e assédio moral no trabalho**: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 247-270.

PAMPLONA-FILHO, R. **O assédio sexual na relação de emprego**. São Paulo: LTr, 2001.

PASTORES, J; ROBORTELLA, L. C. A. **Assédio sexual no trabalho**: o que fazer?. São Paulo: Makron Books, 1998.

PENA, S. D. J. **Humanidade sem raças?** São Paulo: Publifolha, 2008. (Série 21)

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

PONTES, A. F. R. Assédio sexual nas relações de trabalho. In: Szklarowsky, L. F. (Coord.). **Assédio sexual nas relações de trabalho**. Brasília: Consulex, 2001. p. 27-38. (I Concurso Consulex de Monografias Jurídicas).

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

SALINAS, S. S. (1997). **Do feudalismo ao capitalismo**: transições. 16. ed. São Paulo: Atual.

SANTOS, A. **Assédio sexual nas relações trabalhistas e estatutárias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SARAIVA, F. R. S.; QUICHERAT, L. M. **Novíssimo dicionário latino-português**. 11. ed. Rio de Janeiro: Garnier, 2000.

SHUSTER, B. Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: an integration of results from research on mobbing, bullying, and peer rejection. **European Psychology**, v. 1, n. 4, p. 293-317, 1996.

SOARES, L. Q. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**: 'ou você interaje do jeito dele ou vai ser humilhado até não aguentar mais'. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

\_\_\_\_\_. Violência psicológica no trabalho: o que é? como intervir?. In: FERREIRA; M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013, p. 343-365.

\_\_\_\_\_. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**: 'ou você interaje do jeito dele ou vai ser humilhado até não aguentar mais'. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Casa do Psicólogo, no prelo.

TRT. TRT-RN: **Tribunal condena ambev a pagar R\$ 1 milhão por assédio moral**, 2006. Disponível em: <<http://www.trt21.gov.br/ASP/NOTICIA/NOTICIA.ASP?cod=10169>>. Acesso em: 04 set. 2006.

VIE, T. L., GLASØ, L.; EINARSEN, S. How does it feel? Workplace bullying, emotions and musculoskeletal complaints. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 53, p. 165-173, 2012.

VILAS-BÔAS, R. M. **Ações afirmativas e o princípio da igualdade**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2003.

XIMENES, S. **Minidicionário ediouro**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

WALTON, R. E. Quality of Work Life: What is it? **Sloan Management Review**. v. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo : McGraw Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.