

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: Repercussões ao trabalhador, à empresa e à sociedade.

Rene Chabar Kapitansky¹

RESUMO: Este ensaio busca, através de diversos estudiosos sobre o assunto, discutir o assédio moral no âmbito do trabalho, evidenciando seus efeitos danosos no aspecto laboral. Visa, também, apontar suas origens e repercussões sociais e psíquicas, tanto para o trabalhador quanto para a organização. Aponta que o contexto organizacional e social atual, onde a competitividade e a exigência pela excelência são premissas, contribui para o aumento no número de casos evidenciados. Refere sobre o que é e o que não é assédio moral no ambiente de trabalho, visando pacificar entendimentos. Caracteriza as principais vítimas do assédio moral, traçando seu perfil, bem como procura definir o perfil e as principais táticas do agressor moral. Refere sobre o posicionamento do judiciário brasileiro acerca do tema, e conclui indicando ser indispensável sensibilizar e preparar os gestores para que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e, também, estimulem mudanças de determinados comportamentos que são nocivos para o indivíduo e, por consequência, à organização.

PALAVRAS-CHAVES: assédio moral; sofrimento no trabalho; violência psicológica no trabalho.

SUMÁRIO: Introdução. 1. Origens do vocábulo trabalho. 2. Influências do contexto atual. 3. Principais abordagens sobre assédio moral no trabalho. 4. Assédio Moral no serviço público. 5. Principais vítimas dos assediadores. 6. Situações que caracterizam o assédio moral. 7. Perfil da vítima. 8. Perfil do agressor. 9. Estratégias do agressor. 10. Tipos de assédio moral. 11. Consequências do assédio moral. 11.1 Para o trabalhador. 11.2 Para a empresa. 11.3 Para a sociedade. 12. Assédio Moral Virtual. 13. O Poder Judiciário brasileiro em relação ao assédio moral. 14. Como combater o assédio moral no trabalho. 15. Exemplo na categoria dos bancários. Conclusão.

INTRODUÇÃO

Neste ensaio, objetivamos discutir a temática do Assédio Moral no ambiente de trabalho, suas origens e repercussões sociais e psíquicas para o trabalhador e para a organização.

O assédio moral ocorre nas mais diversas organizações, e em diversos Países recebe denominações diferentes:

- Assédio moral, em Portugal e no Brasil;
- Mobbing nos países nórdicos, na Suíça, na Alemanha e na Itália;
- Harassment ou mobbing nos Estados Unidos da América;
- Ijime, no Japão;
- Acoso moral em Espanha;
- Bullying, na Inglaterra;
- Harcèlement moral, na França.

O Assédio Moral no trabalho é a violência contra a moral dos trabalhadores, no local onde exercem suas atividades laborativas, e é prática tão antiga quanto o

1. Diretor de Secretaria - 3ª Vara do Trabalho de Sapiranga/RS

próprio trabalho.

O tema ainda é recente no Brasil, com estudos que não retroagem a mais de quinze anos. Diversas áreas do conhecimento estão envolvidas na discussão desta mazela, como o Direito, a Psicologia, a Medicina, a Sociologia e a Administração.

A pressão sobre os trabalhadores, com atitudes que, deliberadamente, degradam as condições de trabalho, é conduta reprovável que merece punição. A humilhação, no sentido de ser ofendido, menosprezado ou inferiorizado, causa dor e sofrimento à vítima, deixando marcas psíquicas muitas vezes definitivas.

São evidentes e nefastas as repercussões que derivam da prática do assédio moral no trabalho, tanto para o trabalhador, quanto para a organização.

A prática do assédio moral vem sendo constatada, principalmente graças aos estudos na última década, em praticamente todos os segmentos da sociedade.

Na família, na escola, nas relações sociais e afetivas, constata-se sua existência.

Segundo HIRIGOYEN (2002, p.76), “o assédio moral existe em toda a parte”, e apesar de não ser um assunto novo, é um tema delicado e, ainda, pouco discutido no Brasil. O referencial teórico e mesmo as pesquisas são em número reduzido no Brasil, frente à intensificação e a gravidade do fenômeno.

No ambiente de trabalho, comprova-se o crescimento no número de denúncias de práticas de assédio moral, fato este que pode ser comprovado através da observação do crescente aumento de Leis, projetos de Lei e discussões sindicais sobre o tema.

Importante considerar que a intensificação deste fenômeno é consequência de mudanças no cenário organizacional nas últimas décadas. A competitividade, aliada ao aumento das cobranças de produtividade e desempenho, tem gerado nas organizações um clima de ansiedade e insegurança.

As múltiplas exigências para produzir são, em muitos casos, seguidas por abuso de poder, ofensas repetitivas, agressões, maximização dos erros e culpas, degradando deliberadamente as condições de trabalho.

O ambiente de trabalho transforma-se em campo dominado pelo medo, inveja, disputas, fofocas e rivalidades. As consequências dessas experiências agem na individualidade do trabalhador, interferindo com a sua qualidade de vida, levando-o a desajustes sociais e a transtornos psicológicos e o colocando frente às situações de assédio moral no trabalho.

Nota-se, porém, que ainda há, por parte de trabalhadores e gestores, dificuldades em delimitar o que é e o que não é assédio moral. Em muitas situações, há relatos de gestores que ficam constrangidos em exercer suas responsabilidades como coordenadores de equipes, ante a insegurança de estarem praticando algum ato que possa ser interpretado como assédio moral.

1. ORIGENS DO VOCÁBULO TRABALHO

Apesar de ser um tema relativamente novo nos meios acadêmicos e laborais, mesmo sendo apontado como um dos principais fatores que atacam a saúde dos trabalhadores, o assédio moral é tão antigo quanto o próprio trabalho.

Interessante, inclusive, é verificarmos o significado da palavra trabalho. No latim vulgar, trabalho é tripaliare, que significa torturar. Já no latim clássico, é tripalium, que era um instrumento romano de tortura, uma espécie de tripé formado por três estacas cravadas no chão, onde eram suplicados os escravos.

Vê-se, assim, que a palavra trabalho possui, em sua origem, uma conotação com castigo, sofrimento e tortura.

Apesar de comemorações internacionais, como o Dia do Trabalho, ou de frases surradas como “o trabalho dignifica o homem”, buscando enaltecê-lo, o termo jamais perdeu sua primitiva ligação com a dor e o sofrimento.

Inclusive sob o enfoque religioso, verificado no Antigo Testamento, há alusão do trabalho ao sofrimento físico. Ali, Adão, ao ser expulso do paraíso, é condenado a trabalhar: “Do suor do teu rosto, comerás o teu pão”. Interessante, ainda, é verificar na Bíblia que a penalidade que Eva recebe – “Com dor terás teu filho” – está ligada ao sofrimento do que se chama, ainda hoje, de trabalho de parto.

O termo “trabalhoso”, em qualquer dicionário moderno da língua portuguesa, significa “custoso, difícil, cansativo”. Quem está em dificuldades, está passando trabalho. Aquilo que não é fácil de fazer dá muito trabalho e, às vezes, até um trabalhão.

Na Idade Média, período no qual a religião alienava a população, gerando quase uma cegueira social em favor das crenças religiosas que pregavam que o destino do homem estava, unicamente, sob o poder de Deus, o trabalho passou a ser visto como forma de penitência ou meio de se alcançar o reino dos céus. O clero e a nobreza eram os intermediários entre Deus e o povo, e este último deveria ser submisso às ordens que lhe eram impostas.

Com o advento da industrialização e do capitalismo, o trabalho passou a ser encarado como possibilidade de ascensão humana. Sustentava-se que a sociedade era formada por classes. A ascensão ou declínio social do indivíduo estava condicionado ao seu comportamento profissional.

Nessa época, começou uma reestruturação das relações sociais, para garantir melhores condições aos detentores dos meios de produção. O homem foi alienado do que produzia com seu trabalho, transformando para pior as condições de trabalho nas oficinas, nas fábricas e nos demais segmentos econômicos.

2. INFLUÊNCIA DO CONTEXTO ATUAL

O desemprego, ainda existente, tornou-se um elemento fundamental na manutenção e divulgação da ideologia do capitalismo, garantindo a própria sobrevivência do seu modo de produção. Ainda hoje, em um mundo globalizado, há sempre um “exército de reserva”, pronto a se curvar para ficar ou conquistar um emprego.

A realidade do desemprego, cultivada por um excesso de mão-de-obra derivada de um aumento populacional e da extinção de postos de trabalho, aliada a uma excessiva competitividade empresarial visando à sobrevivência no mercado, forma um cenário perfeito à disseminação do assédio moral.

Hoje, o paradigma é o do “homem produtivo”, que ultrapassa as metas estabelecidas, mesmo que, para isso, tenha que desrespeitar seu semelhante, tornando-se insensível e com baixas condicionantes éticas. Cada vez mais, valoriza-se o individualismo, em detrimento ao trabalho em equipe.

Essa visão do trabalho tem uma relação direta com o sentimento evidenciado em muitos trabalhadores, de que trabalhar é cansativo, penoso e, em muitos casos, um castigo. A isso, soma-se a figura do chefe “carrasco”, ou seja, alguém que aplica o “castigo” aos seus subordinados.

Para o Psiquiatra, Psicanalista e Professor no Conservatoire National des Arts et Métiers, em Paris, Christophe Dejourn, que dirige ali o Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação, o sofrimento no trabalho não é somente fonte de adoecimento, mas, também, a base para a realização pessoal.

Grande parte das pesquisas sobre assédio moral identifica as causas do assédio moral, associadas ao contexto organizacional e social atual, onde a competitividade e a exigência pela excelência são aspectos inerentes.

DEJOURS (1994) associa o assédio moral no trabalho às novas relações de trabalho caracterizadas pela deterioração dos coletivos de trabalho e pela desestruturação das solidariedades causadas pelas novas formas de organização do trabalho. Ou seja, essas transformações profundas por que vêm passando as organizações, nas últimas décadas, seriam as causas da recrudescência do assédio moral no trabalho.

Conforme DEJOURS (2010), não existe “trabalho vivo” sem sofrimento, sem afeto, sem envolvimento pessoal. Ou seja, é o sofrimento que mobiliza a inteligência e guia a intuição no trabalho, que permite chegar à solução que se procura.

Portanto, na visão de DEJOURS (1998), o sofrimento no trabalho, dentro de limites normais e esporádicos, torna-se positivo para o indivíduo, na busca de seu sucesso profissional. Para ele, o que deve ser combatido é o sofrimento psíquico contínuo, que leva ao adoecimento.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT, órgão da ONU, aponta que estudos realizados na União Européia, em 2001, mostraram que 8% dos trabalhadores, o que corresponde a 12 milhões de pessoas, convivem com o tratamento tirânico dos seus chefes.

No Brasil, conforme reportagem publicada em junho de 2001, no jornal Folha de S. Paulo, um estudo realizado com 97 empresas de São Paulo mostra que, dos 2.071 entrevistados, 870 deles (42%) apresentam histórias de humilhação no ambiente de trabalho.

Buscando indicar normas internacionais para identificação do assédio moral, a OIT publicou, em 2002, um Informe sobre algumas formas de configuração do assédio moral, apontando comportamentos tipificados como tal: medida destinada a excluir uma pessoa de uma atividade profissional;

- a) ataques persistentes e negativos ao rendimento pessoal ou profissional sem razão;
- b) a manipulação da reputação pessoal ou profissional de uma pessoa através de rumores e ridicularização;
- c) abuso do poder através do menosprezo persistente do trabalho da pessoa ou fixação de objetivos com prazos inatingíveis ou pouco razoáveis ou a atribuição de tarefas impossíveis;
- d) controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa.

3. PRINCIPAIS ABORDAGENS SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A expressão assédio deriva do verbo assediar, que significa “cerco, sítio, insistência importuna”. (LUFT, 1996, p. 58)

Conforme a Médica do Trabalho e Pesquisadora da UNICAMP, Margarida Barreto (2000), uma das pioneiras na abordagem do tema no Brasil, assédio moral no trabalho caracteriza-se pela exposição de trabalhadores “a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas...”. Frisa a pesquisadora, ainda, que em relação ao ambiente organizacional, “predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração”, “desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego.”

Uma das maiores autoridades do assunto, em nível mundial, a Psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen (2000), define o assédio moral como sendo “qualquer conduta abusiva, configurada através de gestos, palavras, comportamentos inadequados e atitudes que fogem do que normalmente é aceito pela sociedade.” No mesmo diapasão

da pesquisadora Margarida Barreto, HIRIGOYEN assevera que o assédio moral “atenta contra a personalidade, dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho”.

A Juíza do Trabalho Márcia Novaes Guedes (2003), por sua vez, diferencia a manifestação do assédio moral em relação ao gênero. Segundo ela, em relação às mulheres, pode ocorrer em forma de “intimidação, submissão, piadas grosseiras, comentários acerca de sua aparência física ou do vestuário.” No que tange aos homens, afirma que é comum o isolamento da vítima pelo agressor, além de “comentários maldosos sobre sua virilidade e capacidade de trabalho e de manter a família”.

Verifica-se que há intenção do assediador em deixar explícita à vítima, de que ele a está perseguindo. Com isso, busca ser temido pela pessoa assediada, pela possibilidade de destruí-la.

A prática do assédio moral, porém, não se dá de forma explícita; sua ação é sutil. Na grande maioria das vezes, quando a vítima percebe, o assédio já vem ocorrendo há bastante tempo. Ou seja, o conflito não é claro. É sorrateiro, velado e reptício.

A não explicitação do conflito decorre do fato que o assédio moral é derivado de um conflito que não pode ser tornado público, sob o ponto de vista do agressor. Segundo HIRIGOYEN (2000), o assédio moral “não é expresso em tom de cólera, e sim em tom glacial, de quem enuncia uma verdade ou uma evidência”.

O assédio moral, porém, não é somente vertical, ou seja, praticado entre níveis hierárquicos diferentes. Pode ser também horizontal, ou seja, praticado entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Nessa situação, normalmente, a chefia somente intervém quando há um prejuízo ao trabalho. Via de regra, não há intervenção da chefia no conflito.

Porém, o que se verifica, é que nos casos de assédio horizontal, a omissão da organização em intervir no conflito, aumenta o problema. Segundo GUEDES (2003, p.27), os fatores que acirram esse tipo de conflito são a competição, a disputa pela atenção da chefia, a inveja, o racismo, a xenofobia e, ainda, motivos políticos ou religiosos.

Impende salientar, ainda, que nem toda situação de conflito no trabalho pode ser caracterizada como assédio moral. Segundo HIRIGOYEN (2000), não constitui assédio moral (grifo nosso), e são considerados simples conflitos existentes nas organizações, as situações abaixo elencadas:

- O stress;
- As virtudes do conflito normal (conflitos interpessoais e organizacionais);
- As injúrias dos gestores;
- As agressões (físicas e verbais) ocasionais e não premeditadas;
- Outras formas de violência como o assédio sexual, racismo, etc.;
- As condições de trabalho insalubres, perigosas, etc.;
- Os constrangimentos profissionais, ou seja, o legítimo exercício do poder hierárquico e disciplinar na empresa (avaliação de desempenho, abertura de um processo disciplinar, etc.).

De acordo com SOUZA (2009), o volume de trabalho ou pressão por metas, não é considerado assédio pelos próprios trabalhadores, visto que essa realidade é comum ao ambiente laboral, sendo assimilado pelos empregados.

Para SOUZA (2009), a caracterização do assédio moral dá-se pelo modo como o chefe “cobra” do trabalhador: seu tom de voz, seu olhar, seus gestos e a sua maneira agressiva.

Portanto, o assédio moral pode ser caracterizado pela frequência e intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma desavença isolada ou esporádica no ambiente de trabalho. Assim, um chefe que exige a excelência do trabalho ou um determinado comportamento profissional, não pode ser visto como agressor, uma vez que sua conduta insere-se dentre as prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar.

4. ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

O setor público é um dos ambientes de trabalho com maior ocorrência de casos de assédio moral no trabalho.

Na esfera pública, o assédio moral tende a ser mais comum em face de uma característica inerente ao serviço público: o superior não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor, ou seja, não pode demiti-lo, como na esfera privada. Não podendo demiti-lo, passa a assediá-lo.

Há, ainda, a incidência de que, em muitos casos, as chefias são indicadas pelas suas relações de amizade ou políticas, desconsiderando-se a avaliação de sua qualificação técnica e preparo para o desempenho da função.

Nestes casos, a possibilidade de que haja a prática de atos arbitrários cresce na proporção em que o chefe, mesmo desqualificado, obtém a proteção incondicional de seu "padrinho" que, na maioria das vezes, é autoridade na instituição.

Na esfera pública, há um projeto de lei tramitando no Congresso Nacional, que inclui artigo na Lei 8112/90 (estatuto dos servidores federais), conduta punitiva de quem assedia moralmente inferior hierárquico define o assédio moral como:

"Tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços".

Porém, muito embora a Lei n. 8.112 de 1990 (RJU - Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais) ainda não enfoque explicitamente sobre assédio moral, a conduta do assediador pode ser enquadrada como uma afronta ao dever de moralidade.

Em outro diapasão, a prática de assédio moral viola o dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa e de tratar as pessoas com urbanidade (artigo 116, incisos IX e XI) .

Ainda, a referida Lei proíbe o servidor de promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição (artigo 117, inciso V).

5. PRINCIPAIS VÍTIMAS DOS ASSEDIADORES

Segundo BARRETO (2000), as mulheres são as principais vítimas do assédio moral no ambiente de trabalho. Em sua análise, as mulheres vivenciam um maior número de situações de humilhações, comparando-se aos homens.

Essa discriminação de gênero, deriva do aspecto de que o trabalho feminino é exercido de forma mais frágil que o do homem. Isso pode ser verificado através

de uma mera comparação entre as tabelas remuneratórias de homens e mulheres.

Em sua pesquisa sobre o tema, BARRETO (2000) aponta que as principais vítimas de assédio moral são pessoas com problemas de saúde, questionam as políticas da gestão ou, ainda, são solidárias a outros colegas assediados. Na mesma pesquisa, BARRETO (2000) indica que, em muitos casos, o assédio moral inicia-se por abordagens de caráter sexual.

Outro fator que estimula o assediador é a difícil comprovação da prática do assédio moral, dada sua característica velada e dissimulada. Em muitos casos, se esconde atrás de brincadeiras ou comentários sobre o jeito de ser da vítima, suas características pessoais ou familiares, visando minar sua autoestima e, assim, desestabilizá-la.

6. SITUAÇÕES QUE CARACTERIZAM O ASSÉDIO MORAL

Através de uma matéria publicada na revista VEJA, na semana de 13 de julho de 2005, o Jornalista José Edward, em artigo de sua autoria, intitulado “Assédio Moral: o lado sombrio do trabalho” relata diversas situações nas quais há evidências de práticas de assédio moral pelo gestor. Dentre as situações relatadas, as mais comuns são: dar instruções confusas e imprecisas; ignorar a presença do funcionário na frente dos outros; impor horários injustificados; isolar o funcionário da convivência dos demais; falar mal do funcionário ou espalhar boatos a seu respeito e, ainda, dar tarefas muito abaixo das atribuições do cargo do funcionário.

Para HIRIGOYEN (2002) estes procedimentos hostis do assediador em relação ao assediado, são agrupados em quatro categorias, partindo-se da mais difícil de detectar até a mais evidente:

1. Atentados às condições de trabalho (colocar a vítima em dificuldades de realizar seu trabalho, para fazê-la parecer incompetente);
2. Isolamento e recusa de comunicação (são procedimentos dolorosos para a vítima, mas banalizados ou negados pelo agressor);
3. Atentados à dignidade (são gestos de desprezo, atitudes que desqualificam e são notados por todos, mas a vítima é tida como responsável por eles);
4. Violência verbal, física ou sexual (este tipo de violência surge quando o assédio já está instalado e, apesar de notado por todos, a vítima está extremamente fragilizada e não tem o apoio de quem testemunha os fatos).

Sobre o mesmo assunto, BARRETO (2000), define as mesmas práticas apontadas por EDWARD (2005), como caracterizadoras de prática de assédio moral no ambiente de trabalho.

Segundo a Psicologia, qualquer tipo de assédio é definido como uma perversão, não sendo, obrigatoriamente, uma doença. É, sim, um distúrbio psíquico que se caracteriza pela obsessão em praticar atos amorais.

A advogada Sonia Mascaro Nascimento (2004), cita como exemplo de assédio moral, o caso de um trabalhador que, vítima de LER (lesão por esforço repetitivo), era ironizado por seus colegas de trabalho e acusado de estar, na verdade, com LERdeza.

Outro exemplo apontado por NASCIMENTO (2004) é o caso de um empregado que sofreu exposição humilhante e vexatória. Foi colocado em ociosidade, em local inadequado, e apelidado pejorativamente de “aquário” pelos colegas, além do apelido de “javali” (já valia alguma coisa), expressão atribuída aos componentes da equipe dos “encostados”.

7. PERFIL DA VÍTIMA

De modo geral, são justamente pessoas que acreditam no seu trabalho, que estão envolvidas e que, quando começam a ser censuradas de forma injusta, são muito vulneráveis.

Normalmente são pessoas muito honestas e ingênuas. Portanto, quando lhes pedem coisas que vão contra as regras da profissão, contra a lei e os regulamentos, contra o código do trabalho, recusam-se a fazê-las. Por exemplo, recusam-se a assinar um balanço contábil manipulado.

Indignam-se com as coisas erradas e, ao invés de ficarem caladas, externam sua contrariedade. Os demais colegas não dizem nada, pois já perceberam, há muito tempo, como as coisas funcionam na empresa. São, genericamente falando, cúmplices.

Mas o tipo empenhado, honesto e ingênuo continua falando. Não devia. E como fala diante dos demais, torna-se um alvo. O chefe vai mostrar a todos quão impensável é dizer abertamente coisas que não devem aparecer nos relatórios de atividade.

8. PERFIL DO AGRESSOR

O assediador pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos. As características do assediador relacionam-se com a sua personalidade, ameaças de perder o poder e controle, e liderança negativa. Assim o assediador, num processo de assédio moral, pretende o controle e o domínio absolutos do assediado.

Como se sente inferiorizado, o assediador precisa sentir que tem o poder, através da diminuição da outra pessoa.

Diversos autores apontam como fator determinante do assédio moral, o perfil psicológico do assediador: sua experiência de vida, sanidade mental, problemas com consumos de álcool ou drogas, situações de traumas ocorridos na infância, como abuso sexual, etc.

Constata-se que, em diversos casos, o agressor é alguém que já foi, em algum momento de sua vida profissional, assediado. Tem sua estima tão baixa, que precisa provocar danos à outra pessoa. De acordo com HIRIGOYEN (2000), as agressões ou humilhações sofridas pelo agressor, ficam registradas em sua memória, sendo revividas, constantemente, por pensamentos, imagens e emoções repetitivas.

9. ESTRATÉGIAS DO AGRESSOR

Segundo o site www.guiatrabalhista.com.br, as principais estratégias dos agressores são:

- Escolher a vítima e isolar do grupo.
- Impedir de se expressar e não explicar o porquê.
- Fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar em frente aos pares.
- Culpar ou responsabilizar publicamente, podendo os comentários de sua incapacidade invadir, inclusive, o espaço familiar.
- Desestabilizar emocional e profissionalmente. A vítima gradativamente vai perdendo simultaneamente sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho.
- Destruir a vítima (desencadeamento ou agravamento de doenças pré-existentes). A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante. A vítima se isola da família e amigos, passando muitas vezes a usar drogas, principalmente o álcool.
- Livrar-se da vítima que são forçados/as a pedir demissão ou são

demitidos/as, frequentemente, por insubordinação.

- Impor ao coletivo sua autoridade para aumentar a produtividade.

10. TIPOS DE ASSÉDIO MORAL

HIRIGOYEN (2002) aponta a existência de vários tipos de assédio:

• Assédio vertical descendente (proveniente da hierarquia), ou seja, procedimentos abusivos de um superior para com um subordinado. A subordinação hierárquica pode induzir o superior a tirar partido do seu poder abusando dele, e tendo prazer em submeter o subordinado à sua vontade;

• Assédio horizontal (proveniente de colegas). Este tipo de assédio é frequente quando dois colegas disputam um lugar ou uma promoção;

• Assédio misto (um assédio horizontal que passa a assédio vertical descendente). O assédio horizontal prolongado e sem interferência da hierarquia, que desta forma se torna cúmplice, passa a ser um assédio vertical descendente;

• Assédio ascendente (proveniente de um ou mais subordinados que assediam um superior).

11. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

11.1 PARA O TRABALHADOR

Nos indivíduos, de acordo com HIRIGOYEN (2002), o assédio moral tem consequências físicas e psicológicas com sintomas semelhantes aos do stress, da ansiedade, da depressão e ainda perturbações psicossomáticas.

Como consequências físicas, constam-se situações de:

- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado;
- Distúrbios digestivos;
- Hipertensão arterial;
- Palpitações;
- Diminuição de libido;
- Agravamento de doenças pré-existentes;
- Dores de cabeça;
- Estresse;
- Surgimento de diabetes;
- Doenças do trabalho.

Sob o aspecto psicológico, as consequências mais recorrentes são:

- Dificuldades emocionais: irritação constante, falta de confiança em si, cansaço exagerado, diminuição de capacidade para enfrentar estresse.
- Pensamentos repetitivos.
- Alterações do sono: dificuldades para dormir, pesadelos, interrupções frequentes do sono, insónia.
- Alteração da capacidade de concentrar-se e memorizar (amnésia psicógena, diminuição da capacidade de recordar os acontecimentos).
- Anulação de atividade ou situações que possam recordar a tortura psicológica.
- Interesse claramente diminuído em manter atividades consideradas importantes anteriormente.

No âmbito familiar, há evidentes prejuízos constatados:

- Degradação no relacionamento com a esposa e filhos;
- Atitudes extremamente severas para com os filhos, o que antes não

- ocorria;
- Maus tratos à mulher e aos filhos;
- Indiferença quanto às responsabilidades familiares.

Para o consultor Jorge Dias Souza (2009), o assédio moral pode causar três tipos de lesão à vítima: lesão à intimidade, à imagem e à honra.

SOUZA (2009) afirma que um trabalhador, obrigado a ser revistado ao final do expediente, inclusive tendo de despir-se diante do segurança, sofre lesão à intimidade. Segundo o autor, ao ser repreendido equivocadamente diante dos demais colegas, tem sua imagem lesada. A honra do trabalhador, de acordo com SOUZA (2009), é lesada quando ele passa por humilhações e exposições a situações ridículas, como se vestir de mulher (no caso de homem), por não ter atingido uma meta.

Em situações mais graves, o final do assédio moral é o suicídio da vítima. Para BARRETO (2000, p. 242), ao preferir a morte à perda de sua dignidade, a pessoa revela a “patogenicidade da humilhação”.

De acordo com DEJOURS (2010), o suicídio ligado ao trabalho não é um fenômeno novo. O que é muito novo é a ocorrência de suicídios ou de tentativas de suicídio no próprio local de trabalho. Segundo o autor, é um fenômeno que atinge todos os países ocidentais.

Para DEJOURS (2010), o fato das pessoas suicidarem-se no local de trabalho é uma mensagem extremamente brutal à comunidade de trabalho, aos colegas, ao chefe, aos subalternos, à empresa. O autor aponta que, quando uma pessoa se mata no local de trabalho, não deixa dúvidas que o trabalho é o principal motivo para o ato.

11.2 PARA A EMPRESA

Nas organizações temos dois tipos de custos como resultados do assédio moral:

- a) Os que resultam das consequências que afetam os trabalhadores assediados com custos pelo absentismo, baixas por doença prolongadas, baixa produtividade, etc.;
- b) Os custos acrescidos pela necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, do combate à falta de motivação pessoal e da diminuição da produtividade.

O assédio moral instala um clima organizacional negativo, de tensão, de apreensão, de competição. A primeira consequência a ser sentida, de modo geral, é a queda da produtividade, seguida pela redução da qualidade do serviço. Em ambos os casos, são geradas pela instabilidade que o empregado sente no posto de trabalho.

11.3 PARA A SOCIEDADE

Há evidentes prejuízos à sociedade, devido aos elevados custos que tem de suportar com hospitalizações, medicamentos, baixas por doença originada no meio laboral e incapacidades (permanentes ou periódicas) para o trabalho. É também uma perda de recursos humanos válidos, na fase em que são mais produtivos, deixando de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Some-se a tudo isso, ainda, os custos elevados com o pagamento de seguros-desemprego, originados das demissões dos assediados.

12. ASSÉDIO MORAL VIRTUAL

O conceito é novo: uma ação repetitiva e prolongada, dentro do ambiente

eletrônico, capaz de expor a vítima a situações constrangedoras.

O uso indiscriminado do computador e das ferramentas de informática pode abrir espaço para abusos, como excesso de intimidade nas conversas, uso de palavras agressivas ou visitas a sites inadequados. Levadas às últimas consequências, essas atitudes podem fazer com que a empresa seja alvo de um processo por assédio moral digital.

Diante do assédio on-line, o trabalhador pode se sentir amedrontado e envergonhado, na mesma proporção que o assédio moral presencial.

No caso de envio de e-mails, por exemplo, a utilizações de expressões como "beijos", apelidos ou palavras que indiquem uma intimidade demasiada, poderão ser mal interpretadas, gerando constrangimentos. O e-mail, no ambiente corporativo, é uma carta formal e, portanto, deve evitar a utilização de linguagem informal ou pejorativa.

A utilização de efeitos nas mensagens eletrônicas, como frases em negrito, com letras maiúsculas, cores berrantes ou outros recursos, pode transformar o sentido da mensagem e gerar interpretações equivocadas.

A utilização de meio eletrônico para chamar a atenção de um funcionário, ou fazer uma crítica, mesmo que procedente, pode gerar constrangimento e humilhação. Isso porque, nesse tipo de comunicação virtual, o contato visual ou auditivo é perdido, o que facilitam mal-entendidos.

13. O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO EM RELAÇÃO AO ASSÉDIO MORAL

No Brasil, a primeira lei a tratar do assunto foi regulamentada em 2001, no município de Iracemápolis, em São Paulo.

Existem vários projetos de lei em tramitação nos legislativos municipais, estaduais e na câmara federal.

Dada sua característica velada e subliminar, a formação de provas da ocorrência de assédio moral é dificultada. Em não raras vezes, é confundido com desentendimentos ou "fofocas" nos locais de trabalho.

A jurista Alice Monteiro de Barros (2010), diz que na caracterização do assédio moral há a dificuldade da prova, cabendo à vítima "apresentar indícios que levem a uma razoável suspeita, aparência ou presunção da figura em exame, e o demandado assume o ônus de demonstrar que sua conduta foi razoável".

O ônus da prova pertence a quem fez a alegação, no âmbito civil, trabalhista e administrativo.

Trata-se de uma agressão difícil de provar. O assediador nega a agressão e, geralmente, tem o cuidado de evitar a produção de provas. As testemunhas, geralmente trabalhadores na empresa, temem represálias e, assim, se calam ou depõem de forma evasiva.

No Brasil, atualmente, ainda não dispomos de normas jurídicas trabalhistas específicas sobre o tema. Porém, é possível o enquadramento do assédio moral, em certas condições, em algumas das hipóteses previstas na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

É o caso do artigo 482 daquele diploma legal, que proíbe o mau procedimento, a indisciplina e o ato lesivo da honra praticado pelo trabalhador contra o seu empregador e superiores hierárquicos.

Há, ainda, o artigo 483 da CLT, que indica condutas que podem ser compreendidas como de assédio moral por parte do empregador para com o trabalhador, como a exigência de serviços superiores às forças do empregado, defesos por lei,

contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato e quando o empregador praticar contra o empregado ou pessoas de sua família atos lesivos da honra e da boa fama, além de ofensas físicas.

Há, no ordenamento jurídico brasileiro, uma série de leis específicas para responsabilizar o agente agressor, principalmente nas esferas estadual e municipal, no que diz respeito aos funcionários públicos. De maneira genérica, também traz muitas normas a serem utilizadas, tanto nas áreas trabalhista, civil e criminal.

Em regra, comprovando-se que o empregado foi vítima de práticas humilhantes ou vexatórias de um superior hierárquico, ou mesmo de colegas, de modo a ter comprometidos seu bem-estar e sua saúde física ou mental, a empresa será responsabilizada pela degradação das suas condições de trabalho.

Além da rescisão indireta do contrato de trabalho, e da consequente indenização trabalhista, nos termos do art. 483, e, da CLT, o assédio moral é conduta que, atingindo o patrimônio moral do empregado, pode ensejar o pagamento de indenização por danos morais e materiais à vítima, na forma da lei civil.

Em diversas ações, há condenações ao pagamento de indenização, mas como dano moral em seu sentido genérico, sem análise mais profunda sobre o assédio moral em si.

Há, porém, diversas decisões judiciais que reconhecem e punem a prática do assédio moral no Brasil, principalmente no âmbito da Justiça do Trabalho.

As ocorrências de assédio moral têm provocado uma enxurrada de ações na Justiça do Trabalho. Somente no Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2010, foram julgados 656 processos sobre o tema, o que representa um aumento de 44% em relação a 2009, quando foram analisados 455 pedidos. Em 2008, os ministros daquela Corte decidiram em 294 casos.

Em sede de Recurso Ordinário, a Desembargadora do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Beatriz Renck, decidiu:

“O poder diretivo do empregador, enquanto titular do empreendimento econômico, não autoriza o abuso de direito, traduzido em práticas ofensivas ao direito de personalidade dos trabalhadores. O terror psicológico no trabalho se conceitua como assédio moral e gera direito ao pagamento de indenização por dano moral.”

Também em sede de Recurso Ordinário, em processo distinto, a mesma Desembargadora, acerca da indenização por prática de assédio moral, posicionou-se:

“Não é devida indenização por assédio moral quando por demais frágil e controversa a prova de ofensa aos direitos de personalidade da trabalhadora.”

Verifica-se uma preocupação do judiciário brasileiro na identificação e definição sobre o que é e o que não é assédio moral, tentando diminuir a possibilidade de sua generalização.

Como exemplo dessa preocupação, transcrevemos as ementas abaixo, ambas do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região, no Espírito Santo:

EMENTA: ASSÉDIO MORAL. CONFIGURAÇÃO.

O que é assédio moral no trabalho? É a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, onde predominam condu-

tas negativas, relações desumanas e antiéticas de longa duração, de um ou mais chefes, dirigidas a um subordinado, desestabilizando de relação da vítima com o ambiente de trabalho e a Organização. A organização e condições de trabalho, assim como as relações entre os trabalhadores, condicionam em grande parte a qualidade de vida. O que acontece dentro das empresas é fundamental para a democracia e os direitos humanos. Portanto, lutar contra assédio moral no trabalho é contribuir com o exercício concreto e pessoal de todas as liberdades fundamentais. Uma forte estratégia do agressor na prática do assédio moral é escolher a vítima e isolá-la do grupo. Neste caso concreto, foi exatamente o que ocorreu com o autor, sendo confinado numa sala, sem ser-lhe atribuída qualquer tarefa, por longo período, existindo grande repercussão em sua saúde, tendo em vista os danos psíquicos por que passou. Os elementos contidos nos autos conduzem, inexoravelmente, à conclusão de que se encontra caracterizado o fenômeno denominado assédio moral. Apelo desprovido, neste particular. VALOR DA INDENIZAÇÃO. CRITÉRIO PARA SUA FIXAÇÃO. A fixação analógica, como parâmetro para a quantificação da compensação pelo dano moral, do critério original de indenização pela despedida imotivada, contido no artigo 478 Consolidado, é o mais aconselhável e adotado pelos pretórios trabalhistas. Ressalte-se que a analogia está expressamente prevista no texto consolidado como forma de integração do ordenamento jurídico, conforme se infere da redação do seu artigo 8º. Ademais, no silêncio de uma regra específica para fixação do valor da indenização, nada mais salutar do que utilizar um critério previsto na própria legislação laboral. Assim, tendo em vista a gravidade dos fatos relatados nestes autos, mantém-se a respeitável sentença, também neste aspecto, fixando-se que a indenização será de um salário – o maior percebido pelo obreiro-, por ano trabalhado, em dobro.” (TRT – 17ª R – RO nº 1142.2001.006.17.00-9 – Rel. Juiz José Carlos Rizk).

“EMENTA: DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. INEXISTÊNCIA. A moral individual é apresentada pela honra da pessoa, o seu nome, boa fama, a sua auto-estima e o apreço de que goza perante terceiros. O dano moral, por sua vez, é o resultante de ato ilícito que atinja o patrimônio da pessoa, ferindo sua honra, decoro, crenças políticas e religiosas, paz interior, bom nome, auto-estima e liberdade, originando o sofrimento psíquico, físico ou moral propriamente dito. Por outro lado, assédio moral, manipulação perversa, terrorismo psicológicos, ou ainda, mobbing, bullying ou harcèlement moral, é um mal que, apesar de não ser novo, começa a ganhar destaque na sociologia e medicina do trabalho, estando por merecer também a atenção dos juristas. O assédio é um processo, conjunto de atos, procedimentos destinados a expor a vítima a situações incômodas e humilhantes. De regra, é sutil, no estilo “pé de ouvido”. A agressão aberta permite um reveide, desmascara a estratégia insidiosa do agente provocador. O assédio moral, a exposição prolongada e repetitiva do trabalho a situações humilhantes e vexatórias, que atenta contra a sua dignidade ou integridade psíquica ou física é indenizável, no plano patrimonial e moral. In casu, não se observa a ocorrência de dano moral ou assédio moral. As provas oral e documental são insuficientes para demonstrar qualquer conduta da reclamada violadora da honra do autor, do seu nome, da boa fama, da sua auto-estima e do apreço de que goza perante terceiros. Não se observou

também nenhuma situação humilhante e que poderia ocasionar qualquer dano físico ou psicológico. CONCLUSÃO: por unanimidade conhecer do recurso e negar-se provimento. Redigirá o acórdão o Juiz Cláudio Armando Couce de Menezes”.

Em decisão recente, no processo nº 0000571-38.2010.5.04.0404 (RO), a 6ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – Porto Alegre/RS admitiu ser possível que um empregado, no cargo de chefia, seja vítima de assédio moral cometido por um subordinado. A Justiça do Trabalho gaúcha condenou a empregadora a indenizar uma assistente de produção que alegou ter sido constantemente humilhada por uma subordinada, sem que a empresa tomasse providências.

Em primeira instância, o Juiz do Trabalho negou o pedido de indenização, entendendo que o assédio moral é caracterizado pela subordinação hierárquica. Assim, sendo, como era chefe da agressora, a vítima poderia ter tomado atitudes como adverti-la, suspendê-la ou mesmo demiti-la. Porém, este não foi o entendimento da 6ª Turma do TRT gaúcho que, em sede de Recurso Ordinário, entendeu que a subordinação não é fator preponderante para a caracterização do assédio moral.

A vítima alegava que, após ser promovida, passou a ser chamada de “chefinha” e “loira burra” pela funcionária na presença de outros empregados. Afirmou, ainda, que a subordinada insinuava que sua promoção teria ocorrido em razão de um suposto caso amoroso com outro chefe. Esse rumor, segundo ela, teria causado problemas a sua vida particular, pois seu marido também era empregado da empresa. Apesar de ter comunicado os fatos aos seus superiores, a vítima informou que nada foi feito para acabar com o assédio. Diante disso, alegou ter sido abalada psicologicamente, o que a levou a assinar um pedido de demissão.

Ocorrendo assédio moral no serviço público, o Estado (União Federal, Estado ou Município) pode ser responsabilizado pelos danos materiais e morais sofridos pela vítima, porque possui responsabilidade objetiva atribuída por lei (independentemente de prova de sua culpa).

Comprovado o fato e o dano causado, bem como sua mensuração, cabe ao Estado indenizar a vítima, podendo, entretanto, processar o assediador, visando o ressarcimento dos valores indenizados.

14. COMO COMBATER O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Um dos principais fatores no combate ao assédio moral nas organizações é a melhoria no processo de comunicação. Promover momentos de interação entre os trabalhadores e incentivar o diálogo aberto, são ações muito importantes dentro das empresas.

A conscientização de todos os empregados sobre o tema, e a geração de um clima de confiança entre a empresa e os trabalhadores, contribui para a inibição de casos de assédio moral. Substituição da cultura do medo, da punição, pela confiança e ética nas relações profissionais.

A área de gestão de pessoas, também pode fiscalizar indícios de ocorrência de assédio moral, através da identificação de elevados índices de rotatividade de pessoal, aumento dos casos de adoecimento ou de acidentes de trabalho em um determinado setor.

Em diversos países europeus, que enfrentam problemas com o aumento de casos de assédio moral, há a prática de criar nas empresas um código de ética, com a explicitação de regras que são esperadas na organização, além de elencar atitudes e comportamentos que devem ser evitados.

Outro aspecto fundamental é a escolha adequada de perfis de gestores que contribuam para a ocorrência de um ambiente de trabalho mais saudável. Gestores com boa capacidade de diálogo e negociação, além de saberem lidar com as diferenças inerentes aos seres humanos, são os mais adequados. Não há mais espaço para gestores autoritários e opressores.

Identificado o assédio moral, à empresa cabe uma tomada de posição efetiva e rápida, com a apuração do (s) responsável (eis) e a sua devida punição. Em relação à vítima, a organização deve, sempre, ajudar na sua recuperação física e psíquica, se for o caso.

15. EXEMPLO NA CATEGORIA DOS BANCÁRIOS

Em 07 de fevereiro de 2011, os principais bancos no Brasil, firmaram um acordo de "Prevenção de Conflitos no Ambiente de Trabalho", válido para todo o território brasileiro.

O acordo firmado entre o Bradesco, Itaú, Santander, HSBC, Citibank, Votorantim, Safra, BIC Banco e Caixa Econômica Federal (CEF) com seus trabalhadores, é resultado de uma negociação ao longo dos últimos três anos. Ele foi adicionado à Convenção Coletiva 2010/2011.

Com a assinatura do acordo, as instituições financeiras ficaram obrigadas a informar seus funcionários que não será admitida nenhuma prática de assédio moral.

Agora, os bancários terão, nas instituições financeiras e no sindicato, canais de comunicação para denunciar, anonimamente, problemas de conflito no ambiente de trabalho.

Pelos termos do acordo, serão disponibilizados canais seguros de comunicação, como e-mail e contato telefônico via 0800, através dos quais os funcionários poderão denunciar conflitos de qualquer natureza no ambiente de trabalho, tais como discriminação, questões não resolvidas, assédio sexual e moral.

Os bancos terão a responsabilidade de, em até 60 dias corridos, a partir da comunicação do fato, apurar as informações e tomar providências.

CONCLUSÃO

Nota-se que estruturas organizacionais rígidas e discriminatórias facilitam e, pela sua omissão, fomentam a prática de assédio moral.

A criação de dispositivos legais que caracterizem as situações de assédio moral e punam os assediadores, por si só, não solucionarão o problema. Haverá, tão-somente, a reparação monetária do dano causado à vítima, se é que as marcas psíquicas e morais possam ser reparadas com valores monetários.

É fundamental, portanto, a conscientização da vítima, do agressor, da empresa e da sociedade. A vítima, para que saiba identificar as situações de assédio moral e, assim, possa denunciá-lo; o agressor, para que se dê conta de que seu comportamento não é o adequado, e busque corrigi-lo ou, não o fazendo, seja adequadamente punido; a empresa, para que implante sistemas de monitoramento e combate ao assédio moral, sob pena de, não o fazendo, responder pelos danos morais e materiais causados aos seus empregados; e a sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão, atuando de forma efetiva no combate a esta prática desprezível.

Às empresas, cabe a responsabilidade de escolher bem os empregados, principalmente os gestores, manter um bom clima organizacional, adotando condutas que evitem e desestimulem qualquer tipo de assédio em suas dependências.

É, igualmente, indispensável sensibilizar e preparar os gestores para que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e, também, estimulem mudanças de determinados comportamentos que são nocivos para o indivíduo e, por consequência,

ência, à organização.

É preciso estimular a denúncia de qualquer ato que possa caracterizar o assédio moral. É o silêncio omissivo daqueles que testemunham casos de assédio moral, que incentiva a sensação de impunidade por parte do agressor.

Certo de sua impunidade, o agressor vai trocando de assediados na proporção do atingimento de seus objetivos: o afastamento de suas vítimas.

Citando Martin Luther King, “não é a violência de poucos que me assusta, mas o silêncio de muitos”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC – Editora da PUC-AS, 2000.

BARROS, ALICE MONTEIRO DE. Curso de Direito do Trabalho, 6ª Ed. São Paulo: LTr, 2010.

DEJOURS, Christophe de. Entrevista dada à jornalista Ana Gerschenfeld, em na cidade de Lisboa, Portugal. Publicada na revista P2, em 01.02.2010.

_____. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

DORNELLES, Maria Inês Cunha. Acórdão prolatado no processo nº 0000571-38.2010.5.04.0404 (RO), do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, de 21 de setembro de 2011.

EDWARD, José. Assédio Moral: o lado sombrio do trabalho. Revista VEJA. Editora Abril. Semana de 13 de julho de 2005.

FEBRABAN. Protocolo para Prevenção de Conflitos no Ambiente de Trabalho, por Adesão Voluntária. Disponível em <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em 25 out. 2011.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror Psicológico no Trabalho. São Paulo: LTr, 2003.

GUIA TRABALHISTA. Assédio moral contra o empregado. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/assediomoral2.htm>>. Acesso em 24 out. 2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. O assédio moral no trabalho. Como distinguir a verdade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LEI 8112/90. RJU - Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais.

LUFT, Celso Pedro. Mini Dicionário Luft. São Paulo, Editora Ática, 1996.

NASCIMENTO, SÔNIA MASCARO. O Assédio Moral no ambiente de Trabalho, in Revista LTr: Legislação do Trabalho e Previdência Social, São Paulo, v. 68, n.08, p. 922, ago. 2004 apud MASCARO NASCIMENTO, SÔNIA. “Assédio Moral”, São Paulo: Ed. Saraiva 2009.

RENCK, Beatriz. Acórdão prolatado no processo nº 01099-2007-021-04-00-0 (RO), do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, de 01 de abril de 1999.

_____. Acórdão prolatado no processo nº 0067900-74.2009.5.04.0025 (RO), do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, de 05 de maio de 2011.

SOUZA, Jorge Dias. As Chefias Avassaladoras. A face oculta da tirania e do Assédio Moral: o que fazer para acabar com essa prática devastadora nas empresas. Osasco/SP: Novo Século Editora, 2009.