

CONIC-SEMESP 13º Congresso Nacional de Iniciação Científica

Anais do Conic-Semesp. Volume 1, 2013 - Faculdade Anhanguera de Campinas - Unidade 3. ISSN 2357-8904

TÍTULO: ANÁLISE DO CUSTO DO ASSÉDIO MORAL

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

SUBÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUIÇÃO: FACULDADE ANHANGUERA DE PASSO FUNDO

AUTOR(ES): DANIELE PATRICIA MULLER

ORIENTADOR(ES): SIMONE MARTINS

Realização:



Apoio:



Análise dos Custos do Assédio Moral

Resumo

A pesquisa elabora uma análise dos aspectos relacionados ao custo do assédio moral pela mensuração dos custos em caráter subjetivo (perda da eficiência laboral) e dos aspectos objetivos (passivos trabalhistas). Nessa condução, propomos implantação, junto à alta gestão, de um departamento preventivo à ocorrência desse tipo de dano, e indicamos um *Modelo Diagnóstico* a ser utilizado pela gestão estratégica do RH (Recursos Humanos). O eixo da pesquisa para o levantamento dos custos objetivos do assédio moral concentrou-se nas análises de acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.

Palavras Chaves: Assédio Moral, Gestão Estratégica de RH, Custo Objetivo, Custo Subjetivo.

Objetivo Geral

Mapear e examinar os casos de assédio moral julgados no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4) no período de 01 de Janeiro de 2008 a 30 de Abril de 2013.

Objetivos Específicos

Identificar as tipologias mais recorrentes de assédio moral inseridas no contexto organizacional; pontuar o custo médio que as empresas arcam pelas condenações em assédio moral no que se refere ao custo objetivo; por fim, propor alternativas para o Gestor identificar e/ou evitar o custo do assédio moral por meio da gestão estratégica de RH.

Introdução

Construir uma gestão estratégica de Recursos Humanos pressupõe, essencialmente, repensar o papel das pessoas e das próprias organizações frente às relações de trabalho.

Muito se tem observado sobre o combate do assédio moral dentro das empresas, fenômeno que tem se acentuado pela diversidade cultural e pelas pressões no ambiente de trabalho. Neste sentido, buscamos mapear os casos de assédio moral objetivo, ou seja, aquele compreendido dentro dos passivos

trabalhistas por meios das decisões no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região no período compreendido entre 01 de janeiro de 2008 a 30 de maio de 2013. Pelo teor dos acórdãos, identificamos as tipologias de assédio moral mais recorrente pela teoria. Além disso, verificamos que a mulher representa um número mais expressivo como vítima do assédio.

A pesquisa foi estruturada em três eixos de diálogo fundamentais: primeiramente, desenvolvemos a importância estratégica do Departamento de RH para identificar, analisar e prevenir a incidência do assédio. Pontuamos, assim, as principais incidências de assédio moral ocorridas no contexto organizacional e calculamos um custo médio objetivo suportado pelas empresas condenadas por assédio moral na Justiça do Trabalho.

Os critérios adotados na pesquisa foram pautados pela metodologia quantitativa e qualitativa de jurisprudência, destacando as tipologias de assédio moral de maior incidência abrangida pelo TRT4. A amostra de acórdãos analisada foi 19, dois quais 65% tinham a mulher como vítima.

Por fim, sugerimos um *Modelo Diagnóstico* a ser implantado junto à gestão estratégica de recursos humanos, que tem como finalidade cumprir o ciclo de diagnóstico, de identificação da ação preventiva/corretiva e do *feedback*.

Inserção do Gestor de Recursos Humanos na Administração do Assédio Moral

Um dos maiores desafios do Gestor de pessoas¹, na atualidade e no contexto competitivo das organizações, é identificar, avaliar e prevenir a incidência de assédio moral na empresa. É importante que o Gestor de pessoas, além de contribuir para a empresa alcançar os objetivos e realizar sua missão², de proporcionar competitividade à empresa, de manter os colaboradores bem treinados e motivados, administrando e impulsionando a mudança dentro da empresa, de manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, preservando, assim, a qualidade de vida de todas as

¹ A gestão de pessoas é vista como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (DUTRA, 2009, p. 17)

² Entende-se por missão o que os administradores pretendem alcançar com a criação da empresa, e utilizam a missão como foco para elaborar o planejamento estratégico. Segundo CHIAVENATO (2011, p. 50). A missão significa a razão de ser do negócio, por que e para que ele foi criado.

pessoas que dependem da empresa, assuma a função de identificar os possíveis casos de assédio moral, contribuindo com a prevenção dos custos objetivos e os custos subjetivos do assédio moral.

Outra função do Gestor de pessoas é focar nos ativos da empresa, buscando sempre o melhor resultado para todos. Chiavenato (2009, p. 220) classifica os ativos da empresa como:

1. *Ativos físicos*: como terrenos, edifícios, máquinas e equipamentos, materiais e facilidades possuídos ou controlados pela empresa;
2. *Ativos financeiros*: na forma tangível de dinheiro em caixa e intangível como crédito;
3. *Ativos de operações*: a fábrica, instalações maquinário tangíveis para produzir bens e serviços e intangíveis como sistemas e processos;
4. *Ativos legais*: como patentes e *copyrights* da organização. O McDonalds e a Virgin têm uma reputação de ir sempre à justiça para proteger ou defender seus direitos. Isso pode afugentar os concorrentes;
5. *Ativos humanos*: o pessoal empregado pela organização (tangível) e seus conhecimentos, habilidades e competências (intangíveis);
6. *Ativos de marketing*: são basicamente ativos intangíveis – como relações com consumidores e distribuições intermediárias, nome da marca e reputação, lealdade do cliente e posicionamento atual no mercado.

Como, no presente artigo, buscamos analisar o custo do assédio moral nas empresas, daremos uma atenção maior aos ativos legais e humanos das empresas, compreendendo, assim, as relações entre os colaboradores, o Gestor de pessoas e o administrador da empresa.

Sublinha-se a importância de administrar bem os recursos disponíveis às empresas. Nesse sentido, Idalberto Chiavenato (2009, p. 220) afirma que.

Não basta ter recursos. É preciso saber aplicá-los rentavelmente. Os recursos são constituídos por ativos e capacidades organizacionais. Ativos organizacionais são dons que uma organização acumulou como resultado de investimento em escala, plantas, localização e *brand equity*. Por outro lado, capacidades refletem a sinergia entre esses recursos, o que possibilita sua aplicação na construção de vantagem competitiva. As capacidades são conjuntos complexos de habilidades e aprendizado coletivo, o qual assegura a execução de atividades funcionais por meio de processos organizacionais.

O Gestor de pessoas, na sua posição estratégica, consegue identificar um caso de assédio moral, pois se aproxima dos colaboradores por meio das conversas formais e informais, criando, assim, uma relação de confiança com o Gestor de pessoas, que faz com que os colaboradores comuniquem que estão com algum problema particular ou até com problemas de convivência com colegas de setor ou mesmo com seu superior.

Assim entendemos por Gestão de pessoas uma associação de métodos, políticas e técnicas com o objetivo de gerir o comportamento dos colaboradores e potencializá-lo de forma que contribua mais espontânea possível para o

melhor desempenho da empresa, norteando-os a alcançarem os objetivos propostos. Chiavenato esclarece que (2004, p.6).

a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Por ser a área de atuação mais sensível da organização, é preciso que o Gestor de pessoas decida pelo método mais adequado ao dia-a-dia da empresa, contribuindo para um melhor ambiente de trabalho.

George Milkovich e John Boudreau (2009, p.19) definem Gestão de pessoas como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Segundo Antonio Martiningo e Marcus Siqueira (2008, p.17), a gestão de RH atua entre a individualização e o trabalho em equipe dos colaboradores, tendo que criar ações que consigam abranger os dois lados.

a área de gestão de pessoas vive a constante tensão entre incentivar a individualização que se faz com que o funcionário dedique-se ao extremo à organização e a busca de sinergia coletiva, por meio do estímulo ao trabalho em equipe. Ao mesmo tempo em que a área de gestão de pessoas fala em sinergia de grupo, ela desenvolve programas de recompensas com base em metas individuais que estimulam a competição entre as pessoas.

A empresa assume um risco muito alto em ocorrer assédio moral, ao proporcionar uma competitividade entre os colaboradores, mas, ao mesmo tempo, precisa estimular esta competitividade para alcançar as metas estabelecidas para determinado período.

Como alternativa de redução deste risco, o Gestor de pessoas opta pela introdução de métodos e políticas de orientação aos colaboradores que auxiliam na prevenção dos casos de assédio moral. Nesse contexto, Martiningo Filho e Siqueira pontuam que (2008, p.17).

A introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de Assédio Moral não pode restringir-se somente à área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários. Mesmo aqueles que não se sentem ameaçados por situações de assédio moral precisam se preocupar com o assunto, pois, como vimos, esse fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho. Para promover a prevenção ao assédio, à área de gestão de RH precisa se preocupar com os fatores situacionais no ambiente de trabalho, dentre os quais destacamos: deficiente clima organizacional; pressões e avaliações de resultados baseados em volume de produção; sistemas de recompensa baseados em metas individuais; deficiente organização do trabalho; e disfunções na cultura organizacional.

Percebemos que, atualmente, cada vez mais os administradores buscam trabalhar em conjunto com os Gestores de pessoas, para diminuir a

probabilidade de incidência de assédio moral e para atingir os objetivos, o que se torna mais fácil. Com isso, a visão que considerava desnecessários os gastos com o Gestor de pessoas é superada, havendo uma mudança, uma vez que, agora, os administradores encaram estes custos como um investimento a longo prazo, que auxilia a empresa nas questões de administração de conflitos entre os colegas e superiores, assim, proporcionando a todos um ambiente mais harmonioso no desenvolvimento de suas funções durante a jornada de trabalho. Simone Martins (2013, p.1) pontua que:

Para melhorar o desempenho da gestão do Capital Humano e, conseqüentemente, a produtividade e seus resultados, a organização deve ser capaz de monitorar, medir e avaliar as metas e processos de RH que estão em andamento. Conseguindo assim, prestar contas sobre suas realizações de forma clara e objetiva, pois não há gestão eficaz do negócio sem informações recorrentes, sólidas e que tenham valor. Quando o RH põe o foco nos resultados mensuráveis, ganha credibilidade perante os olhos dos gestores da empresa e mostra que se trata de uma área profissional, que se preocupa com cada centavo investido. Além disso, a mensuração dá subsídio para o constante aperfeiçoamento das ações internas, construindo uma cultura de resultados e engajamento e, conseqüentemente, produtividade, já que colaboradores engajados realizam mais e melhor.

Se os colaboradores estiverem engajados com a empresa, automaticamente o ambiente tornar-se-á mais harmonioso e sadio e obtendo-se, como retorno, um melhor rendimento do empregado. Nesse sentido, Paloma Franco, Elizandra Ferreira e Anne Leal (2007, p 16) sublinham a importância do aspecto saúde na conjuntura organizacional:

No contexto organizacional, a saúde é fator determinante de produtividade, de forma que, quando o trabalhador se vê afetado por algum tipo de doença, mesmo que causada pelas condições de trabalho na empresa, é motivo de ironias, piadas e sofre com palavras e gestos que os afetam na sua dignidade. É comum nos casos por fazer corpo mole (e não por agressão psíquica), o que fragiliza ainda mais o trabalhador, desacreditando-o perante a organização e os colegas de trabalho, agravando a doença e impedindo-o de lutar contra o assédio.

Apesar de todas as empresas buscarem um ambiente organizacional harmonioso e saudável, muitas não conseguem, pois possuem uma desorganização aparente a todos, e isso facilita o surgimento de casos de assédio moral dentro da organização.

A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral. Essa deficiente organização do trabalho pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas. (MARTININGO; SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Os administradores também buscam informações dos Gestores de pessoas para auxiliar na redução da rotatividade dos funcionários na empresa,

proporcionando desse modo uma padronização nos produtos e serviços prestados, pois, com a escassez de mão de obra qualificada, não basta apenas às empresas pagarem salários melhores, é necessário também proporcionar um ambiente de trabalho confortável, agradável, buscando sempre um bem estar nas relações de trabalho.

O Assédio Moral frente às Relações de Trabalho

Notadamente, em face da evolução do trabalho e das relações trabalhistas, observamos uma sensível modificação de racionalidade³ que tem, no centro, a dignidade humana e a normatização com fins à proteção do trabalhador.

É no contexto da ampliação do mercado de trabalho que as relações de trabalho desenvolvem-se, tornando-se cada vez mais complexas com o convívio de pessoas com culturas, ideias, pensamentos e atitudes diferentes em assuntos que envolvem a todos na empresa, de modo que, com essa complexidade, torna-se inevitável que os conflitos no ambiente de trabalho ocorram.

Um ambiente de trabalho com conflitos pode causar danos muito graves a alguns colaboradores que estejam com o psicológico abalado e que acabam por tomar decisões erradas, podendo até lhes causar danos irreversíveis, pois, na atualidade, as empresas não proporcionam mais uma garantia de continuidade de emprego aos colaboradores se eles não produzirem mais, com custos menores e em menor tempo, os quais acabam sofrendo pressões, cobranças e assédio moral durante a jornada de trabalho.

Nas relações de trabalho, pode-se identificar quatro tipos de assédio moral nas empresas: assédio vertical, ascendente, horizontal e misto.

Assédio Moral Vertical Descendente é a tipologia mais frequente e conhecida pela população, e se caracteriza quando o assédio ocorre pelo hierárquico superior para com seu subordinado, nesta o assédio não se circunscreve somente ao ofensor, outros colegas se tornam cúmplices da violência.

³ Essa nova racionalidade é bem exemplificada na obra *Germinal, de Émile Zola (2006, p. 377)*, “a velha sociedade não existia mais, fora varrida até as migalhas; pois bem! Não era de temer que o mundo novo crescesse, lentamente estragado pelas mesmas injustiças, uns fracos e outros fortes, uns mais hábeis, mais inteligentes, comendo tudo, e outros idiotizados e preguiçosos, voltando novamente à escravidão? Diante dessa visão de eterna miséria o mecânico exclamou em tom feroz que, se a justiça não era compatível com o homem, este tinha que desaparecer. Enquanto houvesse sociedades podres haveria massacres, até a exterminação do último ser. E o silêncio voltou a reinar.”

Assédio Moral Vertical Ascendente se caracteriza quando um subordinado pratica o assédio para com seu superior hierárquico, tentando desqualificá-lo, desmoralizá-lo.

Assédio Moral Horizontal é aquele que acontece quando o assediador e o assediado pertencem ao mesmo nível hierárquico da empresa, como colegas de mesmo setor, que na maioria das vezes os mais capacitados assediam os colegas que julgam menos capacitados.

Assédio Moral Misto se caracteriza pela participação de no mínimo dois assediadores, o assediador vertical, o horizontal e a vítima, nesta forma o assediado sofre agressões de superiores e colegas. (THOME, 2009, p. 34).

Com a incidência de assédio moral nas empresas, os custos dividem-se em duas maneiras: custos subjetivos e custos objetivos.

Os custos subjetivos configuram-se quando o colaborador baixa a sua produtividade, fica desestimulado em continuar trabalhando na empresa e, com isso, acaba faltando ao serviço, prejudicando a organização no alcance das metas e objetivos, e também com a ocorrência de processos contra a empresa por assédio moral, o que acaba denegrindo a imagem da empresa, ocasionando-lhe a perda da credibilidade perante o mercado.

Os custos objetivos caracterizam-se quando ocorrem passivos trabalhistas em decorrência de ações judiciais, fiscalizações do Ministério do Trabalho, também devem ser contabilizadas os custos com rescisões de contratos de trabalho em decorrência dos danos causados pelo assédio moral.

Análise dos custos objetivos do assédio moral

Nesta pesquisa, realizamos uma análise dos custos objetivos do assédio moral para as empresas por meio de acórdãos publicados pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. O período analisado partiu de 01 de janeiro de 2008 a 30 de maio de 2013.

Número do Processo	Vara	Quantum Indenizatório	Data	Tipologia
94-2008-461-04-00-3 RO	VT de Vacaria	R\$ 15.000,00	29 /04/ 2009	Vertical Descendente
187-2006-007-04-00-8 RO	7ª VT Porto Alegre	R\$ 15.000,00	27 /03/2008	Vertical Descendente
211-60.2010.5.04.0871 RO	VT São Borja	R\$ 10.000,00	18 /11/ 2010	Vertical Descendente
228-10.2012.5.04.0004 RO	4ª VT Porto Alegre	R\$ 1.175,33	03 /04/ 2013	Horizontal
323-2007-010-04-00-3 RO	10ª VT Porto Alegre	R\$ 10.000,00	18 /12/ 2008	Vertical Descendente
400-55.2009.5.04.0521 R0	1ª VT Erechim	R\$ 10.000,00	08/07/2010	Vertical Descendente
492-2007-291-04-00-4 RO	1ª VT Sapucaia do Sul	R\$ 5.000,00	25/06/2009	Vertical Descendente
624-2007-001-04-00-6 RO	1ª VT Porto Alegre	R\$ 15.000,00	11/12/2008	Vertical Descendente

643-89.2010.5.04.0221 RO	VT Guaíba	R\$ 5.345,00	04/08/2011	Misto
661-25.2010.504.0411 RO	VT Viamão	R\$ 3.500,00	06/10/2011	Vertical Descendente
792-2008-102-04-00-7 RO	2ª VT Pelotas	R\$ 40.000,00	10/09/2009	Vertical Descendente
972-46.2012.5.04.0013 RO	13ª VT Porto Alegre	R\$ 10.000,00	30/06/2011	Vertical Descendente
1310-2007-022-04-00-1 RO	22ª VT Porto Alegre	R\$ 15.030,00	19/11/2009	Vertical Descendente
1696-2007-461-04-00-7 RO	VT Vacaria	R\$ 12.000,00	04/09/2008	Vertical Descendente
9400-54.2009.5.04.0012 RO	12ª VT Porto Alegre	R\$ 10.000,00	17/11/2010	Vertical Descendente
10443-88.2010.5.04.0271 RO	VT Osório	R\$ 11.000,00	03/07/2012	Vertical Descendente
106600-95.208.5.04.0012 RO	12ª VT Porto Alegre	R\$ 20.000,00	27/01/2010	Vertical Descendente
1018-05.2012.5.04.0023 RO	23ª VT Porto Alegre	R\$ 100.000,00	10/05/2012.	Vertical Descendente

Fonte: <http://www.trt4.jus.br/>

Destacamos que cerca de 90% dos casos referem-se à Assédio Moral Vertical Descendente, sublinha-se ainda, que 70% dos casos, referem-se a humilhações sofridas no ambiente de trabalho, outros 15% de casos são referentes a assédio sexual. Verificamos ainda que a incidência de casos de assédio é maior perante as mulheres, cerca de 65% das vítimas são do sexo feminino e 35% das vítimas do sexo masculino, nos casos analisados.

O custo mais visível aos administradores são os causados por passivos trabalhistas, que perfazem, em média, o valor nominal⁴ de R\$16.000,00 (dezesseis mil reais) por processo trabalhista que a empresa sofre⁵.

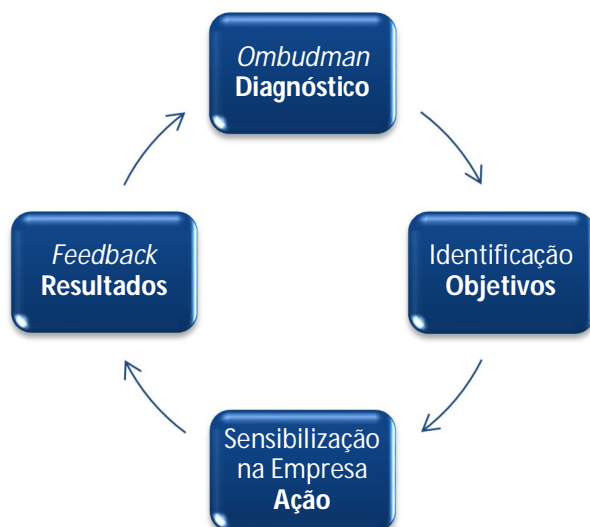
Modelo de diagnóstico de Assédio Moral

Entre as intervenções, a presente pesquisa indica a utilização de um *Modelo Diagnóstico* a ser empregado pela gestão estratégica de RH, que contribuirá para a identificação de casos de assédio moral na empresa. Primeiramente, é necessária a realização do diagnóstico do caso, depois de realizado o diagnóstico é necessário identificar as partes envolvidas (quem é vítima e quem é agressor), identificadas as partes, é necessário sensibilizar a empresa quanto aos danos causados pelo assédio moral, e, só então buscar o *feedBack* dos colaboradores em relação aos casos.

⁴ Nota-se que o custo está em valores nominais, ou seja, há ainda a atualização monetária, e, que, em sua grande maioria, dobra o correspondente valor no momento da execução da sentença condenatória.

⁵ Contudo, o custo atinge proporções maiores, pois, na análise acima, não estão inclusos os valores que a empresa deixa de arrecadar pela baixa na produtividade do colaborador, e pelos possíveis erros de produção que venham a ocorrer, também pode-se adicionar aos custos os decorrentes de acidente de trabalho, faltas e atestados médicos dos funcionários em decorrência do assédio moral. Buscando evitar estes custos, os administradores, juntamente com os gestores de pessoas, procuram maneiras de minimizar os efeitos causados pelo assédio moral, assim, utilizam modelos de diagnósticos de casos que ocorrem na organização.

A sensibilização abordará desde a questão pedagógica, por meio de palestras, divulgação de materiais explicativos, bem como, em último estágio, a utilização de advertências. Nessa ótica, é primordial observar que o Modelo Diagnóstico proposto tem o caráter contínuo e circular, haja vista a sua importância estratégica na gestão dos custos do assédio moral.



Fonte: Simone Martins, 2013.

Considerações Finais

Refletir sobre o assédio moral nas empresas, coloca-nos frente ao que especialistas da área chamam de “o mal do século nas organizações”, pois casos de assédio moral no ambiente de trabalho vêm dificultando a convivência dos colaboradores, proporcionando, assim, uma queda na produtividade, ocasionando perdas para a empresa.

Buscando evitar este déficit na produção, muitas empresas estão implementando departamentos de gestão de pessoas, que têm, como um de seus objetivos, a gestão de conflitos, buscando proporcionar um ambiente de trabalho muito mais saudável e harmonioso para os colaboradores, e, assim, reduzindo a probabilidade de incidência de assédio moral dentro da organização.

Concluimos que não é apenas a função do Gestor de pessoas e do administrador prevenir o assédio moral, é necessário que todos os colaboradores estejam conscientes dos danos que podem sofrer com a ocorrência de assédio moral dentro do ambiente de trabalho, assim sendo, é papel de todos prevenirem o assédio moral. Percebe-se ainda, com a implementação do modelo de diagnóstico proposto, a identificação dos casos

de assédio moral dentro da organização se torna muito mais fácil, disponibilizando, assim, a opção dos administradores atuarem com antecedência para evitar maiores danos, e, assim, também evitam os custos objetivos para a empresa, pois, conseguem conversar com ambas as partes envolvidas no caso buscando sempre a melhor solução para toda a organização.

Referencias Bibliográficas

BRASIL. **Tribunal Regional 4ª Região**. Disponível em: <http://www.trt4.jus.br/>. Acesso em: 25 de maio de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. Fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, 2009.

_____. **Administração**. Teoria, processos e praticas. 4. ed. Rio de Janeiro, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, Paloma Gomes. FERREIRA, Elizandra Pinoti. LEAL, Anne Pinheiro. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas**: Proposta de Quadro Analítico Baseada em Estudo Exploratório numa Organização Bancária. Revista Científica de Administração. v. 8. n. 8. jan/jun , 2007.

MARTININGO, Antonio Filho. SIQUEIRA, Marcus V. Soares. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas**: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado. Brasília, 2007.

MARTINS, Simone. **Modelo diagnóstico**. Enviado por <adv.smartins@gmail.com>, em 03 julho 2013.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C Marcondes. Atlas: São Paulo, 2009.

RODRIGUES, Miriam. **Estudos sobre assédio moral no Brasil**: uma análise sobre caminhos percorridos. São Paulo, 2010.

THOME, Candy Florencio. O Assédio Moral nas Relações de Trabalho. 2.ed. São Paulo. 2009.

ZOLA, Emile. **Germinal**, tradução de Francisco Bittencourt. São Paulo, Martin Claret, 2006.