

# O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS DA PERPETUAÇÃO DESSA PRÁTICA PARA OS TRABALHADORES

## MORAL HARASSMENT IN THE ORGANIZATIONS: IMPACTS OF PERPETUATION OF THIS PRACTICE FOR WORKERS

Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula<sup>1</sup>  
Ana Carolina de Gouvea Dantas Motta<sup>2</sup>  
Rejane Prevot Nascimento<sup>3</sup>



**RESUMO:** A condição de competitividade crescente imposta pelo mercado profissional tem encontrado solo fértil para as diferentes práticas de violência no trabalho, dentre elas, o assédio moral, que é caracterizado como uma conduta abusiva que ocasiona danos à personalidade e a integridade física e psíquica do trabalhador. O assédio moral tem sido uma prática recorrente nas relações de trabalho. Dentre os principais impactos de conduta abusiva na vida profissional observam-se a desvalorização do trabalho, seguido do baixo desempenho. Enquanto na vida pessoal, os impactos podem levar o trabalhador ao adoecimento físico e psíquico. A dificuldade para a comprovação dos fatos, dificulta a penalização dos autores desses crimes, dessa maneira, perpetuando a impunidade e reforçando a indevida naturalização dos casos de assédio moral.

**PALAVRAS-CHAVE:** Assédio moral. Impunidade. Sobrecarga de trabalho. Condições de trabalho.

**ABSTRACT:** The condition of increasing competitiveness imposed by the professional market has found fertile soil for the different practices of violence at work, among them, moral harassment, which is characterized as an abusive conduct that causes damage to the personality and the physical and psychological integrity of the worker. Moral harassment has been a recurring practice in work relationships. Among the main impacts of abusive conduct on professional life, the devaluation of work is observed, followed by low performance. While in personal life, the impacts can lead the worker to physical and psychological illness. The difficulty in proving the facts makes it difficult to penalize the perpetrators of these crimes,

<sup>1</sup> Mestre em Gestão do Trabalho para a Qualidade do Ambiente Construído (MPGTQAC/USU); Professora do Curso de Graduação em Administração, no Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste - UNIDESC; Pesquisa em Estudos organizacionais; carla.queirozdepaula@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ); Professora Adjunta do PPGA, na Universidade do Grande Rio-UNIGRANRIO; Pesquisa em Estudos organizacionais; relações de trabalho; anacarolinadegouvea@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ); Coordenadora e Professora Adjunta do PPGA, na Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO; Pesquisa em Estudos Críticos; Trabalho; relações de Trabalho; Organizações; Sociologia do Trabalho; rejaneprevot@unigranrio.edu.br

thereby perpetuating impunity and reinforcing the undue naturalization of cases of moral harassment.

**KEYWORDS:** Moral harassment. Impunity. Work overload. Work conditions.

**SUMÁRIO:** Introdução. 1. Assédio Moral: origem histórica e as diferentes terminologias. 2. Conceitos de assédio moral. 3. Assédio moral na legislação brasileira. 4. Assédio moral no ambiente organizacional e suas origens. 5. As consequências do assédio moral. 6. Conclusão. Referências.

**SUMMARY:** Introduction. 1. Moral Harassment: historical origin and different terminologies. 2. Concepts of bullying. 3. Moral harassment under Brazilian law. 4. Bullying in the organizational environment and its origins. 5. The consequences of bullying. 6. Conclusion. References.

## Introdução

O assédio moral nas relações de trabalho pode ser definido como repetidos comportamentos, ações e práticas hostis, dirigidos a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que podem trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho<sup>4</sup>. A violência expressa nessas ações e os comportamentos hostis fazem parte das relações humanas desde os tempos mais remotos, ou seja, a violência moral pode ser considerada tão antiga quanto o próprio trabalho. Entretanto, é a partir da década de 80 que as pesquisas ganham maior visibilidade e o assédio moral passar a ser estudado como uma forma de violência perversa nas relações de trabalho<sup>5</sup>.

A pressão do mercado capitalista impôs a adoção de modelos de gestão pautados na força de trabalho e na produtividade, Barreto e Heloani<sup>6</sup> apontam que esses modelos afetam diretamente os trabalhadores, pois aumenta o nível de exigência para torná-los mais

---

<sup>4</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010

<sup>5</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?opup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?opup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>6</sup> BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais*. Serviço Social & Sociedade, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018

competitivos e produtivos, ao passo que otimizam o processo e conseqüentemente reduzem os gastos das empresas. A redução de gastos é nitidamente perceptível com as terceirizações e precarização das condições de trabalho associado aos baixos salários e jornadas prolongadas. Barreto<sup>7</sup> e Santos, Guimarães-Iosif e Chaves destacam que as novas formas de organizar o trabalho e a produção, implicaram em vários desacertos para o trabalhador, dentre eles: a quebra de direitos sociais, crescimento do setor informal, aumento do subemprego, aumento do desemprego, aumento da miséria, dentre outros. Além da cobrança diária por um espírito competitivo, perfil multifuncional, flexível e disposto, o que interfere inclusive na personalidade do indivíduo<sup>8 9 10</sup>.

Portanto, o presente artigo visa a contribuir para a apresentação dos conceitos de assédio moral, de modo a reafirmá-lo como uma prática cotidiana de violência no ambiente de trabalho, bem como analisar os impactos em forma de sofrimento na vida pessoal e profissional de trabalhadores.

## 1. Assédio Moral: origem histórica e as diferentes terminologias

A violência no trabalho tem sido objeto de estudos de diversas pesquisas nacionais e internacionais. As Ciências Sociais debruçaram-se sobre numerosas investigações científicas tendo o ambiente de trabalho como a raiz de sofrimento e abusos psicológicos para os trabalhadores<sup>11</sup>. Entretanto, é possível observar um crescente interesse por parte da própria

---

<sup>7</sup> BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>8</sup> BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>9</sup>BOSI, Antônio de Pádua. *Precarização e intensificação do trabalho no Brasil recente*. Cascavel: Edunioeste, 2011.

<sup>10</sup> BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais*. Serviço Social & Sociedade, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

<sup>11</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

sociedade, sindicatos profissionais, mídia e até mesmo a justiça trabalhista para que as discussões e reflexões sobre o assédio moral ganhe visibilidade<sup>12</sup>.

Considerando a perspectiva histórica dos estudiosos que iniciaram as pesquisas sobre a temática do Assédio Moral, tem-se o psiquiatra americano Carroll Brodsky, autor do livro *The harassed worker*, “O trabalhador Assediado”. A obra abordou os primeiros relatos de maus tratos e diferentes formas de abusos sofridos no ambiente de trabalho por trabalhadores americanos. Até então, ainda não havia surgido a nomenclatura “assédio moral”<sup>13 14</sup>.

Porém, mais tarde, no início da década de 80, o psicólogo alemão Heinz Leymann realizou pesquisas na Suécia onde identificou e caracterizou uma tipologia peculiar de violência psicológica, o então chamado psico-terror, mais tarde denominado mobbing<sup>15</sup>. Leymann publicou o livro em 1986 intitulado *Mobbing: Psychological Violence at Work*<sup>16 17</sup>.

A partir de então, a temática sobre o assédio moral passou a ser pesquisado em profundidade principalmente na Europa. No Brasil, pesquisadores da área da Medicina do Trabalho, Psicologia e Administração demonstraram interesse na temática a partir da primeira

---

<sup>12</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>13</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>14</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017

<sup>15</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>16</sup> LEYMAN, Heinz. *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims*, New York, v. 5, n. 2, p.119-126, 1990. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>17</sup> EINARSEN, Ståle et al. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2. ed. [s.i]: Taylor & Francis Group, 2011.

dissertação escrita por Margarida Maria Silveira Barreto, que é um dos nomes mais reconhecidos atualmente no Brasil na área do assédio moral<sup>18 19 20</sup>.

A temática ganhou mundialmente mais espaço e visibilidade a partir da publicação da primeira obra da francesa Marie France Hirigoyen intitulada “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”<sup>21</sup>, e no Brasil com as pesquisas de Maria Ester de Freitas<sup>22</sup>. Posteriormente, Marie France Hirigoyen lançou uma nova obra, em 2001, direcionada especificamente ao assédio moral no ambiente de trabalho intitulado como, “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”. Bradaschia revela que Hirigoyen promoveu o descortinamento sobre o tema junto a sociedade, embora seja relevante destacar que cada pesquisador em seu tempo e contribuiu para que o tema ganhasse repercussão mundial.

Cabe destacar ainda a distinção de nomenclaturas ao pesquisar sobre o tema, é possível encontrar diversas terminologias referentes ao assédio moral, dentre elas *mobbing*, *bullying*, *harrassment* e *ijime*. Considerando os aspectos culturais, estes termos sofreram mudanças ao longo da linha do tempo e conseqüentemente cada país atribuiu o termo mais adequado em decorrência de suas necessidades socioculturais<sup>23</sup>. Os primeiros registros de utilização do termo *mobbing*, constam como sendo do etimologista francês Konrad Lorenz. O emprego do termo deu-se no intuito de descrever o comportamento de um grupo de animais, que de forma ameaçadora e agressiva, constrangia os demais membros do grupo, levando-os a fugas por medo de ataques. Na década de 60, o médico sueco Peter Paul Heinemann também

---

<sup>18</sup> BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>19</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>20</sup> RODRIGUES, Míriam; AALTONEN, Alex. *Quem dá resposta ao assédio moral?* In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR8.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>21</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>22</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

<sup>23</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

utilizou o termo para descrever o comportamento hostil entre crianças no ambiente escolar. Atualmente, a utilização do termo corresponde às práticas de perseguições coletivas e à violência ligada às organizações<sup>24</sup>.

Além do termo *mobbing*, existem, também, dentre as publicações de língua inglesa, os termos: *bullying* e *harrassment*. Para Rodrigues e Freitas, o uso deste termo pode ser observado, com mais frequência nos países: Suécia, Dinamarca, Finlândia, Suíça, Alemanha. Na Inglaterra é mais comum encontrar o termo *bullying*, que é utilizado de forma mais abrangente. As ações caracterizadas como *bullying* vão desde chacotas, até condutas mais abusivas que podem envolver conotações sexuais ou até agressões físicas. Vale destacar que a prática deste termo na Inglaterra, está mais associada às ofensas individuais, do que as relacionadas à violência organizacional<sup>25</sup>.

O termo *harassment* é comumente encontrado nas publicações americanas. Nos Estados Unidos, de acordo com os estudos de Hirigoyen, a referência do tema está associada a situações de assédio sexual, onde são denominadas “*sexual harassment*”, sendo também utilizado, em alguns casos, nas referências a assédio moral, como “*moral harassment*”.

No Japão, *ijime* é o termo utilizado para definir assédio moral. Segundo Hirigoyen<sup>26</sup>, trata-se de um fenômeno antigo no país, em razão do sistema educativo japonês estimular o alto desempenho na carreira, promovendo rivalidade entre os jovens e seus pares, o que favorece a prática do assédio moral, apesar dos japoneses não incentivarem a prática do individualismo dentro das escolas. Este vocábulo não somente descreve as ofensas e as humilhações infligidas às crianças no ambiente escolar, mas também é utilizado para descrever as pressões de um grupo social com o objetivo de lapidar jovens recém-contratados aos moldes institucionais das organizações.

Já em países europeus há também uma terminologia diferenciada. Na França, por exemplo, usa-se o termo *harcèlement moral*, enquanto na Espanha adota-se o termo, *psicoterror* ou *acoso moral*. Em Portugal, é chamado de terrorismo psíquico ou assédio moral<sup>27</sup>. No Brasil,

---

<sup>24</sup> HIRIGOYEN, 2017.

<sup>25</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>26</sup> HIRIGOYEN, 2017

<sup>27</sup> AGUIAR, André Luiz Souza. *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - UNIFACS, Salvador - BA. Disponível em: <[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AGUIAR\\_A.L.S.\\_Assedio\\_moral\\_nas\\_organizacoes.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AGUIAR_A.L.S._Assedio_moral_nas_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 20

há uma tendência em considerar os termos *mobbing*, *bullying* e assédio moral de forma análoga, embora a maioria das pesquisas realizadas na área acadêmica utilizem a terminologia assédio moral, o que corrobora a opinião da pesquisadora Marie-France Hirigoyen ao conceituar assédio moral no ambiente de trabalho<sup>28</sup>.

As diferentes terminologias apontam e reforçam o assédio moral como um fenômeno social, logo, um conjunto de ações e medidas aplicadas nas relações de indivíduos que trabalham. Neste sentido, optou-se pela utilização do termo assédio moral no desenvolvimento desta pesquisa, no intuito de serem esclarecidas as situações vividas no ambiente de trabalho.

## 2. Conceitos de assédio moral

Um dos maiores desafios ao abordar essa temática está relacionada a falta de consenso entre os pesquisadores, frente a definição exata sobre o que é o assédio moral no trabalho<sup>29</sup>. Além das questões culturais abordadas no tópico anterior, há uma multiplicidade de opiniões conceituais, que eventualmente podem comprometer a análise dos diferentes resultados já encontrados, sendo, portanto, relevante a utilização de um conceito exato<sup>30</sup>.

Na perspectiva de Soboll<sup>31</sup>, as principais diferenças sobre os conceitos de assédio moral, se dão pela forma como as pesquisas sobre o tema são conduzidas, e a influência da área de conhecimento em que se realiza a pesquisa. O conhecimento e a cultura dos pesquisadores

---

dez. 2017.

<sup>28</sup> SOBOLL, Lis Andréa Pereira. *Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

<sup>29</sup> MACIEL, Regina Heloisa et al. *Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia*. *Psicologia & Sociedade*, [s.l.], v. 19, n. 3, p.117-128, dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-71822007000300016>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000300016&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000300016&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>30</sup> HIRIGOYEN, 2017.

<sup>31</sup> SOBOLL, Lis Andréa Pereira. *Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

também acabam por contribuir com a diversidade de conceitos, especialmente por se tratar de um campo que ainda está em construção<sup>32 33</sup>.

Um extenso estudo bibliográfico realizado por Bradaschia<sup>34</sup> ajudou a elucidar os conceitos sobre o tema. A autora afirmou que as diversas definições apresentam variações no que diz respeito a formação de um conceito. Dentre as diferentes variáveis, a periodicidade, o tipo de situação, a característica dos atos passíveis de serem ou não uma prática do assédio, ajudam a elucidar um consenso acadêmico na literatura referente ao assédio moral, que envolve um tratamento desleal por um ou mais indivíduos dentro do ambiente de trabalho, bem como a repetição deste ato.

Portanto, considerando o contexto histórico da temática, Bradaschia<sup>35</sup>, Rodrigues e Teixeira<sup>36</sup> propuseram um quadro, com as diferentes definições sobre assédio moral, abordando o pensamento dos principais nomes da academia e suas definições particularizadas. O objetivo do quadro foi proporcionar uma visão ampla e comparativa dos achados sobre o tema, numa perspectiva mundial. Nesse contexto a Tabela 1, a seguir, apresenta o compilado de conceitos elaborados pelos pesquisadores referidos.

Tabela 1. Definições de Assédio Moral

CONCEITO	AUTOR – ANO
Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém.	Brodsky (1976)
Comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos.	Leymann (1996)

<sup>32</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Miriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Miriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>33</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>34</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>35</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018

<sup>36</sup> RODRIGUES, Míriam; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. *Assédio moral no ambiente organizacional: proposta de mapa categorial para o estudo do fenômeno*. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 6., 2009, Buenos Aires. Proceedings. Argentina: The Time Of Iberoamerica, 2009. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Comportamento e ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem. O comportamento negativo se torna assédio moral se repetitivo e contínuo.	Vartia (1991)
Conjunto de seis comportamentos de líderes dentro das organizações: 1) arbitrariedade e auto engrandecimento; 2) assédio a subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolução de conflitos pela força; 5) desencorajamento à iniciativa; 6) punição não contingencial.	Ashforth (1994)
Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso, insultante ou humilhante. Todo comportamento de abuso de poder ou autoridade que leva a diminuir um indivíduo ou grupo de indivíduos e os leve a sofrer de estresse.	Unison (1997)
Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima.	Keashley (1998)
Acontece quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, tormento, exclusão socialmente, comentários ofensivos, abusos físicos ou similares), conduzidos por um ou mais indivíduos. É preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes.	Einarsen (2000)
Ofender e excluir socialmente alguém ou delegar tarefas ofensivas.	Zapf (2000)
Toda e qualquer conduta abusiva manifestada sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.	Hirigoyen (2001)
É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem dar-lhe tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito, quer pela via da demissão ou da sujeição.	Barreto (2005)
Ato de provocar uma violência psicológica no trabalho, de forma repetida e sistemática, com o objetivo de humilhar, isolar e desacreditar um trabalhador.	Uva (2008)
Trata-se de uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa a diminuir, a humilhar, a vexar, a constranger, a desqualificar e a demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.	Freitas, Heloani e Barreto (2008)

Fonte: Adaptado de BRADASCHIA<sup>37</sup>; RODRIGUES<sup>38</sup>.

Frente aos diferentes conceitos apresentados, foi possível observar que ainda não há um consenso sobre a definição do que seja assédio moral e tampouco seus limites. Percebeu-se uma similaridade que envolve a prática de comportamentos hostis e proibitivos a um grupo

<sup>37</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>38</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 dez. 2017

de pessoas ou indivíduos. As definições variam em função da frequência com que os atos ocorrerem; a duração da situação de assédio em que o assediado é submetido; da tipologia dos atos que são aceitos como ofensivos, e a percepção se há indícios de assédio sexual nos atos de assédio moral<sup>39</sup> (DANTAS, 2018)<sup>40</sup>.

Um dos fatores que merecem destaque é a frequência em que os atos ocorrem. Muitos pesquisadores descreveram em seus conceitos que se o incidente não ocorre de maneira consecutiva, não pode ser considerado assédio moral. Pesquisas realizadas por Hirigoyen relatam que na França a maioria dos casos duram uma média de três anos, sendo este um dado que diverge entre as pesquisas realizadas pelos demais pensadores. No Brasil Freitas<sup>41</sup> também defende que, o processo torna-se destrutivo pela frequência e repetição em que as ações acontecem, mas que devem ser levados em consideração outros fatores.

Dentre eles, Rodrigues e Freitas<sup>42</sup>, destacam que: 1) as consequências físicas ou psicológicas para o assediado, ajudam a dimensionar a gravidade dos processos de assédio moral; 2) a dificuldade de identificá-lo, em razão da sutileza do processo; 3) a forte relação de poder entre assediador e assediado, que implica na análise contextual desta relação de poder, considerando que as manifestações de poder nem sempre estão limitadas às relações hierárquicas, fato este que dificulta e torna o processo ainda mais complexo e vai requerer a análise de cada situação em suas especificidades.

Além dos fatores acima elencados, o aspecto temporal não pode ser considerado decisivo para caracterizar a violência sofrida<sup>43</sup>. É necessário avaliar o contexto prático que

---

<sup>39</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>40</sup> DANTAS, 2018.

<sup>41</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017

<sup>42</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro. V. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>43</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

auxiliará se é ou não aconselhável a utilização de critérios, não sendo possível avaliar o assédio a partir de um único evento, mas do processo de um modo mais abrangente<sup>44 45</sup>.

Portanto, muitos são os conceitos atribuídos ao Assédio Moral, porém, as pesquisas realizadas por Souza<sup>46</sup>, demonstraram que no Brasil há uma grande tendência para o prosseguimento dos postulados proposto por Leyman<sup>47</sup> e Hirigoyen<sup>48</sup>. De acordo com Souza, na área do Direito os argumentos descritos nos acórdãos para apoiar as decisões judiciais trazem à tona preferencialmente os conceitos de assédio moral defendido por Leyman<sup>49</sup> e Hirigoyen<sup>50</sup>. Apesar de variadas tipologias e conceitos, insta ressaltar que o assédio moral não é fácil de ser identificado na rotina do ambiente de trabalho.

### 3. Assédio moral na legislação brasileira

O alto grau de subjetividade que normalmente está presente nas situações de assédio moral é uma característica que dificulta o delito e a penalização, visto que, na esfera criminal a comprovação dos fatos é condição fundamental para caracterizar o crime, neste sentido, a

---

<sup>44</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Míriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>45</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?opup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?opup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>46</sup> SOUZA, 2008.

<sup>47</sup> LEYMAN, Heinz. *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims*, New York, v. 5, n. 2, p.119-126, 1990. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>48</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>49</sup> LEYMAN, Heinz. *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims*, New York, v. 5, n. 2, p.119-126, 1990. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>50</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

materialização da prova, nos casos de assédio moral nem sempre é aparente<sup>51</sup> (ASSEDIOMORAL.ORG., 2018)<sup>52</sup>.

No contexto internacional Freitas, Heloani e Barreto<sup>53</sup> destacam em seus estudos que, há um número significativo de países que possuem projetos de leis Federais a respeito do tema, na expectativa de criminalizar a prática do assédio moral, mas destacam que, apenas a França possui legislação específica. Desde o ano de 2002, a lei francesa prevê pena de prisão de até um ano ou multa de 15 mil euros, para perpetradores deste tipo de violência.

No Brasil, até o primeiro semestre do ano de 2017 os casos de assédio moral eram resguardados pelo princípio da dignidade humana, garantidos pela Constituição Federal em seu artigo 5º, não havendo, portanto, nenhuma legislação específica de aporte Federal para embasar as decisões judiciais, exceto as jurisprudências oriundas de julgados na esfera estadual e municipal. Frente a esta realidade, os casos de assédio moral, eram então entendidos e julgados como dano moral e, portanto, um dano pessoal, que poderia transgredir diferentes faculdades da pessoa humana, seja moral, intelectual ou social.<sup>54</sup>

A partir do novo texto da Lei 13.467 de 13 de julho de 2017<sup>55</sup>, comumente conhecida como “Reforma Trabalhista”, os casos de assédio moral decorrentes das relações de trabalho, passaram a ser entendidos e julgados como dano de natureza extrapatrimonial, regulados pelos artigos 223-A a 223-G da referida Lei e suas medidas provisórias. O dano de natureza extrapatrimonial pode atingir tanto a pessoa física como a jurídica. No caso da pessoa física (o docente), objeto desta pesquisa, os bens jurídicos tutelados são a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a saúde, o lazer e a integridade física, que são considerados como bens imateriais invioláveis em um Estado democrático de Direito. Quando por algum ato ilícito ou abusivo os bens citados acima são feridos, deve haver uma reparação desse dano por parte daquele que os violou.

---

<sup>51</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Míriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>52</sup> (ASSEDIOMORAL.ORG., 2018)

<sup>53</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>54</sup> SOARES; DUARTE, 2014; LIMA; CAVALCANTE; ALVES, 2018.

<sup>55</sup> BRASIL. *Lei nº 13.467 de julho de 2017*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>

#### 4. Assédio moral no ambiente organizacional e suas origens

As pesquisas acadêmicas sobre o assédio moral, começaram a ganhar maior visibilidade na década de 90, embora Freitas<sup>56</sup> tenha destacado que, o problema do assédio no trabalho seja considerado tão antigo quanto o próprio trabalho. Os resultados das primeiras pesquisas da época mostraram que o assédio moral é um fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho, e que seus impactos não só reduzem a produtividade e aumentava o absenteísmo, como também, geravam danos psicológicos, alguns irreversíveis para a vida do trabalhador<sup>57</sup> (SILVA, 2016)<sup>58</sup>.

Aliados a evolução das pesquisas sobre o tema, o fenômeno da globalização sujeitou forçosamente toda uma sociedade trabalhadora a se transformar. Dentre as mudanças impostas, a necessidade de reorganização do mercado e suas relações com o trabalho, geraram um senso de competitividade, não só entre as empresas, mas especialmente entre os trabalhadores. Portanto, todo processo que envolve mudança, requer uma atitude transformadora por parte dos indivíduos envolvidos, entretanto, nem sempre as circunstâncias intrínsecas ao processo transformador serão positivas, sendo em muitos casos negativas, como por exemplo situações de concorrência entre os pares.<sup>59</sup>

Heloani (2011) destaca que cada vez mais a rivalidade e a competição nos ambientes organizacionais têm sido fomentadas pela própria empresa, e que situações corriqueiras acabam por atingir a dignidade do trabalhador com graves consequências no âmbito de suas relações de trabalho. Nesse contexto, o assédio moral vem ganhando cada vez mais notoriedade no campo do ambiente organizacional.

---

<sup>56</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

<sup>57</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>58</sup> SILVA, 2016.

<sup>59</sup> MANCEBO, 2010; MANCEBO; SILVA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2018; SANTOS; GUIMARAES-IOSIF; CHAVES, 2018

A partir do conceito de assédio moral proposto por Hirigoyen<sup>60</sup>, que é toda e qualquer conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, dignidade ou à saúde física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco ou degradando o emprego e as relações de trabalho, o clima de rivalidade e concorrência por cargos ou posições contribuem para o fomento de situações de assédio mora.

Destaca-se que, frente ao mercado tão instável e desafiador, a conquista e permanência no emprego têm exigido um perfil de trabalhador cada vez mais detentor não só de competências técnicas, mas também de um “forte espírito competitivo” e de “agressividade”. Esses termos, utilizados comumente nos ambientes organizacionais incitam comportamentos violentos, abusivos e humilhantes dentro das empresas, sendo justificados em prol da ascensão das metas e da capacidade produtiva individual<sup>61 62 63 64</sup>.

Heloani (2011) corrobora com os achados dos pesquisadores supracitados afirmando que, essa competitividade instaurada dentro das organizações acaba por levar o relacionamento entre os trabalhadores a tornar-se desrespeitoso, e comumente a própria organização é complacente com o insulto e o abuso. Essa atmosfera permissiva facilita o surgimento de ofensas, até mesmo sádicas, justificadas, por exemplo, para punir os profissionais que não atingiram suas metas. Procedimentos “inocentes” ou “brincadeiras” que,

---

<sup>60</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>61</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>62</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese%20M%C3%ADriam%20Rodrigues%20-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>63</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>64</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

na verdade, acabam por constituir-se em práticas institucionalizadas de assédio moral, tornaram-se verdadeiros eventos humilhantes dentro das organizações<sup>65 66 67</sup>.

A título de ilustração, o pesquisador Roberto Heloani publicou um artigo denominado “A dança da garrafa: assédio moral nas organizações”. Pelo título da obra é possível ser identificado as atrocidades praticadas no ambiente de trabalho de empresas brasileiras, impostas aos seus funcionários. O autor revela ainda que, é comum a vivência de situações vexatórias ou obscenas dentro das organizações, como literalmente obrigar os trabalhadores a dançarem a “dança da garrafa”, ou até mesmo se submeterem a insultos e humilhações como vestirem-se de fantasias e desfilar pela empresa ou maquiarem-se de forma ridícula.

Dentre as situações constrangedoras, o artigo revela ainda atividades desempenhadas pelos funcionários das empresas, como fazer flexões de braço recebendo xingamentos ou sujeitarem-se a ser chicoteados como forma de punição. Vestir camisetas com dizeres ofensivos, usar uma tartaruga ou âncora como pingente, sugerindo que aquele trabalhador é “lento” ou afundará a empresa, entre muitos outros, são algumas das situações os quais são rotineiramente submetidos, ações que atingem a dignidade do trabalhador e podem colocar em risco a sua integridade emocional e profissional<sup>68</sup> (HELOANI, 2011; SILVA, 2016; DANTAS, 2018)<sup>69</sup>.

Bradaschia<sup>70</sup> afirma que o assédio moral inicia de modo “sutil” e “inocente”, em tom de brincadeira, ou de uma atitude descontraída entre os colegas de trabalho e seus superiores, entretanto, esse comportamento acaba por contribuir com a propagação da prática

---

<sup>65</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>66</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>67</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>68</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?p\\_opup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?p_opup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>69</sup> HELOANI, 2011; SILVA, 2016; DANTAS, 2018

<sup>70</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

do assédio moral dentro das organizações, por tornar-se um hábito e por não haver a censura de tais comportamentos. Sendo assim, as vítimas optam por não denunciar, e acabam por aceitar às vezes involuntariamente as insinuações e as chacotas, que mais tarde tendem a piorar<sup>71</sup>.

Para Hirigoyen<sup>72</sup>, Bradaschia<sup>73</sup>, Heloani<sup>74</sup> e Freitas e Rodrigues<sup>75</sup> no primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na esportiva as desavenças e os maus-tratos. Em seguida, estes ataques se multiplicam e a vítima é seguidamente acuada, colocada em situação de inferioridade, e submetida a manobras gerenciais hostis e degradantes, por longos períodos. Ou seja, a repetição dos vexames e humilhações públicas, sem qualquer repreensão que tornam o fenômeno do assédio moral destruidor e avassalador (SILVA, 2016; TAVARES, 2017).

Nesse contexto, Hirigoyen<sup>76</sup>, referência internacional sobre assédio moral nas organizações, classifica-o em quatro categorias, apresentadas na tabela 2, a seguir:

Tabela 2. Categorias do assédio moral nas organizações.

TIPO DE ASSÉDIO	DESCRIÇÃO
Isolamento	Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção.
Dignidade violada	Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias.
Atentado às condições de trabalho	Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra

<sup>71</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>72</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>73</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>74</sup> HELOANI, 2011.

<sup>75</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>76</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

	a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar.
Violência verbal, física e sexual	Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais.

Fonte: HIRIGOYEN<sup>77</sup>.

Para a autora as modalidades apresentadas na tabela podem ocorrer de maneira combinada, ou seja, duas ou mais situações ao mesmo tempo, o que torna o resultado ainda mais contundente e traumático para o trabalhador, que neste caso é a vítima.

Freitas<sup>78</sup> traz em suas pesquisas relatos de situações que acontecem nos ambientes corporativos, também fundamentados nas categorias de assédio elencadas por Hirigoyen, em especial situações de assédio do tipo: dignidade violada e violência verbal. Freitas descreve comportamentos de chefes medíocres, sádicos e histéricos, que gritam, lançam objetos sobre seus funcionários, deturpam fatos e acusam colegas por perda de documentos, logo, criam armadilhas para laçar e tragar seus subordinados no intuito prioritário em humilhá-los e desprezá-los.

Heloani (2011) acrescenta ao afirmar que, o assédio moral é intencional e que a pessoa que o pratica tem noção do que está fazendo. Freitas confirma e evidencia que o ato intencional do assediador é fazer com que a pessoa se sinta minimizada e menosprezada, sendo submetida a frases do tipo: “viu como eu tinha razão, você é um incompetente!”, “eu disse que você não daria conta do recado”. Diante desse contexto, é natural que a vítima se sinta abalada e seu rendimento seja menor ou inferior que o esperado, o que reforça os achados de Heloani (2011) quando diz que o ato é premeditado e o assediador já sabe que isso gerará um resultado diante dos demais colegas. Neste sentido, a partir da prática de assédio no ambiente de trabalho como forma de exemplo, o assediador faz com que seus subordinados creiam ter sido necessário e merecido tal conduta.

Portanto, é comum os colegas não tomarem partido do assediado. Na maioria dos casos, os demais colegas ignoram a situação, ou no máximo conversam entre si, sem deixar o assunto tomar grandes proporções, normalmente terminam suas conversas com frases do tipo:

<sup>77</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>78</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

“eles que são brancos que se entendam...”, ou “é uma briga de titãs... nada temos a fazer...”<sup>79</sup>. Arraigados a esse contexto, o assédio moral também, é fundamentado na inveja, inimizades pessoais e conflitos entre os próprios colegas de trabalho<sup>80</sup>.

No cotidiano das organizações, a origem da violência e do assédio podem nascer do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. Independente da origem do assédio, ele pode ser considerado como um processo ardiloso e perverso, que visa bloquear psicologicamente a capacidade de defesa da vítima. Obviamente que esse bloqueio provocará uma série de mudanças comportamentais da vítima, afetando em especial a autoestima, que resultará na sensação de inutilidade. Este conjunto de emoções vagarosamente irão minar a dignidade e o autorrespeito do assediado. Inevitavelmente, o assédio quando não enfrentado, acaba por desestabilizar as emoções do assediado, podendo levá-lo a desenvolver doenças físicas ou psicossomáticas graves ou até mesmo conduzir a vítima ao suicídio<sup>81</sup>; (HELOANI, 2011; MOREIRA, 2017).

Nesse contexto, o assédio moral no ambiente de trabalho pode acontecer de diferentes maneiras, sendo difícil para a vítima perceber essa prática logo no início. Para Hirigoyen e Freitas o assédio pode acontecer entre os pares, sendo aquele que acontece entre colegas do mesmo nível hierárquico da esfera organizacional da empresa, também conhecido como assédio horizontal. As situações que motivam esse tipo de prática são diversas. Freitas, Heloani e Barreto, destacam que é comum a disputa pela obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. As características, as habilidades profissionais e a competência, podem ser consideradas motivos para inflamar e incitar o assédio entre os pares. Além destes fatores, outros como diferentes culturas, etnias, níveis de escolaridade e faixas etárias, deficiências físicas, preferências sexuais, políticas e/ou religiosa podem servir de pretexto para desencadear agressões que futuramente poderão se transformar em combustível para novas práticas de assédio moral entre colegas.

Quando o assédio ocorre entre os pares, é comum que a empresa não tome partido de nenhuma parte. Normalmente a empresa opta por deixar a situação acontecer, julgando ser

---

<sup>79</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

<sup>80</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>81</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

comum, na expectativa de que ela seja solucionada por si só. Já em outros casos, a empresa nem reconhece a existência do assédio horizontal, exceto quando a vítima reage. Nesses casos, a postura da empresa pode ser sutil, agindo como mediadora do problema ou hostil, optando pelo afastamento do trabalhador de suas atividades por determinado período. A opção pelo afastamento nem sempre é a mais adequada, visto que acaba por afetar a produtividade da empresa. Portanto, às vezes a melhor alternativa é mudar o funcionário de setor ao invés de assumir a postura de assédio e combater tal prática<sup>82 83</sup> (HELOANI, 2011; TAVARES, 2017).

Freitas destaca ainda que, as agressões entre os pares também podem ser oriundas das inimizades pessoais ou pautadas na expectativa de se valorizar a partir das amizades com os dirigentes da empresa. Neste último caso, algumas vítimas acabam por pedir apoio do superior na tentativa de resolver a prática de assédio horizontal. Mas, geralmente, atitudes como essa podem gerar o efeito contrário, ou seja, reforçando o problema entre os pares, ao invés de solucioná-lo, abrindo assim espaço para acusações de favoritismo ou protecionismo, e até mesmo margem e precedentes para intepretações de interesse sexual entre chefe e subordinado, o que pode caracterizar o assédio sexual (MATOS, 2016; TAVARES, 2017).

Outra modalidade do assédio moral no trabalho é aquele praticado pelo chefe, também denominado como assédio vertical descendente. Segundo as pesquisas de Hirigoyen, este constitui o caso mais comum de assédio moral nas organizações. A autora relata que as chefias acabam dando vazão às suas frustrações ou fantasias de onipotência, para assediar seus subordinados usando violência verbal e/ou física com abuso de poder, dificultando as condições de trabalho de seus subordinados, além de se utilizarem constantemente das ameaças de demissão, como estratégia de gestão<sup>84</sup>.

Hirigoyen chama atenção para o fato de que quando o assédio é praticado por um superior, ele pode ter consequências ainda mais graves sobre a saúde da vítima, se comparado ao assédio proveniente entre os pares, uma vez que a vítima se sente ainda mais isolada e com mais dificuldade de achar a solução para o problema, pois neste caso ela não tem a quem recorrer.

---

<sup>82</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>83</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>84</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

A competitividade exigida pelo mercado acaba por influenciar essa modalidade de assédio, pois as empresas estimulam que as chefias tratem de maneira hostil seus funcionários em busca de resultados. Aliado às questões de competitividade, Freitas reforça os achados de Hirigoyen e defende a ideia das ameaças de desemprego como prática de assédio, considerando que, por medo do desemprego, os trabalhadores se sujeitam a condições constrangedoras e humilhantes, na tentativa de manterem seu emprego. Em um sistema de concorrência desenfreada, a gestão pautada na frieza e na dureza, tornou-se um modelo, de forma que a competição inescrupulosa, tem sido considerada como ferramenta viável de gestão, impondo aos “fracassados” a exclusão dos processos organizacionais, visto que o mais relevante são os resultados e não a qualidade de vida do ambiente de trabalho.

Além do assédio horizontal e o vertical, Hirigoyen caracteriza outro tipo de assédio, o misto. A autora exemplifica que essa modalidade acontece mediante situações nas quais um assédio horizontal aplicado por longos períodos, possa também incorporar o assédio vertical descendente, como resultado da omissão da chefia ou superior hierárquico. São situações em que o trabalhador se encontra numa posição de “bode expiatório”, tanto de um superior hierárquico, como de colegas, sendo considerado responsável por tudo o que dê errado<sup>85</sup>.

Também há situações em que o superior é assediado por um ou mais subordinados, esse tipo de assédio é denominado vertical ascendente. Hirigoyen (2010)<sup>86</sup> relata que este ocorre com menor frequência. Para tornar mais claro, a forma como esse tipo de assédio ocorre, a autora cita alguns exemplos: falsa alegação de assédio sexual; movimentos coletivos utilizados como estratégia de defesa, em casos de fusões ou aquisições de novas unidades institucionais, visto que os novos dirigentes exilados, necessitam de informações e aceitação de seus subordinados locais; contratação de profissionais de fora da organização para cargos de confiança e liderança, quando existia a expectativa de que um integrante da equipe fosse promovido; e até mesmo a utilização de acesso privilegiado por parte de um subordinado, ao

---

<sup>85</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Míriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>86</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

chefe de seu chefe, ou aos pares de seu chefe, para instigar maledicências, fofocas ou insinuações sobre a conduta de seu superior<sup>87 88</sup>.

Vale destacar que, os assediadores, independente da modalidade (horizontal, vertical ou mista), podem agir individualmente ou em grupo. Os grupos normalmente se formam, porque um determinado agressor pode recrutar colegas que, por receio ou interesse de ascensão ou reconhecimento, possam aliar-se a ele, tornando-se cúmplices nas ações de perseguição a um ou mais funcionários (HELOANI, 2011).

Portanto, as diferentes formas em que as ações do assédio moral podem ocorrer dentro das organizações, possuem em comum o cenário de competitividade dentro das organizações. A competição reforça sentimentos de hostilidade entre os funcionários da empresa, estimula a inveja e ressentimentos com relação ao outro, favorecendo um ambiente de trabalho hostil, logo à prática do assédio moral<sup>89</sup>.

## **5. As consequências do assédio moral**

Diante de uma temática tão ampla e complexa, o assédio moral tem-se mostrado mais abrangente, sendo que suas consequências têm ultrapassado a esfera entre a relação assediado e assediador, logo, tem fugido da restrição do campo individual para ganhar espaços ainda maiores, implicando em consequências dentro da organização, no que diz respeito a sua estrutura e imagem institucional, e por fim, chegando ao contexto social. Importante destacar

---

<sup>87</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>88</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Míriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>89</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

que, esse amplo alcance do assédio moral, revela que seus impactos e prejuízos arcados ou imputados em diferentes graus podem se sobrepor<sup>90 91 92</sup>(HIRIGOYEN, 2017; MATOS, 2016).

Hirigoyen (2017) alerta que, mesmo embora haja tamanha amplitude, não se pode banalizar o assédio, fadando-o a ser uma fatalidade à sociedade, pois ele é derivado de um modelo de gestão organizacional fundamentado em ações permissivas e alheias aos preceitos éticos. Sendo assim, as consequências do assédio moral, baseados nas pesquisas realizadas por Hirigoyen<sup>93</sup> (2017); Freitas<sup>94 95 96</sup>Heloani (2008; 2011, 2016, 2018); Bradaschia<sup>97</sup>; Barreto<sup>98 99</sup>

---

<sup>90</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho?* Revista de Administração de Empresas: Eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

<sup>91</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese%20M%C3%ADriam%20Rodrigues%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017

<sup>92</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>93</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

<sup>94</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

<sup>95</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho?* Revista de Administração de Empresas: Eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

<sup>96</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>97</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>98</sup> BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>99</sup> BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais*. Serviço Social & Sociedade, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

(2000, 2008, 2015, 2018) Rodrigues<sup>100</sup>; Damasceno<sup>101</sup>; Silva (2016); Matos (2016), Nunes<sup>102</sup> Tavares (2017); Dantas (2018) foram descritas em quatro categorias:

- **Categoria I: As consequências do assédio moral para o indivíduo assediado**

Ao longo das pesquisas realizadas sobre o tema, observou-se que o alto preço a ser pago em decorrência do assédio moral fica a cargo do indivíduo assediado. Segundo Freitas, Rodrigues e Timm (2018) a vida psicossocial do sujeito vitimado é bruscamente acometida afetando sua personalidade, identidade e autoestima, cujas consequências podem impactar as esferas psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo. Pode ainda comprometer sua saúde, reduzir sua capacidade de concentração, induzi-lo ao erro e colocar em xeque seu emprego, ou até mesmo sua vida<sup>103</sup>.

Segundo dados de pesquisas europeias e brasileiras, realizadas por Freitas e Bradaschia os trabalhos apresentam uma conta assustadora de problemas relacionados à depressão, aos pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas que sofriam assédio moral no ambiente de trabalho. Outras consequências também foram descritas pelas autoras, como: afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de nulidade e de injustiça, a descrença e apatia, associados ao alcoolismo e uso de drogas (AMARAL; MENDES, 2017).

Inicialmente a vítima não consegue perceber as condutas que originam o assédio, sendo assim, um constante mal-estar, acomete o indivíduo e suas emoções<sup>104</sup> (TIMM, 2018). Com o passar dos dias, os pensamentos de tristeza e confusão sobre seus próprios sentimentos tomam conta da vítima, o que muitas vezes, segundo Engelman (2015) impossibilita o assediado de tomar alguma atitude, frente ao agressor, assumindo uma posição de submissão.

---

<sup>100</sup> RODRIGUES, Míriam. *As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo*. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese\\_Míriam\\_Rodrigues\\_-\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese_Míriam_Rodrigues_-_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>101</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>102</sup> NUNES, Thiago Soares. *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsfp?opup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsfp?opup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

<sup>103</sup> DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. *Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho*. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

<sup>104</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho?* Revista de Administração de Empresas: Eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

A ideia é reforçada pelos achados de Freitas, Heloani e Barreto<sup>105</sup> onde explicam que, as emoções são marcadas por pensamentos tristes e recorrentes, a vida da vítima perde o sentido, resultando em sentimento de culpa e vergonha.

Para Hirigoyen aceitar a submissão, ocasiona uma grande tensão, o que resulta em elevado estresse para a vítima. A autora segue afirmando que, este estado de estresse crônico pode se transformar em uma perturbação ansiosa generalizada e um estado de tensão e de hipervigilância permanentes. Considerando aos efeitos do assédio moral, sobre a saúde da vítima, a tabela a seguir destaca os estudos de Pinuel y Zabala (2003):

Tabela 3. Efeitos perniciosos sobre a saúde da vítima

Sintomatologia	Efeitos
Efeitos cognitivos e hiperreação psíquica	Perdas de memória; dificuldade para se concentrar; depressão; apatia; irritabilidade; nervosismo/agitação; agressividade/ataques de fúria; sentimento de insegurança; hipersensibilidade a atrasos;
Sintomas psicossomáticos de estresse	Pesadelos; dores de estômago e abdominais; diarreia/colite; vômito; náuseas; falta de apetite; sensação de nó na garganta; isolamento;
Sintomas de desajustes do sistema nervoso autônomo	Dores no peito; sudorese; boca seca; palpitação; sufoco; falta de ar; hipertensão arterial;
Sintomas de desgaste físicos resultantes de estresse prolongado	Dores nas costas e nuca; dores musculares (fibromialgia);
Transtornos do sono	Dificuldades para dormir; sono interrompido; acordar muito cedo;
Cansaço e debilidade	Fatiga crônica; cansaço nas pernas; debilidade; desmaios; tremores.

Fonte: Pinuel y Zabala (2003)

Bradaschia<sup>106</sup> declara que, embora esses problemas apresentados sejam suficientemente graves, é possível afirmar que não são os únicos, acredita-se que, há outros efeitos que acometem a saúde física das vítimas, isso em razão de que a maioria das pesquisas encontradas agrupam as manifestações físicas sob o nome de doenças psicossomáticas.

A permanência da situação de assédio quando prolongada, ocasiona uma desestabilização afetiva na vítima, o que segundo Freitas e Rodrigues<sup>107</sup> caracteriza um estado

<sup>105</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>106</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>107</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v.

de latência patológica, onde não é possível superar o acontecido, sendo entendido assim como um novo golpe a ser enfrentado, o que vai progressivamente minando as forças do profissional. Dentre os problemas que podem surgir, as autoras destacam também, a síndrome do pânico, e o burnout (MATOS, 2016; TIMM, 2018).

O comportamento das vítimas acaba por interferir em outras esferas de seus relacionamentos, muitas acabam reproduzindo situações de violência junto ao seio familiar e social. Outras, optam por se isolar da família e de seus amigos, o que potencializa as fragilidades e amplia os efeitos e as consequências do assédio moral sofrido<sup>108</sup> MATOS, 2016).

Os pesquisadores Piñuel y Zabala (2003), revelam que o trabalhador vítima de assédio moral, pode apresentar também sintomas semelhantes aos da síndrome de estresse pós-traumático (SEPT). Esse tipo de estresse é comum em pessoas que foram vítimas de acidentes, assaltos, violações, catástrofes dentre outros danos, porém, o que diferencia uma vítima SEPT das outras é que, essas últimas sofreram o trauma uma vez, e com os tratamentos adequados alguns até conseguem superar, enquanto as vítimas de assédio moral o vivenciam repetidas vezes, e em sua maioria não conseguem se quer se tratar.

- **Categoria II: As consequências do assédio moral para a empresa**

De acordo com as ideias de Freitas o assédio moral no âmbito organizacional, é uma silenciosa fonte de danos para as empresas. Dentre as consequências mais comuns, pode-se destacar os prejuízos financeiros relacionados ao afastamento dos trabalhadores por doenças e acidentes de trabalho, o aumento dos custos, elevação dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal, cujas consequências poderão envolver: custos com reposição de pessoal, perda de equipamentos como resultado de desconcentração dos trabalhadores, queda de produtividade em função da autoestima do grupo e do clima organizacional<sup>109 110</sup> MATOS, 2016; AMARAL; MENDES, 2017).

---

12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

<sup>108</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

<sup>109</sup> BRADASCHIA, Carisa Almeida. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

<sup>110</sup> RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. *Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência*. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Na última década as empresas sentiram mais fortemente o impacto dos custos judiciais decorrentes de indenizações trabalhistas, visto que, o assédio moral ganhou certa visibilidade no cenário jurídico, em razão dos julgados de muitas ações trabalhistas que ganharam espaço na mídia. O Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região<sup>111</sup> (2010) divulgou em sua página oficial o resultado de uma conciliação milionária realizada na 9ª Vara do Trabalho de João Pessoa no ano de 2010. Em audiência presidida pelo juiz Arnaldo José Duarte do Amaral, representantes de uma empresa, condenada por assédio moral, concordaram em pagar uma indenização no valor de mais de R\$ 1 milhão (R\$ 1.265.000,00) a uma ex-funcionária, acrescido de uma pensão vitalícia de R\$ 1.500,00 mensais.

Freitas<sup>112</sup> e Soboll<sup>113</sup> destacam outra importante consequência para a empresa, o impacto causado em sua imagem frente aos clientes internos e externos, que impactam diretamente em uma desvalorização da marca.

- **Categoria III: As consequências do assédio moral para a sociedade**

Segundo Hirigoyen<sup>114</sup> o assédio moral propicia um clima de aflição, medo e fragilidade, que acaba se estendendo a toda à sociedade, uma vez que as constantes mudanças e reestruturações das empresas, podem levar as pessoas a perderem a confiança em si mesmas e a adotarem uma postura de descrédito com relação ao mundo do trabalho, por se julgarem não capacitadas para enfrentar todas essas mudanças.

No contexto social as consequências são praticamente ignoradas, embora Freitas e Rodrigues defendam que quando um indivíduo é bruscamente atingido, toda a sociedade paga o preço. Freitas relata que a incapacitação precoce das vítimas implica no aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários o que fatalmente abrange a esfera social. A autora relata ainda graves problemas como: os altos índices de suicídios na sociedade nas últimas décadas; a desestruturação familiar e social das vítimas; a perda do investimento social em educação e formação profissional; os custos dos processos judiciais e à própria sobrecarga do sistema judiciário. Deve ser considerado também que, o custo econômico dessas ações, serão

---

<sup>111</sup> TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 13ª REGIÃO. *Empresa é condenada a pagar R\$ 1,2 milhão por assédio moral*, 2010. Disponível em: < <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/2010/09/empresa-a-condenada-a-pagar-r-1-2-milhapso-por-assa-c-dio-moral>>. Acesso em: 20 de jun. de 2018.

<sup>112</sup> FREITAS, Maria Ester de. *Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho?* Revista de Administração de Empresas: Eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

<sup>113</sup> SOBOLL, Lis Andréa Pereira. *Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

<sup>114</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

repassados de forma indiscriminada e abusiva aos consumidores de um modo geral (MATOS, 2016; TAVARES, 2017).

Para Freitas, Heloani e Barreto<sup>115</sup> o assédio moral vai além de uma questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e um crime, que deve ser punido exemplarmente.

## 6. Conclusão

O assédio moral diz respeito ao campo da ética e viola um dos princípios mais importantes que é o respeito à dignidade humana, um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito da República Federativa do Brasil. Infelizmente, essa prática é vivenciada por muitos brasileiros em seus ambientes de trabalho. O combate efetivo ao assédio moral nas organizações requer o comprometimento da alta gerência, por meio de intervenções e acompanhamento e sistemático dos atos.

Cabe destacar ainda a distinção de nomenclaturas ao pesquisar sobre o tema, foi possível encontrar diversas terminologias referentes ao assédio moral, dentre elas *mobbing*, *bullying*, *harrassment* e *ijime*. Considerando os aspectos culturais, estes termos sofreram mudanças ao longo da linha do tempo, no entanto, no Brasil o termo mais difundido é assédio moral.

O estudo evidenciou dois fatores negativos em relação ao assédio moral no âmbito jurídico. O primeiro é a dificuldade imposta pela justiça brasileira para provar um caso de assédio, que acaba por desestimular as vítimas a denunciarem os casos. Enquanto o segundo é justamente a impunidade aos casos que são denunciados, que em sua maioria a vítima é “recompensada” com valores financeiros que não pagam o prejuízo emocional.

## Referências.

AGUIAR, André Luiz Souza. Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - UNIFACS, Salvador – BA. Disponível em: <

---

<sup>115</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

[http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AGUIAR\\_A.L.S.\\_Assedio\\_moral\\_nas\\_organizacoes.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/AGUIAR_A.L.S._Assedio_moral_nas_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Uma jornada de humilhações. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n123/0101-6628-ssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. O assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: CRESPO, Álvaro Roberto; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa. Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho. Porto Alegre: Evangraf, 2014. Cap. 3. p. 52-74. Disponível em: <[http://www.nersat.com.br/wp-content/uploads/2015/05/atencao\\_completo\\_reduzido.pdf#page=53](http://www.nersat.com.br/wp-content/uploads/2015/05/atencao_completo_reduzido.pdf#page=53)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Assédio laboral e as questões contemporâneas à saúde do trabalhador. In: LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza; NAVARRO, Vera Lúcia. O avesso do trabalho III. Saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras Expressões, 2013.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, [s.l.], n. 123, p.544-561, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n123/0101-6628-ssoc-123-0544.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BOSI, Antônio de Pádua. Precarização e intensificação do trabalho no Brasil recente. Cascavel: Edunioeste, 2011.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. Assédio moral na universidade: a violência velada nas relações de trabalho. 1.ed. Curitiba: Appris, 2015.

EINARSEN, Ståle et al. *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. 2. ed. [s.i]: Taylor & Francis Group, 2011. 514 p.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 41, n. 2, p.8-19, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200002>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

FREITAS, Maria Ester de. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? Revista de Administração de Empresas: Eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-7, jan. 2007. Artigo 5. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral no trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, Joana Alice Ribeiro de. Violência no trabalho docente em uma universidade pública: da demanda inicial sobre assédio moral ao problema real da precarização do trabalho. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento), Fae Centro Universitário, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://pergamum.fae.edu/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims, New York, v. 5, n. 2, p.119-126, 1990. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990;(2).pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. Psicologia & Sociedade, [s.l.], v. 19, n. 3, p.117-128, dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-71822007000300016>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000300016&script=sci\\_abstract&tln=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000300016&script=sci_abstract&tln=pt)>. Acesso em: 24 jan. 2018.

NUNES, Thiago Soares. Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95904/288978.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

NUNES, Thiago Soares. A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3713234)>. Acesso em: 07 jan. 2019.

RODRIGUES, Míriam; AALTONEN, Alex. Quem dá resposta ao assédio moral? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... . Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR8.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

RODRIGUES, Míriam. As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo. 2013. 270 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese Míriam Rodrigues - 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/Tese%20M%C3%ADriam%20Rodrigues%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.284-301, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

RODRIGUES, Míriam; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Assédio moral no ambiente organizacional: proposta de mapa categorial para o estudo do fenômeno. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 6., 2009, Buenos Aires. Proceedings. Argentina: The Time Of Iberoamerica, 2009. p. 1 - 14. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio Moral e Organizacional na perspectiva psicossocial: Critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Intervenções em Assédio Moral e Organizacional. São Paulo: Ltr, 2017. Cap. 1. p. 13-22.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 13ª REGIÃO. Empresa é condenada a pagar R\$ 1,2 milhão por assédio moral, 2010. Disponível em: < <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/2010/09/empresa-a-c-condenada-a-pagar-r-1-2-milhao-por-assa-c-dio-moral>>. Acesso em: 20 de jun. de 2018.

Recebido em: 20/01/2021  
1º Parecer em: 28/01/2021  
2º Parecer em: 14/04/2021