

**Programas preventivos de assédio moral: um estudo multicaseos de sua aplicabilidade em empresas do estado do Espírito Santo****Preventive programs of moral harassment: a multicase study of its applicability in companies of the state of Espírito Santo**

Recebimento dos originais: 29/03/2018

Aceitação para publicação: 05/05/2018

**Marcelo Loyola Fraga**

Mestre em Administração Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV-RJ)

Instituição: Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo – PIO XII

Endereço: Rua Bolivar de Abreu, 48, Campo Grande – Cariacica-ES

E-mail: coord.adm@pioxii-es.com.br

**Camilla Oliveira de Araujo**

Bacharel em Administração

Instituição: Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo – PIO XII

Endereço: Rua Bolivar de Abreu, 48, Campo Grande – Cariacica-ES

E-mail: camillaaraujo13@hotmail.com

**Juliana Miranda de Souza**

Bacharel em Administração

Instituição: Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo – PIO XII

Endereço: Rua Bolivar de Abreu, 48, Campo Grande – Cariacica-ES

E-mail: adm.julianaadm@gmail.com

**Jonathan Martins Silva**

Bacharel em Administração

Instituição: Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo – PIO XII

Endereço: Rua Bolivar de Abreu, 48, Campo Grande – Cariacica-ES

E-mail: jonathan.martins611@gmail.com

**RESUMO**

A conscientização sobre o assédio moral mostra-se um assunto relevante nas empresas, pois suas consequências são de forte preocupação, devido aos impactos negativos que causa não só à vítima, mas também à organização. Diante deste contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar se as empresas do estado do Espírito Santo investem em programas preventivos de assédio moral. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, pois não procura enumerar ou medir os eventos em estudo e nem acessar regras estatísticas para analisar os dados coletados em quatro empresas do estado do Espírito Santo, a fim de compreender em que estágio encontram-se os programas de prevenção ao assédio moral. Após análise, pode-se concluir que as empresas pesquisadas investem em programas de assédio moral, porém pode-se afirmar que apenas duas utilizam meios e

ferramentas mais adequadas e estruturadas, que previnem, facilitam a denúncia e a resolução dos casos.

**Palavras-chave:** Assédio moral; Consequências do assédio moral; Programas preventivos.

## ABSTRACT

Awareness of bullying is a relevant issue in companies, because its consequences are of great concern due to the negative impacts it causes not only to the victim, but also to the organization. In this context, this article aims to identify if companies in the state of Espírito Santo invest in preventive programs of moral harassment. The research uses a qualitative approach, since it does not seek to enumerate or measure the events under study nor to access statistical rules for Analyze the data collected in four companies in the state of Espírito Santo, in order to understand the stage of the programs to prevent bullying. After analysis, it can be concluded that the companies surveyed invest in programs of moral harassment, however It can be said that only two use more adequate and structured tools and tools that prevent, facilitate the denunciation and resolution of cases.

**Keywords:** moral harassment; Consequences of bullying; Preventive programs.

## 1 INTRODUÇÃO

Discutir sobre questões relativas sobre o assédio moral mostra-se um assunto relevante nas empresas, pois suas consequências são de forte preocupação, devido aos impactos negativos que o tema causa não só à vítima, mas também à organização. O problema não é novo, existe desde primórdios das relações humanas, porém este fenômeno só foi identificado e denominado com esta nomenclatura no final dos anos 90, tendo-se popularizado com a publicação do livro de Hirigoyen (1998) intitulado “*Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*”, publicado na França. Desde então, percebe-se um número crescente de artigos e pesquisas sobre este tema, oriundos da diversidade de abordagens existentes.

Trata-se de um tema multidisciplinar que demanda diferentes olhares, sejam de cunho psicológico, sociológico, médico, jurídico, e principalmente administrativo, com foco na gestão, pois é nas organizações que este fenômeno se faz presente de forma mais frequente. Estes diversos enfoques revelam a complementaridade necessária para uma ampla e profunda compreensão do assédio moral no contexto de trabalho.

Corrêa e Carrieri (2007) afirmam que o novo processo de gestão, no qual o desemprego e a exclusão social são comuns, acaba facilitando um ambiente organizacional de autoritarismo e competitividade, causando estresse e insegurança. A organização pode fragilizar os indivíduos para alcançar seus objetivos, sendo complacente com determinados abusos de poder. Assim, transforma-se em ambiente propício para o surgimento de formas de assédio moral.

A fim de evitar este fenômeno, algumas empresas estão implantando programas preventivos para conscientizar os empregados e estabelecerem um ambiente de trabalho onde todos possam se tratar de forma ética. Dentro desse contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **as empresas do estado do Espírito Santo investem em programas preventivos de assédio moral?**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS, TERMINOLOGIA E PONDERAÇÕES GERAIS SOBRE ASSÉDIO MORAL

Hirigoyen (2010, p.65), entende por assédio no local de trabalho “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, 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”.

O assédio moral não é um fenômeno novo, ele é tão antigo quanto o trabalho. Entretanto, o assunto tem merecido maior destaque em pesquisas científicas, recentemente. Segundo Heloani (2004) o assédio moral foi apontado como objeto de estudo em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho HeynsLeymannque, através de pesquisas, chegou a um processo que qualificou de psicoterror, usando o termo *mobbing*, devido à similaridade dessa conduta com um ataque grosseiro. Dois anos depois, Marie France-Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista, popularizou o termo através de seu livro em 1998.

Passos (2004) cita que, no Brasil, o assunto também foi tratado de forma científica recentemente, transformando-se em matérias de jornal, dissertações de mestrado, discussões em salas de aulas e conferências e, por fim, nas empresas.

### 2.2 CONFIGURAÇÕES E MOTIVOS DO ASSÉDIO MORAL

Segundo Fiorelli, Fiorelli, e Malhadas Junior (2015), existem dois fatores principais que interferem na compreensão e identificação do assédio moral. São eles: primeiro, a novidade, embora o assédio moral acompanhe a humanidade desde seus primórdios, sua delimitação é recente e não unânime; o segundo é a generalização, uma vez que, a partir de uma compreensão superficial, passa-se a atribuir essa denominação a diversos tipos de acontecimentos, de maneira inadequada, precipitada, imprudente e, em certos casos, conveniente.

A maior parte dos autores explica como não se precipitar em relação a um comportamento e verificar se realmente é assédio moral. Para Barros (2006), o assédio moral não se confunde com outros conflitos, que acontecem esporadicamente, pois pressupõe o comportamento por um período longo, premeditado, que afeta a vítima psicologicamente.

### 2.3 TIPOS DE ASSÉDIO

Para Passos (2004), é uma tendência crer que o assédio no ambiente de trabalho só é exercido por quem tem poder formal, como os superiores. Porém, as pessoas que não possuem poder, podem exercer sobre as outras ações perversas que prejudicam a autoestima, ou que impeçam o seu crescimento profissional e, até mesmo, a permanência no seu emprego. De acordo com Hirigoyen (2010, p.70), o assédio moral pode acontecer por um colega agredindo outro colega, porque as pessoas possuem dificuldades na convivência por meio das diferenças, podendo também vir do homem com relação a uma mulher que chega recentemente à empresa. Segundo Freitas (2001), dentro do ambiente de trabalho, todos estão sujeitos a encontrar as seguintes situações: a) um colega é agredido por outro colega: os grupos tendem a nivelar os indivíduos e não suportar as diferenças (mulheres em grupos de homens, homens em grupos de mulheres, homossexuais, diferenças raciais, etc.); b) um superior é agredido pelo(s) subordinado(s): trata-se de um caso muito mais raro, porém passível de ocorrer. Por exemplo, no caso de profissionais expatriados, em que uma pessoa vem do exterior, tem seu estilo e métodos reprovados pelo grupo, mas não faz esforço para adaptar-se ou impor-se. Pode também ser um antigo colega, que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados; c) um subordinado é agredido por um superior: é o caso mais frequente, especialmente no atual contexto, em que o medo da perda do emprego está presente e transforma-se numa alavanca a mais para provocar situações de uma natureza.

De acordo com Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2015), vários motivos podem colaborar para uma situação de assédio horizontal. Entretanto, o ciúme profissional, possivelmente, é um dos mais frequentes, especialmente se o processo de reconhecimento de competências da empresa colabora para a competição de cargos e promoções ao arripio da ética.

Passos (2004) cita que o assédio praticado por um empregado sobre o chefe acontece com menor frequência. Essa situação é mais propícia em momentos como fusões ou compra e venda de empresas, quando um novo chefe surge e o grupo não se simpatiza. As agressões vão desde a má vontade em ajudá-lo até a intolerância velada, mas com consequências reais.

### 2.4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Barros (2006, p.894) afirma que o assédio moral afeta “os custos operacionais da empresa, pois pode levar a baixa produtividade, absenteísmo, falta de motivação e de concentração, que aumentam os erros no serviço”. Com relação à vítima, as consequências são desastrosas, pois o

assédio moral, além de conduzi-la à demissão e à dificuldade de relacionar-se, causa sintomas psíquicos e físicos, que podem variar de pessoa para pessoa.

Heloani (2004) destaca um exemplo elucidativo do processo em que a vítima começa a reproduzir os “adjetivos” que a ele foram atribuídos, como, por exemplo, desatento, não envolvido com o trabalho, imperito. Em longo prazo, depois de alguns meses, às vezes até anos de sofrimento, o indivíduo passa a ser exatamente aquilo que lhe foi nomeado. Poderão ocorrer consequências como depressão e longo período de insônia. Dessa forma, poderá se tornar realmente negligente no trabalho, não por seu desejo e sim pela fragilidade de sua saúde física e mental.

## 2.5 POSSÍVEIS SOLUÇÕES E PREVENÇÕES AO ASSÉDIO MORAL

Segundo Soboll e Gosdal (2009), algumas empresas têm buscado soluções para prevenir o assédio moral com o intuito de se esquivar de condenações frequentes ao pagamento de indenizações. Para se prevenirem, elas investem nos Códigos de Ética, preparam “pessoas confiáveis” dentro da organização e estabelecem verdadeiros “observatórios de estresse e assédio”. Esses métodos devem ser reconhecidos como reserva, pois não tomadas às devidas cautelas, pode fomentar um clima de desconfiança geral.

Segundo Heloani (2004), embora muitas das grandes empresas possuam código de ética, só esse mecanismo não é suficiente. O ideal é que as organizações invistam em ferramentas sigilosas, por meio do departamento de Recursos Humanos.

De acordo com Nascimento (2009), medidas preventivas devem ser tomadas pelas empresas tais como declaração expressa da empresa de que não tolera condutas que constituam abuso de poder; capacitação dos gestores ao tema; participação dos empregados nas decisões da empresa; definição de tarefas, funções e relações sociais a fim de criar um ambiente harmônico de convivência.

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por um estudo multicase em quatro empresas do estado do Espírito Santo, com uma abordagem qualitativa, uma vez que não procura enumerar ou medir os eventos em estudo e nem acessar regras estatísticas para analisar os dados a serem coletados. Para vários autores (MAY, 2004; BARDIN, 2006) a pesquisa qualitativa apresenta certas características distintivas que facilitam sua identificação: é descritiva; a percepção dos dados é vista em um contexto; possibilita uma compreensão da cultura corporativa; possibilita a avaliação de políticas de gestão sob o ponto de vista do gestor e do usuário; e, por fim, não se preocupa com a frequência elevada de dados.

Já no que se refere à análise de dados, o que caracteriza a pesquisa qualitativa “é o fato de a inferência – sempre que é utilizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 2006, p.109).

O método orientando-se pela busca de possíveis interpretações das entrevistas dos atores envolvidos na pesquisa. A coleta e a construção dos dados foi feita diretamente através de entrevistas semi-estruturadas; e, indiretamente, através de levantamento bibliográfico e documental. Todas essas fontes, por estarem alinhadas ao mesmo objeto de estudo, propiciam uma triangulação de dados (YIN, 2005) que os tornam mais confiáveis. A coleta de dados através das entrevistas de pessoas foi feita seguindo os passos sugeridos por autores estudiosos do tema (LODI, 1991; MAY, 2004). Com base no material coletado, a análise e interpretação dos dados seguiram seu caminho em consonância com o modelo proposto por Bardin (2006) de análise de conteúdo.

As entrevistas ocorreram nas empresas pesquisadas, com duração média de 40 minutos cada, no período de fevereiro a abril de 2016. As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização das empresas, denominadas neste estudo como A, B, C e D a fim de preservar as suas identidades e garantir a isenção dos resultados apresentados. As empresas foram escolhidas pelo critério de acessibilidade e que possuíssem alguma ação de prevenção ao assédio moral. Optou-se pela categorização prévia a fim de conhecer os seus programas preventivos, avaliando o estágio de implementação, características, importância interna e os resultados alcançados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS**

A empresa A atua no segmento de alimentos para animais. É considerada de médio porte, com 441 empregados, contando com uma grande linha de produtos e atendendo a vários clientes. Já a empresa B atua no ramo de produtos alimentícios. Considerada uma das maiores do mundo em seu segmento, possui uma capacidade de produção forte. No Espírito Santo tem 2.500 empregados, chegando a 17.000 no Brasil inteiro. A empresa C atua no ramo de transportes de passageiros e está há mais de 20 anos no mercado e em seu escritório possui 100 empregados, aproximadamente 750 em suas operações e 150 no setor de produção. A empresa D é uma instituição bancária de grande porte, com 864 pontos de atendimento e cerca de 2.700 empregados e 1,08 milhões de clientes. Oferece um portfólio completo de produtos e serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas.

### **4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

As entrevistas foram realizadas com os responsáveis diretos pelos programas preventivos de assédio moral. Nas empresas A, B e C os responsáveis pelos programas são do sexo feminino, em uma faixa etária de 35 a 40 anos, sendo que na empresa A e B ocupam o cargo de gerente de Recursos Humanos e na C o cargo de psicóloga. Já na empresa D são dois os responsáveis, sendo um do sexo feminino e o outro masculino, ambos em uma faixa etária de 40 a 45 anos, e são membros do conselho de ética da organização.

Abaixo, relata-se como funciona o programa em cada empresa pesquisada:

## Empresa A

Quadro 1: Programa preventivo da empresa A

Características do Programa
- Regulamento interno
- Programa de “Apadrinhamento”
- Programa de Liderança
- Reuniões internas
- Caixinha da sugestão
- Prática de ocorrências
- Orientação aos terceirizados

Fonte: informações obtidas na pesquisa de campo

Na empresa A, logo que a responsável pela área de Recursos Humanos - RH foi contratada pela empresa, há cinco anos, ela criou um regulamento interno, no qual todos os empregados deveriam assinar. Caso não estivessem de acordo seriam desligados da empresa. Nesse regulamento encontravam-se as mudanças que ocorreriam. Como os empregados possuem muito tempo de empresa, muitos ficaram inquietos com as mudanças, pois já estavam acostumados com a forma que tudo se encontrava.

Foi iniciado também o chamado “apadrinhamento”, que é realizado da seguinte forma: quando um empregado ingressa na empresa, o setor de sua lotação indicará alguém para recebê-lo como afilhado. Essa pessoa vai orientá-lo na sua função, ensinando as regras internas, frisando o que pode ou não fazer.



Também foi criado o “Programa de Liderança”, que acontece semestralmente. A empresa realiza treinamentos e cursos, para os empregados se atualizarem nas normas da empresa. Nesse programa, inserido em seu conteúdo, está a conscientização sobre o assédio moral. Nesse programa, ocorrem também reuniões entre os líderes da empresa, nas quais podem compartilhar dificuldades que ocorrem em seu setor, inclusive envolvendo relacionamento interpessoal de sua equipe, e tratando coletivamente determinados problemas.

Para facilitar a manifestação dos empregados foi adotada a “Caixinha de sugestão”, pois assim os empregados que não querem falar diretamente têm a oportunidade de se expressar melhor no papel, pois não são obrigados à identificação.

Segundo a empresa, o setor de RH sempre está à disposição do empregado, porque existem assuntos que precisam ser tratados imediatamente, e não possuem capacidade de espera. É importante ressaltar que os terceirizados também recebem orientação e suporte.

Esta empresa está em um processo inicial de aperfeiçoamento do programa e as medidas que previnem o assédio estão sendo aperfeiçoadas, dia após dia, de forma direta e específica, sem o uso de processos burocráticos para atingir o objetivo.

## Empresa B

Quadro 2: Programa preventivo da empresa B

<b>Características do Programa</b>
- Código de conduta empresarial
- Telefone 0800
- Placas informativas
- Projeto Jogando Limpo
- Auditoria interna
- Orientação aos terceirizados
- Palestras internas

Fonte: informações obtidas na pesquisa de campo



Na empresa B, a entrevista foi realizada com a responsável pelo RH. A empresa conta com um canal de atendimento telefônico para tratar de assuntos relacionados ao assédio moral. Através desse canal, empregados e terceiros têm contato com um escritório fora do estado, que conta com profissionais especializados para tratar do assunto. O empregado pode se identificar e ter *feedback* posteriormente, ou realizar a denúncia de forma anônima, que é a forma mais utilizada. Após este contato, os profissionais que tratam do assunto entram em contato com o RH local para que seja iniciado o processo de investigação de cada caso.

Na empresa existem diversas placas espalhadas por toda parte informando o número de telefone no qual os funcionários, terceiros, e as 5.000 pessoas que circulam pela fábrica diariamente possam utilizá-lo para realizar o contato de denúncia, evitando o esquecimento. Uma vez por ano os funcionários participam do “Projeto Jogando Limpo”, onde é feita uma atualização no código de conduta e um reforço no conhecimento de cada um sobre diversos assuntos relacionados à ética em geral no ambiente de trabalho. Questões como raça, sexo, orientação sexual, idade, entre outros são citados, e ao final cada funcionário recebe uma cartilha com o código de conduta e os números de telefones que podem ser usados.

A empresa busca que em todos os setores, sejam de produção ou gerencial, exista um número igual de homens e mulheres, inclusive dando oportunidade de promoção a todos, independentemente do gênero, que segundo a empresa é uma forma de prevenção ao assédio.

## Empresa C

Quadro 3: Programa preventivo da empresa C

<b>Características do Programa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamento interno</li> <li>- Palestras realizadas por empresas associadas</li> <li>- Treinamento de integração e reintegração</li> <li>- Psicóloga a disposição</li> </ul>

Fonte: informações obtidas na pesquisa de campo

A empresa C possui semelhanças com a empresa A, pois também está em um processo inicial de aprimoramento do programa. A entrevista foi realizada com a psicóloga e responsável pelo RH, a qual informou que a empresa realiza um trabalho de conscientização aos empregados. A entrevistada afirmou também que o assédio moral é um problema que deixa a vítima envergonhada ou a faz sentir-se desvalorizada, tornando o ambiente insuportável ao convívio. Na empresa, quem estiver sofrendo assédio pode recorrer ao RH.

A conscientização sobre o assédio moral é trabalhada desde 2003, por meio de palestras realizadas por uma associação de classe e/ou internamente. Segundo a entrevistada, os empregados periodicamente participam, pois é de extrema importância lembrar estes assuntos. Todos precisam participar, mas o foco mesmo é o setor operacional, pois essa equipe lida com várias pessoas todos os dias.

O programa está em fase inicial de implementação sobre o tema, porém a empresa está desenvolvendo outro, junto à sua associação que irá incluir o assunto de forma mais ativa e focada.

## Empresa D

Quadro 4: Programa preventivo da empresa D

Características do Programa
- Conselho de ética
- Guia de Conduta Ética
- Palestras internas
- Denúncias por ramais, e-mail interno ou intranet
- Orientação aos Terceirizados

Fonte: informações obtidas na pesquisa de campo

Na empresa D, percebe-se um cenário distinto. O critério é mais rigoroso quando se trata de assédio moral. A entrevista foi realizada com a coordenadora do conselho de ética, que também é gerente de área da empresa, juntamente com um membro do conselho. Os entrevistados estão no Conselho de Ética desde setembro de 2015, porém a empresa possui o conselho desde 2004.

Segundo os entrevistados, todas as instituições financeiras são obrigadas a terem um conselho de ética. No caso da empresa D, o conselho conta com 12 participantes que são

substituídos a cada dois anos. Atualmente são 5 em Vitória e os outros 7 espalhados pelas agências do Espírito Santo, para facilitar os processos de investigação.

A conscientização sobre o assédio moral é feita por meio de um guia de conduta ética, através do jornal interno do banco e também por meio de palestras, que são realizadas em período da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho- SIPAT, por pessoas renomadas e conhecedoras do assunto. A pessoa que se sentir assediada pode realizar a denúncia de forma identificada, através dos ramais ou pelo e-mail interno, e também tem a possibilidade de permanecer anônima através da intranet da empresa. O conselho de ética, após a denúncia, analisa o caso em reuniões particulares e sigilosas com cada um dos envolvidos, e apenas divulga o resultado às partes, não expondo dados de outras entrevistas. Além disso, eles apenas analisam os casos, cabendo aos setores de RH e/ou jurídico realizar as devidas aplicações de sanções.

Conforme os dois entrevistados da empresa D, quanto mais pessoas no ambiente, mais o assédio aumenta, e geralmente em sua empresa, pelo grande número de empregados, vem acontecendo com frequência. Nem sempre tão graves, muitas vezes esses problemas são resolvidos rapidamente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após ouvir cuidadosamente os gestores das empresas e levantar documentos, percebeu-se que as empresas pesquisadas investem em programas de assédio moral, porém é possível afirmar que apenas duas empresas possuem programas que utilizam meios e ferramentas mais adequadas e desenvolvidas, que facilitam a denúncia e a resolução de casos, conforme aponta a literatura.

De modo geral, notou-se que as empresas estão buscando métodos mais sofisticados para a conscientização dos seus empregados, pois existe a possibilidade de investir sem altos custos. É interessante para a empresa investir em programas preventivos, e não só olhar para a questão dos gastos, pois poderão ser maiores com as consequências posteriores, caso haja casos de assédio. Além da questão financeira, com o pagamento de indenizações, a imagem da empresa fica manchada, prejudica a saúde do empregado, levando à queda da sua produtividade.

Foi possível constatar na literatura que o tema assédio moral, tem sido abordado em estudos, em sua maioria, voltados às áreas jurídicas e psicológicas. É importante ressaltar que o assunto é de extrema importância, também, para a Administração. Gestores devem estar preparados para lidar com pessoas, em situações diversas, para agir de forma correta e ética. Sendo assim, sugere-se o aprofundamento do tema em pesquisas, inclusive quantitativas, na área gestão de pessoas. Seria interessante uma pesquisa com empregados de diversos níveis e cargos nas empresas, desde os

operacionais até os mais elevados, a fim de avaliar nessa perspectiva o seu entendimento sobre assédio moral e a importância de programas preventivos.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Assédio Moral ou Sexual**. Disponível em: <<http://www3.mte.gov.br>>. Acesso em: 16 jan. 2016.
- CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Percorso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, nº 1, 2007.
- FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos JulioOlivé. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FREITAS, Maria Ester de. **Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações**. Artigo científico 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- HELOANI, Roberto. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Artigo científico 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- HIRIGOYEN, Maria-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**, 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Trad. Carlos Alberto Netto Soares. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Medidas Preventivas contra o assédio moral**. Artigo científico 2009. Disponível em: <<http://www.humus.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. **Prevenção e desenvolvimento de uma política anti-assédio moral no trabalho.** In: XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2012.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** 1. ed. São Paulo: LTr, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e método.** Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto