



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI/MG  
POLO TIMÓTEO/MG  
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
GESTÃO PÚBLICA

Marlon Filipe Uzais Dias

Matrícula: 2017200530169

ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Timóteo/MG

2018

MARLON FILIPE UZAIS DIAS

Assédio Moral na Administração Pública

Projeto de Pesquisa apresentado na disciplina  
TCC, como pré-requisito para conclusão de  
curso em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Grijó Pitangui

Timóteo/MG

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)  
e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D541a DIAS, MARLON FILIPE UZAIS.  
ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / MARLON  
FILIPE UZAIS DIAS ; orientador Cristiano Grijo  
Pitangui; coorientador Mucio Tosta Gonçalves. -- São  
João del-Rei, 2018.  
33 p.

Trabalho de Conclusão (Graduação - Gestão Pública)  
-- Universidade Federal de São João del-Rei, 2018.

1. ASSÉDIO MORAL. I. Grijo Pitangui, Cristiano,  
orient. II. Tosta Gonçalves, Mucio, co-orient. III.  
Título.

MARLON FILIPE UZAIS DIAS

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 15/09/2018

---

Prof. Dr. Cristiano Grijo Pitangui

---

Prof. Dr. Mucio Tosta Gonçalves

---

Prof. Dr. Cristiano Grijo Pitangui

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Consequências do Assédio Moral à Saúde .....	20
<b>Tabela 2</b> – Assédio Moral no Trabalho.....	22

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
RJU	Regime Jurídico Único
CAT	Comunicação de Acidente no Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3. PROBLEMAS DE PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
<b>4. HIPÓTESES.....</b>	<b>11</b>
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>6. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>7. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>8. DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>9. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>11. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## RESUMO

No presente trabalho, foi abordado o tema Assédio Moral no Serviço Público. Estabeleceu-se, por objetivo do estudo, tratar sobre o tema que necessita de maior sensibilidade por parte do Estado e gestores. Ademais, sabermos sobre a solução para mitigar tal problema, de modo que as pessoas possam agir de maneira que beneficiem a coletividade. Para tanto a metodologia utilizada caracterizou-se pela pesquisa descritiva, combinando com a pesquisa bibliográfica. Pôde-se evidenciar que o assédio moral se apresenta com um índice muito considerável nos dias de hoje, bem como, as implicações, atitudes e comportamentos hostis, humilhantes e constrangedores sofridos pelos empregados ou servidores públicos durante a sua jornada de trabalho. Levantou-se ainda a ocorrência do assédio moral nas relações entre trabalhadores e suas respectivas chefias nas repartições públicas. Como fonte também deste estudo, observou-se o aspecto discriminatório e as implicações para o bem-estar físico e emocional dos servidores. Constata-se que atualmente a incidência do fenômeno Assédio Moral tem crescido bastante em relação aos anos anteriores, sobretudo, pela globalização, que gera busca do poder de forma exageradamente ambiciosa. No atual contexto ao qual o trabalho está inserido, destacam-se questões que influenciam na vida do trabalhador. A competitividade de mercado reflete-se então no individualismo e competitividade entre as pessoas, favorecendo a prática de humilhações e assédio moral no âmbito do trabalho. Conclui-se que é necessário que se divulgue mais esse fenômeno, para que as pessoas se mantenham informadas e possam se defender e ajudar possíveis vítimas dessa perversidade e haja uma conscientização e sensibilização por parte das pessoas e do Estado. É um tipo de violência que é muito praticada dentro das organizações e que precisa ser divulgada para ser evitada, através de políticas públicas eficazes. Por fim foram levantadas informações sobre as leis que amparam as vítimas do assédio, que, normalmente, veem na ação judicial o meio de reparar o dano.

**Palavras-chaves:** Assédio Moral; Vítima; Servidor Público.



## 2 INTRODUÇÃO

O Assédio Moral tem sido debatido juridicamente há pouco tempo, através de doutrinas e legislações. O assédio é um mal que deve ser combatido tanto em organizações públicas, como em organizações privadas. É de extrema importância a discussão do tema para que seja proposta a cada dia uma nova tendência de gestão que não esteja englobado o assédio moral dos trabalhadores.

Para tanto, desenvolveu-se esse tema com o intuito de que a sociedade possa entender o prejuízo que pode envolver uma situação de assédio para uma vítima dele.

O Estado é soberano e, portanto, tem supremacia sobre os demais interesses. E, para que sejam efetivados os objetivos do Estado, cria-se uma hierarquia de poderes em que se dá autonomia para determinados entes exercerem o poder Estatal. Por meio deste poder, em certas ocasiões, advém a “força” que, em determinados casos, se sobrepõe ao respeito, a dignidade da pessoa humana e a valorização do trabalho.

Na clássica tripartição de Montesquieu, os poderes do Estado são o Legislativo, o Judiciário e o Executivo, todos harmônicos e independentes entre si. O poder Legislativo tem a função de elaborar a Lei, o poder Judiciário tem o poder de aplicar a lei de forma coativa, e o Executivo de administrar e transformar a norma de um ato legal em concreto. Na Administração Pública, todos esses órgãos realizam serviços de forma hierarquizada, visando à satisfação de interesses coletivos.

Conforme Hely Lopes Meirelles (2010), a administração se trata do “conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo”. Todos os atos estatais administrativos, legislativos e jurisdicionais encontram-se submetidos ao princípio constitucional fundamental da moralidade pública, expresso no *caput* do artigo 37, da Carta Maior.

A Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8429/92) conceitua agente público como “todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior”. Trata-se, pois, de um gênero do qual são espécies o servidor público, o empregado público, o terceirizado e o contratado por tempo determinado. Eis então a vítima do objeto de estudo em questão.

Cumprido salientar que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, do Estado, do Distrito Federal e dos Municípios poderá ter seus quadros de

empregados regidos pelo Direito do Trabalho celetista ou disciplinar-se pelo Direito Administrativo, servidores estatutários, cuja relação jurídica não é contratual, mas institucional, conforme o disposto no inciso II, do artigo 37, da Carta Magna:

“II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.”

O Assédio Moral pode ocorrer entre gestor sobre subordinado, entre colegas de trabalho e, em casos mais raros, o subordinado assediar o próprio chefe. Segundo Hirogoyen (2008) o “assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente”. O assédio, na maioria das vezes, nasce através de pequenas brincadeiras que vai tornando-se comum e gerando casos de ofensas a pessoa assediada. É um ato em que a pessoa ofendida sente-se desvalorizada, deprimida e angustiada pelo determinado ato e, às vezes, não vê uma solução imediata para o caso, tendo que conviver diariamente com esse mal.

O presente estudo pretendeu trazer os problemas que envolvem o assédio moral e as punições cabíveis, de forma que seja mitigada e, quiçá, em um pensamento mais otimista, excluído de forma permanente de nosso convívio.

## **2 JUSTIFICATIVA**

O presente tema é um assunto que deve ser tratado com mais ênfase na sociedade, tendo em vista que é um mal comum nos dias de hoje. O Assédio Moral começou a ser amplamente debatido juridicamente há pouco tempo e, portanto, ainda é um tema que não é consolidado legalmente. O assédio moral é um ato difícil de ser provado para uma futura incriminação e, portanto, é algo que deveria ser tratado com mais relevância juridicamente pelos doutores jurídicos. Tanto em organizações públicas, bem como em empresas privadas, é comum ocorrer casos de assédio moral no ambiente de trabalho, seja por preconceitos de cor, sexo, idade etc., seja por particularidades do indivíduo que não se sente bem com a presença do outro e, portanto, vê-se no assédio moral o preenchimento do seu ego.

O assunto é de grande interesse, tendo em vista que, por estar presente no cotidiano público, é perceptível como alguns gestores e colegas de trabalho tratam com desrespeito o outro por motivos, em regra, torpes. Desse modo, o pesquisador viu como necessário o estudo sobre o tema, a fim de que possa contribuir para um entendimento eficaz por parte do leitor e na busca por uma solução que possa mitigar tal problema, de modo em que conviver no ambiente de trabalho não seja um peso, mas uma satisfação.

Ademais, a partir do momento que se têm fontes e estudos sobre o tema, o indivíduo não possa violar tal problema para que, em vez de ser vítima de um assédio moral, passe a ser o agressor. Desse modo, faz-se importante o presente estudo para que seja discutido e haja um melhor pensamento do tema para a sociedade.

Outrossim, com base em bibliografias, o presente estudo pode trazer um maior debate no mundo acadêmico para que o tema possa se espalhar e, quiçá, haja uma norma relevante para o sistema brasileiro em que trate do assunto de forma mais séria, a fim de dar severas punições a quem busca no assédio moral um meio de satisfazer o seu ego.

Portanto, o presente estudo visou buscar debater sobre o tema para que seja de grande relevância na área acadêmica, social, profissional e pessoal.

## **3 PROBLEMAS DE PESQUISA**

Quais as condutas e modalidades caracterizam o assédio moral? Quais as consequências psicológicas e sociais no servidor vítima do assédio? Quais as punições aplicáveis ao agente assediador?

## **4 HIPÓTESES**

O assédio Moral é um problema enfrentado pela sociedade, gerado por um conjunto de fatores, tais como o desenvolvimento social e a globalização. É uma perseguição prolongada, com ameaças, rebaixamentos, conduta humilhante, de modo cruel e com o intuito de criar uma tensão psicológica na vítima, e conduzida por uma pessoa perversa, frustrada pela insegurança de sua capacidade profissional.

Provém do patrão, gerente ou superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas e morais da vítima, resultando em afastamentos de trabalhos e exonerações (em casos dentro da esfera pública).

No Brasil não existe lei específica que regulamente o Assédio Moral, podendo ser julgado, nos casos de regime celetistas, pelo artigo 483 da CLT. Ademais, o assédio, em quesitos extrapatrimoniais, será objeto de uma verba pecuniária fixada pelo magistrado pelo dano moral ocorrido.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivos Gerais**

Tendo em vista a relevância do tema e de seus acontecimentos na organização da Administração Pública, este estudo visou aduzir a problematização do fenômeno direcionado ao servidor público.

### **5.2 Objetivos Específicos:**

Têm-se como meta específica identificar na literatura brasileira a compreensão acerca do assédio moral; levantamento dos aspectos normativos legais brasileiros voltados para tratar do assédio moral, particularmente no serviço público e a apresentação de possíveis ações de prevenção e procedimentos de amparo, contra tal prática.

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

O uso da humilhação como prática organizacional é antigo assim como o próprio trabalho, por ter servido, desde os primórdios da humanidade, de fundamento do sistema de controle dos trabalhadores como garantia de manutenção e aumento da produtividade. Sendo assim, surgiu uma forma de pressionar o trabalhador: o assédio moral, que pode ser percebido como uma exposição recorrente do trabalhador a condições de constrangimento e humilhações de forma prolongada e constante, acontecendo com maior frequência nas relações hierárquicas, o que não impede que aconteça, com menor incidência, também entre os trabalhadores distribuídos na mesma linha horizontal de uma estrutura organizacional.

Faz-se importante estudar o assédio moral por todos os ângulos, pois é fundamental para o seu perfeito entendimento no âmbito da Ciência da Administração, tendo em vista que é altamente necessário para que haja um plano da criação de medidas eficazes de seu combate, bem como no plano das ações corretivas e punitivas dos agressores e de assistência aos servidores vítimas do assédio, de forma a proteger a organização de prejuízos morais, processuais e financeiros.

### 6.1 Conceito de Assédio Moral

No Dicionário Aurélio, o assédio é definido com o seguinte significado: “1. Cerco posto a um reduto para tomá-lo; sítio. 2. Fig. Insistência importuna, junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões, etc. [Cf. assedio, do v. assediar]”, caracterizando, de forma clara, o cerco a determinada pessoa.

Em algumas doutrinas, os autores também definem o conceito:

“Assédio moral é “a violência sutil – explicitada por situações de humilhação, intimidações, ameaças, discriminações, ironias, desvalorizações, desqualificações, assédio sexual e colonização da afetividade, as quais reafirmam a condição de submissão” (BARRETO, 2003, p. 107).”

Segundo Leymann (1990, p. 121) o assédio moral deve ser analisado sob um prisma temporal, denotado por uma característica de frequência específica. Pode ser definido como:

O fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabem abandonando o local de trabalho (LEYMANN, 1990, p. 121).

Hirigoyen (2002) tem uma visão diferente, em que afirma que o assédio moral não necessita ser visto sob um prisma temporal para ser caracterizado como tal. A quantidade de vezes que a vítima tenha sido assediada não interfere na caracterização, mas salienta que quanto maior a incidência, maior também o impacto psicológico.

Marie France Hirigoyen, outrossim, salienta que o Assédio Moral é um processo consciente em que o assediador impõe determinada situação no indivíduo de forma que ele se sinta perturbado e que é uma agressão constituída de atos hostis explícitos ou implícitos, podendo ser de mais de uma pessoa sobre uma específica, em que há utilização de palavras ou gestos representando-o. Ensina a pesquisadora:

As agressões são sutis, não há vestígios tangíveis, e as testemunhas tendem a interpretar como simples relações conflituosas ou passionais entre duas pessoas de personalidade forte, o que, na verdade, é uma tentativa violenta de destruição moral ou até física do outro, não raro bem-sucedida (HIRIGOYEN, 2006a, p. 21).

Como se vê, há vários conceitos de autores sobre o tema. Diante de todo o exposto, sabe-se que o assédio moral no trabalho constitui um quadro complexo, a ser cuidadosamente avaliado quando da suspeita ou denúncia de sua ocorrência, dada as suas consequências nocivas à vítima e/ou à organização.

## **6.2 Causas e consequências do Assédio Moral**

De acordo com Leymann (1996) as causas do Assédio Moral podem ser definidas em quatro aspectos: deficiências na organização do trabalho; falha no comportamento da liderança; posição socialmente desamparada das vítimas; e baixos padrões morais no

departamento. Ele ainda relata que o assédio é agravado pelo fato dos gestores não se posicionarem contra tal prática, ficando de forma inerte. Entretanto, há momentos que os gestores são obrigados a se posicionar, momento em que, de acordo com Leymann, as vítimas são punidas de forma administrativa e não há consequências para o assediador, pois na realidade não há uma investigação do que realmente aconteceu.

A prevenção é a melhor maneira para inibir a prática do Assédio Moral. Como enfatiza Rufino (2007, p. 84), ela “atinge, de forma invisível as relações entre empregados e empregadores, por meio de atos autoritários repetitivos, de ironia e arrogância pelos superiores hierárquicos, os quais menosprezam o sofrimento dos trabalhadores”. Tal situação se torna mais grave para aqueles mais fracos ou para os adoecidos.

Neste contexto, os afastamentos do trabalho ocasionados por episódios de doença entre os servidores públicos tem sido uma preocupação crescente dos governos nas esferas municipal, estadual e federal. Chama a atenção entre os servidores, em geral, o grande número de afastamentos ocasionados por transtornos mentais e comportamentais.

Hirigoyen (2006) enfatiza que o ato, repetidas vezes, tem o poder de destruir o indivíduo como se fosse uma máquina que passa por cima de tudo. Trata-se de uma ação totalmente sem sensibilidade ou empatia, em que destrói de todas as formas a pessoa assediada. Os que estão vivenciando o fato, por algum motivo intrínseco a ele (medo, preguiça etc.) preferem se abster da situação. Ocorre que se ninguém intervier nessas situações, o assédio continuará prejudicando a saúde de muitos servidores.

Conforme entende Pacheco:

As consequências do assédio moral no trabalho são extraordinariamente nefastas, com possíveis reflexos ao nível da saúde física e psíquica do assediado, influenciando negativamente na sua própria família, tal como nas suas relações sociais. Os seus efeitos nocivos poderão estender-se mesmo à própria empresa que permite este fenómeno, mas, por fim, repercutir-se-ão sempre sobre a sociedade em geral (PACHECO, 2007, p. 119).

O autor deixa claro que o impacto do assédio varia de indivíduo para indivíduo, sendo que algumas irão relatar um nível maior de sofrimento, enquanto outras terão mais força para suportar, agindo de forma autoconfiante. Ainda, carece-se de apoio dos companheiros de trabalho para que seja menos doloroso o sentimento.

Diante do exposto, registra-se que o efeito à saúde do servidor pode ser diverso. E, além dos já explicados, complementa-se, ainda, a caracterização por meio de pesadelos, vômitos, perda de apetite, tristeza profunda e falta de interesse em criar laços de amizades.

PACHECO (2007, p. 127) acrescenta: “Deste modo, é possível vislumbrar a verdadeira dimensão deste fenômeno que, em última análise, pode até mesmo levar ao suicídio um trabalhador”

### 6.3 Natureza Jurídica

Segundo Prata (2008, p. 58), a natureza jurídica do assédio moral, “varia conforme a visão de cada ramo do Direito que o abrigue, *lato sensu*”, podendo-se considerá-lo como um “ato ilícito”. Para o autor, no âmbito trabalhista,

[...] o assédio moral é encarado como falta grave capaz de justificar a perda da estabilidade no emprego e ser considerado justa causa para a rescisão do contrato de trabalho, tanto por parte do empregador como por parte do empregado. O assédio moral no trabalho justifica, outrossim, a chamada despedida indireta (PRATA, 2008, p. 58).

Analisando tal pensando na visão de Administração Pública, tem-se que o servidor público ou o empregado público, em casos que seja o agressor, poderá responder por tal comportamento através do PAD (Processo Administrativo Disciplinar) em que será instaurado a fim de se obter a informação por meio de provas que o determinado crime realmente ocorreu no ambiente de trabalho, tendo como consequência de tal fato, se provado, a sua exoneração a bem do serviço público.

Em contrapartida à legislação que penaliza o trabalhador por violação a deveres e obrigação, para o autor, é indispensável à existência de uma lei expressa que regulamente a violação a deveres e obrigação pelo empregador; ou seja, que regulamente a figura do assédio moral no trabalho, pois o que o sistema jurídico ora oferece são regras e princípios, em especial os de direitos fundamentais, capazes de solucionar a questão do assédio moral, como demonstram inúmeros julgados a seu respeito (PRATA, 2008, p. 59). No seu entendimento,

[...] na medida em que a legislação trabalhista torna-se ancilosada para falta de uma reforma capaz de adaptá-la às exigências socioeconômicas atuais, cresce a importância da atividade criativa do juiz, no sentido de colmatar as lacunas existentes, lançando mão dos instrumentos que o sistema jurídico lhe oferece (PRATA, 2008, p. 59).

Não há legislação específica de nível federal que trata do assédio moral nas relações de trabalho, necessitando que haja a criação de uma lei para definir os parâmetros e punições



do Assédio Moral. Entretanto, pode-se se amparar na CF ou na CLT em determinados casos para que haja uma correção do dano provocado à vítima, quais sejam:

Art. 5º, X, da CF/1988: “São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação” (BRASIL, 2006, p. 43).

Art. 8º, caput, da CF/1988: “É livre a associação profissional ou sindical, observado [...]”

Art. 9º, da CF/1988: “É assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender”.

Art. 5º, XXII, da CF/1988: “[...] redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”.

Na Consolidação das Leis do Trabalho destacam-se os artigos 483, 474 e 373-A:

Art. 483 – O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização, quando: a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; c) correr perigo manifesto de mal considerável; e) praticar o empregador, ou seus prepostos, contra eles ou pessoas de suas famílias, ato lesivo de honra e boa fama; f) o empregado ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

Art. 474 – “A suspensão do empregado por mais de 30 dias consecutivos importa na rescisão injusta do contrato de trabalho”.

Art. 373-A – “Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado: VI – proceder ao empregador ou preposto a revistas íntimas nas empregadas ou funcionárias”.

O assédio moral, contudo, pode ser entendido não somente nessas legislações, mas pode ser prevista em outras legislações esparsas e merece, outrossim, de uma lei específica para regulamentar tal tema de extrema relevância, como dito acima.

## 6.4 Prevenção do Assédio Moral

O assediado, primeiramente, deve reagir de imediato a qualquer situação de assédio moral, a fim de que ele alcance proporções maiores com o decorrer do tempo. É importante que quem sofre dessa ação maliciosa, colha todas provas possíveis, seja por meio de testemunhas, áudios ou filmagens gravadas ou, quiçá, anexando documentos que possam ser usados para comprovarem o fato.

Nos últimos anos o Assédio Moral tem sido debatido com frequência. Como observava Hirigoyen (2006, p. 311), já em 1998, “a sociedade começou a se conscientizar da realidade do problema acarretado pelo assédio moral e, nos últimos dois anos, algumas vítimas ousaram apresentar seus casos diante da justiça”. Esse debate levou a legislação a ampliar o assunto para que seja tratado com maior rigor, entretanto, ainda falta uma legislação específica para tratar do tema. Todavia, ressalta a autora:

“Mesmo que seja imprescindível uma lei para lembrar das proibições e responsabilizar cada qual pela maneira de se comportar em relação ao outro, ela não será capaz de resolver tudo; sempre vão existir indivíduos com um prazer mórbido em descumprir as leis, ou que conseguirão utilizá-las em benefício próprio. É preciso, pois, agir com antecedência, obrigando as empresas e os poderes públicos a pôr em prática políticas de prevenção eficazes.” (HIRIGOYEN, 2006, p. 311).

Sendo assim, a reação deve ser imediata, não necessitando que haja vários outros casos para que seja solucionado. A demora, por vezes, pode ser tarde para algum assediado que tenha necessidade de auxílio de um médico ou tratamento.

Guimarães e Rimoli (2006) colocam a importância de se divulgar informações e conhecimentos sobre a prática e os meios de prevenção. O objetivo destes é que a organização crie conscientização e regras de convivência, de modo que possa gerar uma liderança participativa e harmoniosa entre gestores e subordinados, meios de comunicação mais limpo e que os administradores estejam sempre à disposição dos subordinados para acompanhamento e auxílio nas atividades.

Salienta-se ainda que haja um planejamento estratégico, para avaliar os riscos de uma ocasião de assédio e os meios para evitá-lo de forma a preservar a qualidade de vida profissional do servidor e o seu desenvolvimento organizacional.

Diante do exposto, tem-se que o assédio moral é um fenômeno degradante que causa grave consequência para a vida da vítima, seja ele no nível descendente, ascendente ou

horizontal, o qual, depois de detectado, deve ser rapidamente combatido para que haja o restabelecimento da saúde física e emocional da pessoa.

## 7 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta-se como documental de cunho qualitativo, tendo como método a análise de múltiplos casos. Segundo Lüdke e André (1996) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado, além de auxiliar o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema da pesquisa no decorrer do processo.

Na visão de Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa proporciona informações de grande conteúdo de detalhes e precisas, além de explicações sobre processos em contextos locais que se possa identificar, tornando-se, ademais, um instrumento de ajuda ao pesquisador, no sentido de avançar em relação às concepções iniciais ou de revisar sua estrutura teórica. Além do mais, favorece o pesquisador na adequação do estudo teórico ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja analisar, já que possui um maior grau de flexibilidade.

Desse modo, a análise qualitativa será para identificar as formas de assédio moral, abrangendo o alto escalão até o nível operacional de uma organização pública.

A fim de embasar e dar veracidade ao exposto cita-se autores renomados e consagrados no assunto desta monografia e, ainda, aos doutrinadores da área de Ciências Humanas, que expõe conteúdo de grande valia para o trabalho.

Ademais, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. A pesquisa descritiva, conforme Goulart e Carvalho (2002) e Vergara (2007) pode ser entendida como aquela que objetiva expor as características de uma população ou fenômeno estudadas ou, ainda, estabelecer uma relação entre variáveis, o que não é o caso desta pesquisa.

Outrossim, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e jurisprudencial. A mesma foi embasada em bibliografias disponíveis sobre o tema em questão. A pesquisa bibliográfica “é de grande valia e eficácia ao pesquisador porque ela permite obter conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas, etc. Ela se realiza em três fases: identificação, localização, e reunião sistemática de materiais ou de fatos” (BARROS e LEHFELD, 2001, p. 34).

O presente trabalho foi elaborado através de intenso estudo de pesquisas, leituras de obras de diversos doutrinadores, textos que tem uma correlação com o assunto tratado, coleta de entendimentos das legislações, pesquisas na internet, vídeos explicativos e revistas jurídicas.

## 8 DADOS DA PESQUISA

Como visto, o assédio moral é uma prática que causa revolta, angústia e desmotivação na vítima. As pessoas que sofrem deste mal relatam ter crises de choro, depressão, sentimento de vingança etc. Através deste estudo foi possível identificar, conforme pesquisas feitas em bibliografias, diversos sentimentos, conforme demonstra no quadro elaborado por Barreto (2000):

**Tabela 1:**

**Quadro: “Consequências do Assédio Moral à Saúde”**

Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100%	-
Dores generalizadas	80%	80%
Palpitações, tremores	80%	40%
Sentimento de inutilidade	72%	40%
Insônia ou sonolência excessiva	69,6%	63,6%
Depressão	60%	70%
Diminuição da libido	60%	15%
Sede de vingança	50%	100%
Aumento da pressão arterial	40%	51,6%
Dor de cabeça	40%	33,2%
Distúrbios digestivos	40%	15%
Tonturas	22,3%	3,2%
Idéia de suicídio	16,2%	100%
Falta de apetite	13,6%	2,1%
Falta de ar	10%	30%
Passa a beber	5%	63%
Tentativa de suicídio	-	18,3%

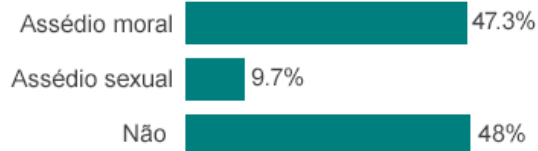
Ademais, vimos que a maioria dessa agressão é proporcionada pelo chefe imediato, tendo em vista que o mesmo “sufoca” a vítima de forma que ela seja pressionada a exercer determinado tipo de trabalho com maior rapidez possível, em tempos curtos, de forma agressiva e que gera uma forma de perseguição contra a pessoa que sofre. Desse modo, não é distante vermos isso nos órgãos públicos, tendo em vista que há os gestores comissionados e os de confiança, que são, respectivamente, aqueles de carreira que exercem cargos de chefia ou assessoramento ou aqueles de direção que são de livre nomeação e exoneração, conforme explícito pela Constituição Federal em seu artigo 37:

“As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.”

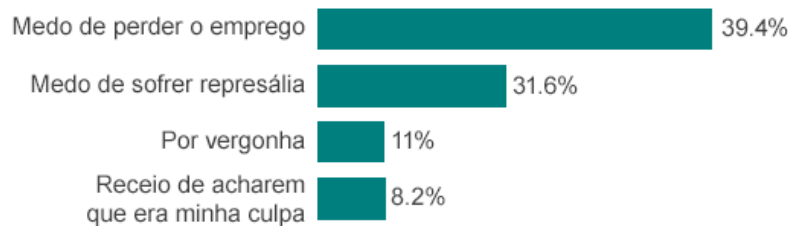
Tem-se, todavia, uma preocupação quanto ao cargo comissionado, já que a ligação política que se vê, pode colocar como chefe algum gestor que não é inteiramente capacitado para exercer o cargo, o que gera uma preocupação. A inexperiência na gestão de pessoas e a ausência de previsão de qualificação técnica do comissionado podem ser fatores, portanto, que geram maior facilidade à prática de assédio moral no âmbito da administração pública. Diante desse cenário aparecem alguns vieses do assédio moral. A depender da proporção do assédio, o servidor público pode sofrer de algum mal incapacitante para continuar a exercer sua atividade laboral, o que gera os seguidos atestados médicos. Isso pode, inclusive, gerar uma cadeia de atestados, pois é sabido que o serviço público está com escassez de agentes públicos, dado a crise econômica que afeta os Estados.

Sendo assim, caso haja aumento no número de servidores afastados por atestado médico, que seja por motivo de assédio moral, pode ocasionar em serviços acumulados para aqueles que permanecem exercendo a atividade. Como consequência, esses que continuarão trabalhando podem sofrer de estresse e gerar, concomitantemente, uma doença incapacitante para o exercício. Além disso, o assédio moral pode ser motivo para que haja uma disputa judicial entre Estado e interessado ou entre empregado e empregador nos casos de funcionários celetistas.

Os sentimentos de revolta podem ser resolvidos por ações judiciais pleiteadas pela vítima. Desse modo, vemos que é necessário que haja a humanização da relação de trabalho, tornando de fato o trabalhador sujeito de direito à sua saúde física e psíquica. Outro ponto a se destacar é a quantidade de pessoas que já sofreram de assédio moral, nesse caso incluído os celetistas e os estatutários. Uma pesquisa realizada em junho de 2015 pelo site vagas.com e publicada com exclusividade pela BBC Brasil mostra que 47,3 % das pessoas já sofreram de assédio moral no trabalho. A pesquisa ainda colheu dados referentes ao assédio sexual, em que as mulheres, principalmente, podem sofrer no ambiente de serviço.

**Tabela 2:****Você sofreu algum tipo de assédio no trabalho?\***

\*A porcentagem total é maior que 100% devido ao fato de alguns respondentes terem sofrido ambos assédios no local de trabalho

**Sofreu assédio moral****Sofreu assédio sexual****Se não sofreu assédio, já presenciou algum abuso?****Se sofreu assédio, denunciou o agressor?****Por que não denunciou?**

Fonte: Pesquisa sobre assédio moral e sexual no ambiente de trabalho  
Junho de 2015 / Vagas.com

BBC

Vê-se diante do quadro que ainda tem muitas pessoas que não denunciam o mal sofrido por determinados motivos, inclusive por achar que pode afetar seu emprego, tendo em vista que a questão financeira e salarial é de grande importância para sua vida.

O número de pessoas que já sofreram de assédio moral é altíssimo e preocupante. A reportagem pela BBC ainda relata por meio de entrevistas entre as pessoas ouvidas que nos

casos as pessoas assediadas sofreram pressões psicológicas, humilhação, eram alvos de piadas e chacotas. Diante disso, foi relatado por um dos entrevistados que tal pressão gerou no mesmo uma incontrolável vontade de beber e perda de sono, como meio de esquecer tudo que passava no trabalho. De todo o exposto, vemos que isso tem se tornado um problema comum no ambiente de trabalho, o que não deveria acontecer, tendo em vista que pode ocasionar em doenças e, quiçá, morte de um assediado a depender do grau de sentimento que a pessoa acumula com a prática sofrida. Ademais, isso é prejudicial inclusive para a organização pública ou por uma empresa privada, já que a rotatividade de pessoal pode crescer, o número de pessoas afastados por problemas médicos pode aumentar e, também, afeta na estratégia e desempenho final destas. Em se tratando das mulheres esse fato se torna mais assustador, pois além do assédio moral, muitas das vezes elas sofrem de assédio sexual. Na pesquisa mostra que esse último 80% ocorre sobre as pessoas do sexo feminino, ou seja, tal atitude pode agravar ainda mais o estado de saúde da assediada, pois agrava com o moral.



## 9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O assédio moral, infelizmente, tem se tornado comum nas organizações. Como visto, o assédio pode advir tanto de pessoas em um mesmo nível hierárquico, como em chefes imediatos ou não. Dentro do setor público, há aqueles designados por motivo de confiança ou comissionados, a fim de exercer o cargo de direção. Nesse ponto, é mais comum que haja essa atitude de assédio com cargos acima do assediado, tendo em vista que os mesmos têm o “poder em suas mãos”, em que podem exercer um comando mais agressivo para atingir as metas.

Esse tipo de conduta é perceptível quando o servidor ou empregado público sofre de pressões extremas, de humilhações, de cobranças excessivas e de críticas destrutivas. Vê-se, nesse caso, que o agressor tende, por motivo intrínseco a ele, a levar o assediado a produzir mais ou a pedir exoneração. Entretanto, as atitudes maldosas realizadas levam ao trabalhador a passar por problemas sociais e psicológicos. Doenças, pensamentos suicidas, choro, noites mal dormidas, etc. Todos esses sintomas surgem a partir do momento que, ao exercer a atividade laboral, o agressor persegue a vítima injustificadamente.

O assédio moral é uma doença social, que se espalha por todas as direções, gerando perdas consideráveis às vítimas. Segundo Barreto (2003):

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o ‘pacto da tolerância e do silêncio’ no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, ‘perdendo’ sua autoestima.

Como dito, é possível que haja assédio moral sem a intenção de tirar o cargo do assediado, mas pelo simples fato de manter a vítima sobre agressões psicológicas, alimentando o espírito sádico de quem pratica. Desse modo, o (a) servidor (a) humilhado (a) ou constrangido (a) passa a vivenciar depressão, angústia, distúrbios do sono, conflitos internos e sentimentos confusos que reafirmam o sentimento de fracasso e inutilidade.

Quanto às modalidades do assédio moral, segundo Guedes (2003), pode ser classificado em três modalidades: a) forma vertical descendente; b) forma vertical ascendente e c) A forma horizontal ou transversal.

A forma vertical descendente é a mais comum. Pode ser definida por aquela praticada pelo superior hierárquico frente ao seu subordinado, de forma autoritária e sem humanidade, onde predomina o medo, a competitividade e o terror. A forma vertical ascendente é o inverso, é aquela que parte de uma ou mais pessoas frente ao superior hierárquico.

Já no tocante a forma horizontal ou transversal, ela ocorre entre os próprios colegas. Esta modalidade divide-se em horizontal simples ou horizontal coletivo. A modalidade horizontal simples parte de um trabalhador em relação ao colega de serviço. É comum que ocorra que dois profissionais concorram a um cargo e, desse modo, gere conflito entre eles. A modalidade horizontal coletiva tem início com um conjunto de pessoas frente a uma específica.

Há enorme possibilidade de ocorrer dano grave à vítima frente ao assédio. Segundo Zanetti (2008), primeiramente os sintomas são detectados com nível alto de estresse. Como consequência, o funcionário começa a ter noites mal dormidas, a ter tremores, palpitações, pressão alta, problemas de pele, aumenta ou diminui de peso abruptamente, dentre outros sintomas. Em seguida, a parte psicológica é um fator que começa a aparecer. O assediado passa a se questionar se a ação é merecida, que realmente ele pode não estar sendo eficiente, ou qualquer outro pensamento que dê razão ao assediado. Essas são os primeiros indícios. Logo depois sua autoestima diminui e o assediado pode, quiçá, pensar em suicídio, a depender do grau psicológico que tem enfrentado.

Ocorre que, às vezes, o assédio moral é visto como algo “bobo” por parte de outras pessoas, que pensam que é exagero da outra pessoa e que é algo que não deve ser considerado como grave.

Algumas organizações públicas possuem ambientes de extremo grau de estresse e casos de assédio. Neste ambiente, por vezes ocorre de ter gestores que não sabem lidar com determinadas situações e passam a humilhar ou perseguir uma ou mais pessoas com o intuito intrínseco a ele, seja para mais competitividade ou mesmo por assuntos pessoais contra a pessoa específica.

É importante ressaltar que a CF (1988) coloca o meio ambiente como um meio de uso comum. Desse modo, o empregador deve proporcionar um ambiente de trabalho que seja saudável a vida do empregado ou servidor público.

Segundo Mello (2002): “Hierarquia pode ser definida como o vínculo de autoridade que une órgãos e agentes, através de escalões sucessivos, numa relação de autoridade, de superior a inferior, de hierarca a subalterno”. Dessa forma, deve o administrador exercer os

poderes, que lhe foram confiados pela sociedade, nos limites da lei e de forma a não causar constrangimentos e humilhações injustificadas ao servidor público.

Caso isso ocorra, é possível pleitear a tutela dos direitos do trabalhador com base no dano moral trabalhista e no direito ao meio ambiente de trabalho saudável, garantido pela CF. No campo da previdência (para trabalhadores celetistas), tem-se o objetivo de colocar o assédio moral como uma doença decorrente do trabalho, para que haja a possibilidade de ser de alguma forma reconhecida e a pessoa fique amparada pelo Estado. Sendo assim, vê-se a importância de se emitir a Comunicação de Acidente no Trabalho (CAT).

A vítima que sofre determinados danos por esta causa pode ingressar na via judicial para buscar reparação por meio de indenização, seja moral ou material. Há casos em que a vítima pede demissão ou, no caso de servidor público, chega até mesmo a pedir exoneração do seu cargo para que deixe de sofrer com esse mal.

O Assédio moral gera punição administrativa disciplinar e, tendo sido provado o fato, o assediador pode receber punições, de acordo com o regimento próprio. (MELLO, 2002).

Com relação à Lei nº. 8.112 de 1990 (RJU - Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais) se vê que ela não aborda claramente a questão do assédio moral, como algo específico, entretanto pode ser entendido como incontinência de conduta. (MELLO, 2002)

De acordo com seu artigo 127, os servidores podem responder e ser punidos de alguma forma disciplinar, dentre elas: (SILVEIRA, 2004).

1. A advertência;
2. A suspensão;
3. A demissão;
4. A cassação de aposentadoria ou disponibilidade;
5. A destituição de cargo em comissão e a destituição de função comissionada.

Tem-se em conta também que a punição levará em conta algumas determinadas situações, como se o dano é de grande proporção, a intencionalidade do agente causador, bem como se ele possui antecedentes para agravar ou se tem bom comportamento para atenuar. Como medida mais drástica tem-se inclusive a demissão do servidor. (SILVEIRA, 2004). (SILVEIRA, 2004).

A fim de esclarecer, para que haja uma punição, tem, entretanto, que ser averiguada a denúncia ou o fato que foi analisado ex-offício, para que seja instaurada uma sindicância e

processo administrativo disciplinar e de igual modo seja assegurada a ampla defesa do servidor acusado. Ademais, ressalta-se que o ônus da prova é de quem fez a alegação.

O assédio moral é uma agressão que causa uma dificuldade na hora de provar. Primeiro por que o assediador nega o fato cometido, alegando não haver conflito. Posteriormente, as testemunhas que poderiam dar base a denúncia se sentem amedrontados e, desse modo, acabam não incriminando o responsável pela agressão. (RUFINO, 2007). Por fim, caso seja comprovado o fato e o dano à vítima, é dever do Estado indenizá-la, podendo, entretanto, processar o assediador, visando à reparação dos prejuízos que sofrer.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou demonstrar a importância de o assunto ser maior debatido para que essa prática maldosa venha a ser destruída ou mitigada, tendo em vista as consequências que são geradas para as vítimas. Ainda, ficou claro que as políticas públicas para minimizar tal conduta ainda são insuficientes diante de tantos casos registrados atualmente. Entretanto, cabe ao zelar por essa questão a fim de que os responsáveis sejam devidamente punidos e proteger os seus servidores visando nortear-se pelos princípios da Administração.

Ainda, viu-se que é quase impossível medir o grau de assédio moral, a não ser pelas consequências geradas à vítima, que são muitas, conforme citado neste estudo.

Uma forma eficiente para prevenir o assédio é uma conscientização para proporcionar meios que os servidores possam estar cientes de tal prática e gerar meios de divulgação para sensibilizar as pessoas da organização.

Ao final deste trabalho foi possível mostrar as características do assédio moral na literatura brasileira e suas discussões sobre o tema no serviço público.

Conclui-se que, inegavelmente, o assédio moral, se não for a pior, é uma das mais horríveis e inaceitáveis formas de estresse sócio profissional hodiernamente conhecidas, mormente por acometer vários trabalhadores no cenário laboral. Tamanha a importância do estudo, da pesquisa desse fenômeno, é comprovada pela existência de inúmeras doutrinas, que buscam coibir referida prática, visando com que o ambiente de trabalho seja salubre, respeitoso e harmônico.

Afinal de contas, vivendo-se em um Estado Democrático de Direito, há que se implementar a democratização das relações laborais, no sentido de extirpar qualquer tentativa ou violência contra à dignidade da pessoa humana, conscientizando-se a todos, principalmente aos incrédulos no assédio moral, sobre as possíveis consequências trazidas para a nossa sociedade. No entanto, considerando nossa retrospectiva histórica, há um grande caminho a percorrer. Há sim como prevenir tais atos, aplicando ações mais intrínsecas e eficazes na educação ou reeducação ética e profissional do agente público, incutindo-lhe o respeito aos seus pares e principalmente ao cidadão.

O presente estudo objetivou trazer à tona uma questão que tem sido debatida por alguns doutrinadores, mostrando o conceito de alguns deles e as consequências do assédio para a vítima, que, às vezes, o que resta a ela é o ingresso em vias judiciais para reparar o mal causado. Ademais, vimos que não há uma lei específica que trate do tema e, caso haja uma

conscientização por parte do Estado, deveria ser criado uma para a reparação e punição dos que praticam tal erro, como um meio de tentar atenuar todo o prejuízo em cima do assediado.

## REFERÊNCIAS

**ASSÉDIO MORAL – CHEGA DE HUMILHAÇÃO.** Disponível em:

(<<http://www.assediomoral.org/>>). Acesso em 29/07/18. **LEGISLAÇÃO 2004.** Acesso em 29/07/18. **DANOS DA HUMILHAÇÃO Á SAÚDE.** Acesso em 29/07/18. **O QUE É O ASSÉDIO MORAL.**

BARRETO, Margarida, 2000 - **Assédio Moral: Uma Jornada de Humilhações.** São Paulo: Fapesp: PUC, 2000.

BELMONTE, Alexandre Agra. **O assédio moral nas relações de trabalho: uma tentativa de sistematização.** Revista LTr, p. 1329-1337, ago. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). Da saúde. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 05 de outubro de 1988. 32. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003. Título 8, cap. 2, seção 2.

BRASIL. **Decreto-lei n.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. DOU de 9/8/1943.

BRASIL. **LEI Nº 8.429, de 2 de JUNHO DE 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. DOU de 3.6.1992.

CAIXETA, Ivan Carlos. **O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo nos Tribunais Regionais do Trabalho das regiões Sudeste e Sul do Brasil.** Dissertação Para Mestre em Administração. Belo Horizonte, 2010.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional das mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida.** 2004, 184p. Dissertação (Mestrado em

Administração). Faculdades de Ciências Econômicas, Belo Horizonte MG. Disponível em: <  
<http://www.rae.com.br/artigos/3956.pdf>>

FELKER, Reginald Delmar Hintz. **O dano moral, o assédio moral e o assédio sexual nas relações do trabalho: doutrina, jurisprudência e legislação**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2010.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. **O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2002. GRAU, Eros Roberto. A ordem econômica na Constituição de 1988. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610\\_assedio\\_trabalho\\_pesquisa\\_rb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610_assedio_trabalho_pesquisa_rb)

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. Ed. LTr: São Paulo, 2003.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odália. **“Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**.

Psicologia: Teoria e Pesquisa. Campinas (SP), volume 22, páginas 183-192, maio-agosto/2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a08v22n2.pdf>>

HELOANI, José Roberto Montes. **Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica, São Paulo, v.3, n. 1, jan. /jun. 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 8. ed.

Tradução de Maria Ehena Küner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. 224 p.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France, **Assédio Moral - A Violência Perversa no Cotidiano**, 3ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Bertrand, Brasil, 2002. p.65.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral** - Editora Bertrand do Brasil: São Paulo, 2002.



- HIRIGOYEN, Marie-France - Molestiemorali - apud MONATERI, Píer Giuseppe, BONA, Marco, OLIVA, Umberto. **“O mobbing como legal framework: “A Nova Abordagem Italiana ao Assédio Moral no Trabalho”**". RTDC, vol. 7, jul/set 2001, p.130.
- LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims**, 5, 119-126, 1990.
- LEYMANN, Heiz. **The contend and development of mobbing at work**. European Journal of work and organizational psychology, v. 5, n. 2, p. 165-186, 1996.
- LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 15 Ed. Refundida, ampliada e atualizada até a Emenda Constitucional 39, de 19.12.2002. MALHEIROS EDITORES LTDA.— São Paulo — SP.
- MONTESQUIEU, C.S. **O Espírito das Leis**. 3ª. Ed. Trad. Cristina Murachco. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- PACHECO, Mago Graciano de Rocha. **O assédio moral no trabalho**. Coimbra: Almedina, 2007. 292 p.
- PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2008. 590 p.
- RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. São Paulo: LTr, 2007.
- STOCO, Rui. **Tratado de Responsabilidade Civil**. Editora RT, p. 1415. 2007
- VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

THOME, Candy Florêncio. **O assédio moral nas relações de emprego**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2009. 166 p

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2007.