



## ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MINERAÇÃO

### MORAL HARASSMENT: A CASE STUDY IN THE MINING SECTOR

**ATHOS FERREIRA SILVA JUNIOR, MSc.**

Universidade Fumec  
[athos.silvajr@gmail.com](mailto:athos.silvajr@gmail.com)

**ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK, Dra.**

Universidade Fumec  
[zeliark@gmail.com](mailto:zeliark@gmail.com)

**LUIZ CLÁUDIO VIEIRA DE OLIVEIRA, Dr.**

Universidade Fumec  
[violi@superig.com.br](mailto:violi@superig.com.br)

**ESTHER LEOPOLDO LAGE, MSc.**

Faculdade Arnaldo Janssen – FAJANSSEN  
[estherlage@hotmail.com](mailto:estherlage@hotmail.com)

#### RESUMO

O assédio moral é um tema recente e complexo que tem sido fonte de estudos desde o final do século XX, envolvendo questões relacionadas ao comportamento humano tais como o poder, a percepção e a subjetividade. O objetivo deste estudo foi verificar como se manifesta o assédio moral em empregados terceirizados de limpeza de uma grande empresa mineradora brasileira. Trata-se de um estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa de dados, envolvendo a aplicação de questionário composto de questões fechadas e abertas em 64 empregados - 59 serventes de limpeza e cinco supervisores administrativos - e a realização de uma entrevista semi-estruturada com o proprietário da empresa terceirizada. Do total de pesquisados, 84,4% relataram sofrer pelo menos um tipo de assédio moral, sendo que os mais frequentemente apontados foram o acúmulo indiscriminado de trabalho e a atribuição incessante de novas tarefas. Essa prática sistemática de assédio moral provocou queda na produtividade, elevado número de afastamentos médicos, assim como rotatividade da mão-de-obra, tendo como efeito secundário um elevado custo com exames admissionais e indenizações. E todos estes eventos acabaram por resultar na liquidação judicial da empresa terceirizada e, conseqüentemente, no desemprego de outros funcionários. Pode-se concluir, então, que esta empresa, sua diretoria, assim como demais empregados também foram vítimas indiretas do assédio moral, demonstrando que os efeitos negativos desta prática podem se irradiar para outras esferas.

**Palavras-chave:** assédio moral; terceirização; efeitos negativos

#### ABSTRACT

Moral harassment is a recent and complex topic that has been a source of studies since the end of the twentieth century, involving issues related to human behavior such as power, perception and subjectivity. The aim of this study was to verify how the moral harassment manifests in cleaners who worked in an outsourced basis in a large mining company in Brazil. This is a descriptive case study with a quantitative and qualitative data, involving the application of a questionnaire comprised of closed and open questions taken by 64 employees, 59 cleaners and five administrative supervisors; along with a semi-structured interview with the owner of the outsourced company. 84.4% of the individuals surveyed reported having suffered at least one type of harassment and the most frequently shown were the indiscriminate accumulation of work and the incessant allocation of new tasks. This systematic practice of moral harassment caused a decline in productivity and increased both the turnover rate and the number of sick-leaves; which caused higher admission examination and compensation costs. After some time, the events resulted in the liquidation of the outsourced company thereby eliminating those positions and causing the entire workforce to be unemployed. It can be concluded that this company, its directors, and other employees were also indirectly victims of the moral harassment; showing that the negative effects of this practice can spread into other spheres.

**Key words:** moral harassment; outsourcing; negative effects.

## 1 INTRODUÇÃO

É sabida a importância do trabalho para o ser humano, pela mais simples e visível consequência advinda do mesmo, que é a obtenção de bens econômicos indispensáveis à sua subsistência, viabilizando sua realização pessoal e sua valorização no âmbito familiar e social (ALKIMIN, 2008). O homem, como criador de si por meio do trabalho, se descobre e se auto-realiza, produzindo não só objetos, mas uma condição própria. O trabalho possui um significado que une a estrutura sócio-econômica, a cultura, as necessidades, os valores e a subjetividade daqueles que trabalham (TITONI, 1994).

Evidentemente, pode-se apenas referir-se ao trabalho e a sua profunda ligação com realização e dignidade, quando o mesmo for livre e consciente. O trabalho humano livre, digno, caracterizado por condições equitativas e satisfatórias, constitui princípio universal previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Se o trabalho é fonte de dignidade humana, o trabalhador, como pessoa humana, tem dignidade, consciência moral e autonomia de atuar segundo as regras morais, valores, princípios éticos e costumes sociais. A dignidade do trabalhador, como característica natural e individual, não é mensurável ou mesmo substituível, por isso, seu valor é intrínseco (ALKIMIN, 2008).

No entanto, esta dignidade nem sempre é respeitada no ambiente de trabalho e uma das formas de violência que a fere é o assédio moral, uma agressão psicológica caracterizada por ações ofensivas e humilhantes que visam desqualificar o outro e que tem sido, como destacam Palácios e Regos (2006, p.3), “assustadoramente tolerada.”

Um dos pioneiros na identificação do fenômeno no âmbito das relações humanas foi o alemão radicado sueco, Heinz Leymann. Os estudos de Leymann se desenvolveram, sobretudo, na Suécia, para onde se transferira em meados dos anos cinquenta. Ele verificou que, em um ano, 3,5% dos trabalhadores de uma população economicamente ativa de 4,4 milhões de pessoas, sofreram perseguição moral por um período superior a 15 meses. O resultado de suas pesquisas se espalhou por toda Europa na segunda metade da década de 90. Após isso, a Alemanha adotou medidas de atendimento médico específico para amenizar o sofrimento das vítimas e introduziu o estudo do assédio moral em disciplina universitária, como parte da cadeira de Psicologia do Trabalho. Na França, a Vitimologia, uma disciplina com o objetivo de analisar as razões que levam um indivíduo a tornar-se vítima, os processos de vitimização e suas consequências, passou a ser especialidade na área médica.

Foi também a partir dos estudos de Leymann que apareceram as primeiras estatísticas sobre a violência psicológica na Europa. Pesquisa de 1998 mostrou que 8,1% dos trabalhadores europeus empregados sofriam violência psicológica de vários tipos no ambiente do trabalho. Dentre os países pesquisados, destaca-se a Grã-Bretanha em primeiro lugar, com 16,3% dos trabalhadores violentados. Em segundo, a Suécia com 10,2%. A França com 9,9% e a Alemanha com 7,3%. A Itália contou com 4,2%; todavia os estudiosos afirmam que estes números não retratam a realidade, visto que o fenômeno poderia estar mascarado em face de aspectos culturais (FREITAS, 2008).

Outra pesquisadora que também contribuiu para popularizar o assunto e impulsionar a criação de organizações contra os abusos no trabalho foi a psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, com a obra *Harcelement Moral*<sup>1</sup>.

No Brasil, destacam-se os trabalhos de Barreto (2006), Heloani (2004) e Freitas (2008). Todos esses autores vêem o assédio moral como uma tentativa intencional e repetitiva de desqualificar e fragilizar a vítima.

No aspecto jurídico, o assunto assédio moral ainda é pouco consolidado no Brasil. Até o início do século XXI, não havia jurisprudência sobre ele (PELI; TEIXEIRA, 2006; ALKIMIN, 2008). Atualmente, já há algumas leis aprovadas em âmbito municipal e estadual e há vários projetos de lei também em âmbito federal. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro se destaca com uma legislação que coíbe o assédio moral no serviço público, de forma extensiva às empresas concessionárias. Além do Rio de Janeiro, temos em âmbito municipal, várias cidades do Estado de São Paulo com legislação própria no combate ao assédio, como Iracemópolis, Americana, Campinas, e Guarulhos. Outros estados que possuem cidades com leis municipais são Paraná, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, Bahia, dentre outros (FREITAS, 2008).

Os estudos voltados para esta linha de pesquisa têm um caráter contributivo, para que se possa regulamentar a questão em nível federal o mais rapidamente possível, assim como aconteceu em outras nações. E também por propiciar a reflexão e o debate sobre uma prática que vem trazendo sérias conseqüências psicológicas e, até mesmo, físicas para os indivíduos, além de conseqüências para as empresas. A presença e a tolerância da prática do assédio nas organizações revelam-se contraditórias com o discurso de valorização do ser humano como elemento principal para a conquista da vantagem competitiva nesta era da informação e do conhecimento e com políticas de gestão de pessoas voltadas para a qualidade de vida e para a melhoria do clima organizacional.

Neste sentido, este estudo buscou analisar o assédio moral na relação de trabalho entre empregados terceirizados e próprios de uma mineradora de grande porte. Pretendeu-se identificar a percepção dos empregados terceirizados quanto aos tipos de assédio moral ocorridos, a frequência com que ocorreram, o responsável pelo ato, se houve e como foi feita a divulgação do assédio. Buscou-se, também, identificar as conseqüências do assédio para a empresa terceirizada na visão de seu proprietário.

## 2 ASSÉDIO MORAL

De acordo com Peli e Teixeira (2006, p.27), pode-se caracterizar o assédio moral:

pela ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhação, de rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras, com o objetivo de desestabilizá-la emocional e psiquicamente, quase sempre com severos reflexos na saúde física e mental.

Esta atitude, tomada de forma abusiva, sistematizada e que atenta contra a dignidade, a integridade da vítima e o clima organizacional, também é conhecida como terror psicológico, ou psicoterror (HIRIGOYEN, 2008). Seus sinais são mais visíveis no cotidiano das relações de trabalho, mascarados pelas situações

---

<sup>1</sup> Traduzido para o Português com o título *Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano* (HIRIGOYEN, 2008).

corriqueiras do ambiente profissional. Segundo Zabala (2003), o assédio moral se caracteriza pela intimidação, diminuição, humilhação, amedrontamento e consumo intelectual e emocional da vítima, com o objetivo de eliminá-la da organização ou satisfazer a necessidade de agredir, controlar e destruir do assediador, que pode se aproveitar de uma situação organizacional particular, como reorganização ou redução de custos.

A principal arma utilizada no assédio moral é a violência psicológica, que tem como característica em relação a outros tipos de violência presentes na empresa:

não deixar vestígio nem sinais externos, a não ser os da deterioração progressiva da vítima, maliciosamente atribuídos a outras causas, como problemas de relacionamento ou de personalidade, caráter difícil, incompetência profissional, etc. Trata-se, por isso, de um “crime” limpo, do qual não resta pista e no qual o ônus da prova vem a ser normalmente complicado e custoso. Trata-se de um assassinato silencioso e limpo do qual nem sequer restam indícios (ZABALA, 2003, p.57).

Humilhar uma pessoa submetendo-a a uma situação vexatória acaba com o equilíbrio e com a resistência dela, minando-a mentalmente e fisicamente. Os ataques passam a ser crescentes até que se tornam insuportáveis e as vítimas abandonam seus empregos ou se afastam por problemas de saúde (ZABALA, 2003). Trata-se de um ciclo virtuoso, onde a dispensa do funcionário assediado moralmente não finda o processo, apenas troca a vítima por outra a ser contratada em seu lugar.

Há três formas de assédio moral no ambiente de trabalho. O assédio moral descendente, caracterizado pela ação de um superior na hierarquia organizacional sobre um subordinado; o assédio moral horizontal, caracterizado pela ação entre empregados de mesmo nível hierárquico; o assédio moral ascendente, caracterizado pela ação do subordinado sobre o superior. Este tipo de assédio é pouco comum e pode ser detectado no setor público, face à estabilidade no emprego (PELI; TEIXEIRA, 2006).

Segundo Leymann (1996, apud ZABALA, 2003), o assédio moral se caracteriza por cinco fases até a etapa da saída do trabalhador. A primeira fase, dos incidentes críticos, caracteriza-se por um conflito entre duas partes que, em certo momento, toma maiores proporções. Pode ser exemplificada por uma simples discussão no trabalho, porém suficientemente forte para iniciar o processo futuro de agressão. A fase de assédio e estigmatização caracteriza-se pela repetição dos ataques psicológicos por parte do agressor à vítima, que, por sua vez, não dá muita importância, no entanto, acaba sendo estigmatizada e marcada diante dos colegas. Na fase de intervenção da direção, o incidente é convertido no “caso de x”, sendo “x” a vítima e não o agressor. Ou seja, a estigmatização anterior a que a vítima foi submetida, a colocou no papel de responsável pela situação. Geralmente nesta fase, a empresa crê na resolução do problema através do corte da vítima do seu quadro funcional. Um exemplo desta fase é o chefe “agressor”, comunicar à alta direção da empresa, que o funcionário “x” está comprometendo a execução dos serviços, pois traz consigo indícios de incapacidade no trabalho, indícios estes criados pelo próprio chefe. A quarta fase se caracteriza pela busca por ajuda especializada externa e pelo diagnóstico incorreto. Neste caso, o funcionário “x”, vítima de agressão, mas não consciente do fato de ter sido agredido, busca ajuda de um psicólogo, médico ou psiquiatra, certo de que o problema está nele mesmo e na sua conduta profissional. O médico, por sua vez, detecta alterações psicológicas e/ou físicas no indivíduo, faz um diagnóstico equivocado da situação e prescreve tratamento psicológico. O funcionário informa a empresa sobre o tratamento que, por sua vez, usa o fato para influenciar negativamente na sua permanência na mesma. O processo culmina, então, com a saída da vítima da organização, em seu ápice de ansiedade e depressão. Isto pode acontecer com um pedido de demissão da vítima, transferência de setor ou cidade, licenciamento médico

constante que, por sua vez, pode gerar sua demissão visto que a vítima passa a ter pouca produtividade. Em uma última instância, a vítima pode chegar a atentar contra a própria vida.

Leymann (1996 apud ZABALA, 2003) afirma que podem ser constituídos cinco tipos de atividades de assédio moral, chamado por ele de assédio psicológico, com diferentes efeitos sobre as pessoas: atividades de assédio psicológico para reduzir as possibilidades de a vítima comunicar-se adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador; atividades de assédio psicológico para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais; atividades de assédio psicológico endereçadas a desacreditar a vítima ou impedir que mantenha sua reputação pessoal ou no trabalho; atividades de assédio psicológico com a finalidade de reduzir a ocupação da vítima e sua possibilidade de emprego mediante o descrédito profissional; atividades de assédio psicológico que afetam a saúde física ou psíquica da vítima.

Cabe destacar, ainda, o lado perceptual e subjetivo que envolve as questões relacionadas ao comportamento humano, como é o caso do assédio moral. Há situações em que há grande complexidade em identificar quem é o agressor e quem é a vítima, devido à possibilidade de distorções perceptivas e do uso de artifícios, pelos envolvidos, para realizar chantagens e jogos de poder.

### **2.1 Efeitos do assédio moral nas vítimas**

Para Guedes (2003), o assédio moral pode ser regular, sistemático e de longa duração, porém, a lesão moral e suas conseqüências não estão diretamente ligadas ao fator tempo e sim à intensidade da agressão. Zabala (2003) e Barreto (2006) fazem expressiva menção em suas obras sobre as conseqüências do assédio para a saúde das vítimas, reforçando o esgotamento físico da vítima que pode culminar até mesmo em suicídio. Barreto (2006) destaca a questão da humilhação vivida no assédio moral e seu profundo reflexo na saúde do trabalhador. Segundo ela, o mal se inicia e se alastra com rapidez e de forma “invisível” nas práticas perversas e autoritárias da relação de trabalho. A repetição, aliada a perversidade dos atos, leva o empregado a uma situação de ansiedade, angústia e de estresse crônico, que pode culminar com o aparecimento de doenças no organismo.

Para Hirigoyen (2008), há seis conseqüências para as vítimas na fase de enredamento do assédio moral: a renúncia, a confusão, a dúvida, o estresse, o medo e o isolamento.

A renúncia consiste em manter, em um primeiro momento, a relação profissional entre agressor e vítima. O agressor lança mão de pequenos ataques que atingem a vítima, mas não ao ponto de ela se sentir agredida psicologicamente. A vítima, por sua vez, submete-se a estes ataques, temendo um conflito que possibilitaria uma ruptura da relação. A confusão ocorre na medida em que o agressor delimita e controla a situação; a vítima se torna cada vez mais confusa, sem saber ou mesmo ousar se queixar. Ela fica anestesiada, incapaz de pensar e/ou agir e reagir, mesmo sabendo, em alguns momentos, que está sendo injustiçada. A confusão é a fase onde o estresse é iniciado.

A dúvida é a fase em que a violência surge, mascarada inicialmente pelo controle da situação pelo agressor. A vítima se sente perplexa com a situação, não acreditando que tal fato possa estar acontecendo com ela. Diante disto, tende a compreender e explicar a situação e acaba atribuindo a si mesmo a culpa do agressor.

Na fase do estresse, o esforço feito pela vítima para aceitar o assédio gera grande tensão interior. A vítima se esforça para não reagir e se acalmar nas horas de conflito. O organismo reage a esta tensão, iniciando inúmeros processos hormonais que deixam o corpo em estado de alerta. Com o assédio se prolongando, a resistência do organismo fica cada vez mais baixa, as doenças crônicas aparecem e a depressão é iminente.

Na fase do medo a vítima se sente permanentemente em alerta, esperando, num simples olhar do agressor, uma atitude mais ríspida, uma maior rudeza em seus atos. Para fugir da violência, tende a ser cada vez mais gentil, com a ilusão de que o ódio poderia ser dissolvido com amor e benevolência.

Por fim, no isolamento, considerando a dificuldade de falar com outrem sobre a situação, ou mesmo com medo de que o conhecimento das agressões, por outras pessoas, possa afetar sua relação de trabalho, a vítima se isola, duvidando de suas próprias percepções.

A longo prazo, segundo Hirigoyen (2008), as vítimas tomam consciência da agressão e entram então na fase do choque. Logo após, vem a fase da descompensação, quando a vítima, então enfraquecida pela fase anterior do controle, se sente agora diretamente agredida, passa a ter consciência do que ocorre e tende a lutar para se livrar do assédio. Sua libertação vem na fase da evolução, onde é possível observar as seqüelas da agressão através do distanciamento da vítima do seu agressor e do ambiente de trabalho.

Percebe-se a complexidade e a relevância deste assunto, cujos prejuízos, além de atingirem o profissional, alcançam também o próprio empregador e o Estado. A baixa produtividade, mesclada aos altos índices de absenteísmo e pagamentos de indenizações gera considerável prejuízo financeiro para as organizações. O Estado, por sua vez, acaba custeando o tratamento de saúde da vítima do assédio, assim como também custeia o pagamento de seguro-desemprego e, em alguns casos, de aposentadorias precoces.

## 2.2 A vítima e o agressor

Segundo Alkimin (2008), a vítima ou sujeito passivo do assédio moral é aquele que sofre agressões reiteradas e sistemáticas, no sentido de hostilizá-lo, inferiorizá-lo e isolá-lo do grupo, prejudicando sua identidade, dignidade pessoal e profissional, comprometendo sua produtividade e sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, causando danos a sua saúde que podem levá-lo à incapacidade para o trabalho, seu afastamento, desemprego, depressão e até suicídio.

Para Peli e Teixeira (2006), existem oito razões para as pessoas serem escolhidas como vítimas: despertar o medo no superior ao demonstrarem um nível de competência e desempenho que ameace o cargo do mesmo; demonstrar competência na solução de determinadas situações perante pessoas de outros setores ou áreas da empresa; demonstrar habilidade no trato com pessoas dentro e fora da área de atuação, enciumando o chefe; não concordar com decisões ou ações que ferem a ética profissional e se tornar um ameaça a determinados negócios escusos; pela personalidade doentia do chefe; ter melhores condições sociais e ser mais bem-sucedido afetivamente; pela discriminação do chefe em relação à minoria; pela própria natureza passiva da vítima.

Segundo Hirigoyen (2008), a vítima existe para o perseguidor apenas pelas qualidades que possui e que podem ser apropriadas pelo agressor no assédio. Geralmente, as vítimas são submissas e criam uma relação de servidão e dependência com o agressor. As qualidades de vida que possuem como alegria de viver, comunicação, criatividade, dons musicais ou literários, tendem a ser apropriadas pelo agressor.

Para Zabala (2003) o perfil da vítima do psicoterror no trabalho é sempre o de pessoas abertas, comunicativas, benévolas, simpáticas, populares, enfim, boas pessoas. Elas são mais facilmente atingíveis pela ação dos agressores e geralmente tendem a considerar tais agressões como um pequeno erro de conduta, relevando seu grau de importância e minimizando seus efeitos.

O assediador, ou agressor, pode agir conscientemente, ou não. Suas atitudes para com a vítima partem de pensamentos comuns que trazem com eles a natureza do seu caráter, seus traumas e complexos, e se

potencializam em ambientes de forte pressão, competição e de grandes desafios. O agressor fragiliza a vítima com frases irônicas, sarcásticas e as hostiliza visando atingir seus objetivos abomináveis e impiedosos de destruição psicológica da vítima. (PELI; TEIXEIRA 2006).

Como ressalta Hirigoyen (2008), toda pessoa em crise pode ser levada a utilizar mecanismos perversos para defender-se. Podemos manipular outra pessoa, obter vantagem da situação e até mesmo sentir um ódio destruidor. O que diferencia estes comportamentos dos de indivíduos perversos, é que eles não passam de situações ocasionais e se seguem de arrependimento ou remorso. Trata-se de alguém com algumas características psicóticas que o levam a ser considerado um perverso narcisista, pois ele somente consegue encontrar seu equilíbrio descarregando sua própria dor e suas contradições internas.

Zabala (2003) caracteriza os assediadores, de acordo com as vítimas ouvidas em seu trabalho, como pessoas de dupla personalidade, oportunistas, arrogantes, egoístas e convenientes. Os agressores seduzem suas vítimas, manipulando-as em benefício próprio, mentindo, simulando e distorcendo situações, como se fosse algo trivial, que não gerasse culpa ou remorso. Suas atitudes não têm critério e são essencialmente impostas de maneira rígida e autoritária.

Por muitas vezes o agressor age desta forma por inveja e ciúme profissionais, o que demonstra claramente sua mediocridade profissional. Ele tem necessidade de ficar por cima, demonstrando seu nível hierárquico. Seus atos demonstram total ausência de empatia, dificuldade para tolerar a ambigüidade, incapacidade de enfrentar o fracasso, falta de discernimento, ausência de capacidade de escuta, indecisão, inconsistência, falta de transparência, dentre outros. O agressor se torna paranóico, rude, grosseiro e cada vez menos trabalha em equipe (ZABALA, 2003).

Para Peli e Teixeira (2006), o agressor age com notório abuso de poder, geralmente usando de sua posição hierárquica, manipulando a vítima, impondo culpa e aterrorizando seus alvos do assédio. O assediador intimida, humilha e pune a vítima, de maneira implacável e contínua, até alcançar seus objetivos.

Zabala (2003) cita três fatores situacionais imprescindíveis ao agressor para a destruição psicológica da vítima. O primeiro fator situacional é o segredo de suas atuações. O agressor raramente age em público. O segredo de seu ato, o protege contra eventuais denúncias e aumenta seu poder de agressão. O segundo é a vergonha da vítima. Ao introjetar a culpa e a vergonha ao ser assediada, a vítima aceita e permite que o assédio continue e aumente de intensidade. Por fim, o terceiro é a testemunha muda. O agressor evita que outros colegas que trabalham com a vítima presenciem a agressão.

Quando um destes fatores situacionais não acontece, geralmente é possível constatar a situação de assédio, pois passa a existir provas reais ou mesmo motivação da vítima para acionar o agressor judicialmente (ALKIMIN, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem utilizada neste estudo foi predominantemente quantitativa, envolvendo, porém, coleta de dados qualitativos, por meio de questões abertas no questionário.

Segundo Beuren (2003), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser

quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Para Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Em relação aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo.

O estudo foi desenvolvido em uma das cidades onde os funcionários de limpeza da empresa terceirizada prestavam serviços de limpeza e conservação para a empresa mineradora. Foram pesquisados todos os 64 empregados terceirizados desta unidade. Todos eles possuíam no mínimo seis meses de experiência na empresa terceirizada.

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário utilizado por Barreto (2000), que foi devidamente adaptado para avaliação da empresa mineradora e validado semanticamente, mediante aplicação em cinco funcionários da administração operacional da empresa terceirizada, locados em Belo Horizonte. Preocupou-se em prepará-lo de forma clara e objetiva, com perguntas de fácil entendimento pelos entrevistados e linguagem comum do cotidiano de trabalho. O resultado do teste com estes cinco funcionários foi satisfatório. Evitou-se citar em demasia o termo assédio moral para não induzir respostas, visto que se trata de uma expressão de forte apelo.

A aplicação do questionário foi feita pessoalmente pelo autor desta pesquisa. Foram gastos 30 dias para todo o procedimento. Os funcionários respondiam as questões em uma sala reservada da empresa contratante, sem acesso externo de nenhum outro funcionário, seja ele colega de função da empresa terceirizada, ou funcionário da empresa mineradora contratante dos serviços. O aplicador do questionário supervisionava o preenchimento, auxiliando quando solicitado e orientando os pesquisados em relação às perguntas abertas. Devido ao tempo reduzido que os funcionários tinham para responder o questionário, visto que estavam em ambiente de trabalho e foram liberados por poucos minutos para colaborarem na pesquisa, foi impossível realizar uma entrevista paralelamente à aplicação do questionário. Buscou-se suprir esta deficiência com as perguntas abertas do questionário. Os funcionários foram orientados quando a não obrigatoriedade de se identificarem.

Foi também aplicada uma entrevista semi-estruturada com o proprietário da empresa terceirizada com o objetivo de verificar as conseqüências para a empresa do assédio sofrido pelos empregados.

A análise estatística foi realizada no programa *Statistic Package for the Social Sciences* – SPSS versão 11.0. A análise envolve o cálculo de medidas de tendência central e de variabilidade e cálculo de proporções. Os dados da entrevista e das perguntas abertas feitas aos empregados foram interpretados com uso da análise de conteúdo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 O assédio em relação aos empregados da empresa terceirizada**

Não houve nenhum caso de recusa no preenchimento do questionário, o que garantiu 100% de participação do quadro funcional estudado.



A idade média dos participantes da pesquisa é de 34,2 anos. Em relação ao gênero, 59,4% dos respondentes são do sexo feminino e 40,6% do sexo masculino. Segundo a Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2008), a maioria dos auxiliares de serviços gerais responsáveis pelos serviços de faxina, limpeza e conservação, são mulheres. Esta relação de superioridade do gênero feminino também foi detectada no trabalho de Carvalho (2004) que estudou *Mobbing* nos enfermeiros, e relatou 80% de mulheres em sua amostra e de Caran (2007) que estudou riscos psicossociais no ensino superior e também relatou predominância em sua amostra (94,19%) do gênero feminino.

A maioria da população pesquisada é de casados (48,4%), sendo ainda 37,5% solteiros, 6,3% divorciados, 4,7% amasiados e 3,1% viúvos. A etnia predominante é de pardos, com 40,6%, seguidos de 32,8% de negros e 26,6% de brancos. Do quadro total de 64 funcionários, 92,2% são prestadores de serviços, que desempenham a função de faxineiros, 7,8% exercem atividades administrativas, representados por três supervisores e dois gerentes.

Do total de pesquisados, 54 (84,4%) relataram sofrer pelo menos um tipo de assédio moral. A frequência dos tipos de assédio sofridos pode ser verificada na TABELA 1 abaixo:

**Tabela 1 – Tipos de assédio**

<b>Tipo de Assédio</b>	<b>Percentual<sup>2</sup></b>
O indivíduo é forçado a pedir demissão	40,6%
A pressão no trabalho prejudica a saúde do indivíduo	35,9%
O indivíduo recebe acúmulo de trabalho	34,4%
O indivíduo tem o andamento dos seus trabalhos bloqueado	25%
O indivíduo não é cumprimentado e não falam mais com ele	14,1%
O indivíduo é ignorado na frente dos outros	14,1%
O indivíduo recebe ordens para realizar trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade	12,5%
O indivíduo é transferido de setor com o objetivo de ser isolado	12,5%
O indivíduo recebe instruções confusas e imprecisas	10,9%
Maldades e calúnias são disseminadas sobre o indivíduo	07,8%
"Erros imaginários" são atribuídos aos indivíduos	04,7%
Os indivíduos recebem cartas de advertência	04,7%
Fala mal do indivíduo em público	04,7%
O indivíduo recebe ordens para executar tarefas sem interesse	04,7%
O indivíduo é agredido quando está sozinho com o agressor	04,7%
Os colegas do indivíduo são proibidos de falar com ele	01,6%
Insinuações e boatos são disseminados contra o indivíduo	01,6%

**Fonte:** dados da pesquisa

<sup>2</sup> Os percentuais indicados na TABELA 1 referem-se ao número de empregados que indicaram determinado tipo de assédio, dividido pelo número total de funcionários pesquisados (64), sendo que poderia ser assinalada mais de uma alternativa.

Caracterizando o tipo mais comum de assédio, 40,6% dos funcionários afirmaram que alguém da empresa os força a pedir demissão. A “saída da organização”, representada por esta questão do questionário, segundo Leymann (1996, apud ZABALA, 2003), é a quinta fase do assédio moral. É o momento onde a vítima, no auge da sua ansiedade e depressão, sucumbe à pressão e sai do local de trabalho, seja pedindo demissão, como relatado nesta questão, se licenciando, ou até mesmo sendo demitido.

Em segundo lugar, quanto à incidência, constata-se o prejuízo à saúde acarretado pela pressão no trabalho apontado por 35,9%. Para Barreto (2006), a prática de qualquer forma do assédio moral, paulatinamente leva ao esgotamento físico da vítima. O nível de pressão e a variada quantidade de formas de assédio sofridas pelas vítimas prejudicam sua saúde.

Usando a classificação das atividades de assédio definida por Leymann (1996, apud ZABALA, 2003), das 150 ações de assédio:

- 8% podem ser caracterizadas como atividades que visavam reduzir as possibilidades da vítima de comunicar-se adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador. Dentro dessa categoria foram enquadrados os assédios: o indivíduo é ignorado na frente dos outros; o indivíduo recebe carta de advertência.
- 12% dos assédios visavam evitar que a vítima tivesse a possibilidade de manter contatos sociais. Dentro dessa categoria foram enquadrados os assédios: o indivíduo não é cumprimentado e não fala mais com ele; o indivíduo é transferido de setor com o objetivo de ser isolado; os colegas do indivíduo são proibidos de falar com ele.
- 23,3% foram atividades de assédio psicológico endereçadas a desacreditar a vítima ou impedir que ela mantivesse sua reputação pessoal ou no trabalho. Dentro dessa categoria foram enquadrados os assédios: o indivíduo tem o andamento dos seus trabalhos bloqueado; o indivíduo recebe instruções confusas e imprecisas; maldades e calúnias são disseminadas sobre o indivíduo; “erros imaginários” são atribuídos ao indivíduo; falam mal do indivíduo em público; insinuações e boatos são disseminados contra o indivíduo.
- 39,4% foram atividades de assédio psicológico com a finalidade de reduzir a ocupação da vítima e sua possibilidade de emprego mediante o descrédito profissional. Dentro dessa categoria foram enquadrados os assédios: o indivíduo é forçado a pedir demissão; o indivíduo recebe acúmulo de trabalho; o indivíduo recebe ordens para realizar trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade; o indivíduo recebe ordens para executar tarefas sem interesse.
- 17,3% foram atividades de assédio psicológico que afetaram a saúde física ou psíquica da vítima. Dentro dessa categoria foram enquadrados os assédios: a pressão no trabalho prejudica a saúde do indivíduo; o indivíduo é agredido quando está sozinho com o agressor.

No que diz respeito à periodicidade do assédio, para 68,5% dos funcionários, as agressões foram praticadas uma vez por mês, 11,1% afirmaram terem sido agredidos uma vez por semana, 16,7% relataram agressões várias vezes por semana e 3,7% não responderam. Segundo Peli e Teixeira (2006), o assédio moral se caracteriza pela atitude insistente e ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos. No caso deste

estudo, 96,3% da população entrevistada relataram ter sofrido assédio pelo menos uma vez por mês, o que dá um caráter de continuidade às agressões e as caracterizam claramente como assédio moral (HIRIGOYEN, 2008).

Em relação ao número de pessoas que causou estas agressões, 25,9% responderam que foram agredidas por apenas uma pessoa e o mesmo percentual (25,9%) de funcionários afirmou ter sido agredido por duas pessoas diferentes na empresa. A agressão por parte de três pessoas ou mais, aconteceu para 42,6% de funcionários e 5,6% não responderam ou não sabiam.

O responsável pela agressão, para 51,8% dos indivíduos, foi um superior da empresa, e para o 48,2%, um ou mais funcionários da empresa. Verificou-se uma ligeira predominância de agressões realizadas por um superior da empresa, o que caracteriza o assédio moral descendente (PELI; TEIXEIRA 2006). A mesma predominância de assédio descendente foi encontrada no trabalho de Zabala (2003), que apresentou índice de 55,5% com a aplicação do barômetro CISNEROS® I. Em contrapartida, Cezar (2005) afirma em seu estudo sobre assédio psicológico em hospitais que apenas 8,3% dos seus entrevistados afirmaram sofrer assédio da chefia, assim como também nos estudos de Leymann (1996, apud ZABALA, 2003) o assédio descendente não é predominante, visto que a maioria da amostra (44%) relatou assédio moral horizontal, caracterizado pela agressão entre funcionários do mesmo nível hierárquico.

Para 57,4% dos indivíduos que responderam o questionário, o agressor é do sexo masculino. Já para 24,1% deles, o agressor é do sexo feminino e 18,5% responderam que os agressores são de ambos os sexos. Não há literatura que afirme que o agressor seja predominantemente de determinado sexo e da mesma forma não existem estudos que afirmem que a maioria das vítimas seja do sexo feminino ou masculino (ZABALA, 2003; FREITAS, 2008).

Trinta e sete por cento dos funcionários afirmaram que o agressor tem consciência da agressão, já 46,3% afirmam que não; 16,7% não sabem ou não responderam. É fato comprovado que o assediador/agressor pode agir conscientemente ou não. Suas atitudes para com a vítima partem de pensamentos comuns que resgatam ou reforçam ou desencadeiam ações que evidenciam a natureza de seu caráter, seus traumas e complexos, e se potencializam em ambientes de forte pressão, competição e de grandes desafios (PELI; TEIXEIRA 2006).

Para os 37% dos funcionários que afirmaram que o agressor tem consciência da agressão, o ato se dá por perseguição. “Ele me persegue”, foi uma das respostas mais presentes no questionário. Os funcionários acham o agressor “arrogante” e “sem coração” e por vezes os agredem “pelo simples fato de desejarem se mostrar por cima da situação”.

Para os funcionários que afirmaram que o agressor não tem consciência da agressão (46,3%), houve respostas como: “acho que ele age assim porque está pressionado pela diretoria”; ou “na verdade, acho que ele só pensa no lucro”. Uma resposta curiosa relatada foi a seguinte: “coitado, ele deve ter tido algum problema na infância”. Algumas respostas sugerem que o funcionário vítima da agressão releva a atitude e entende os motivos do agressor quando o mesmo, por sua vez, não tem consciência da prática da violência moral. Hirigoyen (2008) afirma que comportamentos da vítima como estes citados acima, estão presentes na fase de enredamento do assédio moral, mais especificamente na fase da confusão e da dúvida.

Quanto à divulgação ou denúncia do assédio moral, 24,1% dos funcionários afirmaram que não relataram a agressão, 38,9% relataram a agressão para a família e/ou amigos, 22,2% relataram para alguém da empresa e 14,8% não responderam. Ao introjetar a culpa e a vergonha ao ser assediada, a vítima aceita e permite que o assédio continue e aumente de intensidade. Tende a calar-se e não externar sua ansiedade com ninguém

(ZABALA, 2003). Agrupando o percentual de pessoas que não relataram a agressão e o percentual daqueles que relataram apenas para alguém da família, chega-se a 61,1% de pessoas que impedem que o assédio seja colocado no ambiente de trabalho e detectado pela direção da empresa, inibindo, conseqüentemente, qualquer atitude que possa coibir o assédio, punir o agressor e até mesmo evitar futuras agressões. O comportamento deste grupo de pessoas que não se manifesta confirma a submissão da vítima e a permissão de continuidade do ato, pois a família tem pouco poder de intervenção no ambiente de trabalho a não ser que um membro faça uma denúncia, o que é pouco provável. Isto reforça o colocado por Zabala (2003), evidenciando a tendência de a vítima abafar o assédio e sofrer com ele. É exatamente esta condição de “abafamento” que desencadeia todas as conseqüências do assédio, inclusive os danos psicossomáticos e psicossociais (BARRETO, 2006; HIRIGOYEN, 2008).

Quando questionados sobre a ocorrência de assédio sexual, 51 (79,7%) dos 64 funcionários relataram não ter sofrido esse tipo de assédio, dois afirmaram ter sofrido o assédio sexual e 11 não responderam. Não se pode afirmar a verdadeira causa da abstenção de 11 funcionários a esta questão. Sabe-se, porém, que existe muito receio por parte da vítima em denunciar seu agressor, temendo perder seu emprego, ser ridicularizada na frente dos colegas ou, até mesmo, sofrer algum tipo de retaliação por parte da família (BARRETO, 2000).

Para 18 pessoas (28,1%), o chefe do indivíduo responsável pelo assédio moral tem conhecimento da questão, já para 29 funcionários (45,3) o chefe não sabe que estão acontecendo situações de assédio moral. Dezesete pessoas (26,6%) não responderam.

O fato da chefia não tomar conhecimento do assédio moral reforça que ele pode estar acontecendo em sigilo. Segundo Zabala (2003), o segredo é um fator situacional imprescindível para a ocorrência e manutenção do assédio.

A tabela abaixo relata a percepção dos 18 entrevistados que disseram que o chefe da pessoa responsável pelo assédio moral tinha conhecimento do fato sobre a postura adotada por ele.

**Tabela 2 - Reação da chefia da pessoa responsável pelo assédio moral**

<b>Atitudes</b>	<b>Incidência</b>	<b>Percentual</b>
Ele conseguiu resolver a situação	9	50%
Ele tentou resolver em vão a situação	4	22,2%
Ele não entendeu a gravidade da situação	2	11,1%
Ele teve uma atitude de fuga do assunto	2	11,1%
Ele optou por não interferir na situação	1	5,6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** pesquisa direta (2008)

Em 50% dos casos o chefe conseguiu resolver a situação, na percepção dos entrevistados. Este dado indica que o encaminhamento do assunto ao superior pode dar resultados positivos. Entretanto, no caso de quatro respondentes, apesar de o chefe saber do ocorrido e tentar resolver, ele não obteve sucesso, o que pode sugerir que o poder formal do chefe não foi levado em conta pelo assediador ou que o chefe tornou-se conivente com a situação. Já para cinco pesquisados, o chefe tomou conhecimento da ação, mas não tomou qualquer providência. Tratam-se de situações que deixam o assediado sem defesa, principalmente se a organização não tiver outros

canais que possam ser utilizados, como uma ouvidoria, por exemplo. No estudo de Zabala (2003), 12,25% dos superiores do chefe de setor considerado agressor também praticaram agressão, sendo coniventes com a situação.

#### 4.2 As conseqüências do assédio para a empresa terceirizada

Em entrevista, o diretor proprietário da empresa terceirizada relatou que o assédio moral era evidenciado principalmente pela constante demanda da empresa contratante para a troca de funcionários sem justificativa, acarretando transtornos e prejuízos, como mostra a fala abaixo:

“A empresa contratante nos impunha, de forma aleatória e sem nenhum tipo de justificativa plausível, tal troca de funcionários. Alegava incompetência do funcionário, mas não era este o motivo verdadeiro. Por muitas vezes eles queriam impor a contratação de “apadrinhados”, digamos assim, e nós, após uma primeira análise curricular e detectando que não era possível, vetávamos as contratações, sendo penalizados futuramente com cortes financeiros nas notas fiscais, totalmente inexplicáveis e indevidos, o que acarretava prejuízo operacional e, futuramente, a falência da empresa. A freqüência destes “pedidos”, ou melhor, destas imposições, se deu durante todo o período de dois anos que prestamos serviços para a empresa.”

Dentre as reclamações feitas diretamente ao proprietário por empregados que pediram demissão, destacam-se a sobrecarga de trabalho e a demanda pela execução de trabalhos fora do contrato:

“Quanto aos que pediam demissão por conta própria, as reclamações eram as mais variadas...eles diziam: “a empresa quer que a gente limpe uma área de “x” metros quadrados, que deveria ser limpa com 100 pessoas, por exemplo, com apenas 50”. Ou então, “a empresa paga para limparmos um determinado lugar, mas ao mesmo tempo pede que limpemos outro do lado que não está no contrato”.

As conseqüências das exigências de troca de empregados e dos pedidos de demissão dos próprios empregados para a empresa foram muitas, segundo o proprietário, principalmente devido aos custos de novas contratações e aumento da rotatividade, como destaca o proprietário:

“Cada contratação envolvia custos de admissão bem altos para o setor, visto que o grau de risco da empresa contratante no Ministério do Trabalho é “4”. Havia muitos exames admissionais de alto custo, assim como periódicos e demissionais. Atentando apenas para os admissionais, o custo por pessoa era de aproximadamente R\$ 150,00. Este custo era sim previsto por nossa empresa. Porém, com o excesso de demissões forçadas e voluntárias, houve aumento comprovado de 750% do índice da rotatividade da empresa, o que demonstra facilmente o enorme déficit que o contrato passou a gerar para nós.”

O proprietário destaca que a empresa possuía 250 funcionários e 14 anos de experiência no setor de terceirização quando assinou contrato com a empresa contratante em questão, por meio de um leilão via internet. Após um ano e meio, a empresa contratante rescindiu o contrato unilateralmente o que agravou a situação da contratada, levando-a a liquidação judicial:

“Por fim, a contratante nos impôs a rescisão contratual com 1 ano e meio de contrato ainda faltando. Tivemos prejuízo operacional de mais de R\$ 1 milhão, visto que ela não quis pagar a multa contratual de 10% do valor global do mesmo, que era de R\$ 11 milhões. Fora a prejuízo financeiro, tivemos além das demissões do pessoal de frente (serventes e encarregados), demissões por motivos de assédio moral de dez funcionários de cargo de confiança do meu escritório em Belo Horizonte que geriam o contrato.”

Estes dados mostram que o assédio moral vai além de causar danos apenas às pessoas, mas também pode prejudicar seriamente outras empresas e seus proprietários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo verificou-se a prática do assédio moral por empregados de uma mineradora contra terceirizados do setor de limpeza. Se o assédio moral já é um tema complexo e delicado e difícil de ser abordado quando ocorre entre os integrantes de uma mesma organização, torna-se um desafio ainda maior, em se tratando do trabalho terceirizado. O terceirizado, muitas vezes, trabalha longe do seu superior hierárquico, que não está presente no momento do assédio, além disso, possui condições de trabalho, muitas vezes, precarizadas em relação aos integrantes da organização contratante.

O fato de esses empregados terem sido escolhidos para serem alvos do assédio moral pode ser atribuído à circunstância de serem minorias e pela própria natureza passiva e submissa do empregado que executa atividades terceirizadas de limpeza, o qual muitas vezes acaba passando despercebido para a maior parte das pessoas, mas não para o assediador.

Tal assédio, além de causar danos aos próprios empregados, também trouxe conseqüências negativas para a empresa contratada, tais como o aumento da rotatividade e de custos de contratação, que levaram à liquidação judicial da empresa, mostrando como esta prática pode irradiar seus malefícios para outras esferas.

Pelas evidências apresentadas nesta pesquisa sobre a existência de assédio moral na relação entre terceirizados e empregados próprios, percebe-se a importância de tanto a empresa contratante como a contratada realizarem um trabalho de conscientização de seus funcionários, em qualquer nível hierárquico, em todos os setores da empresa, para que eles tenham capacidade de identificar o que é assédio moral e possam agir preventivamente para que ele não aconteça. Estes conhecimentos psicológicos e sociais adquiridos neste trabalho de conscientização contribuiriam para a formação do indivíduo, sua valorização como ser humano, não só no campo profissional, mas em todos os setores de sua vida. Em uma época em que se fala freqüentemente sobre temas como qualidade de vida, bem-estar de funcionários, direitos humanos, torna-se fundamental que o tema seja explicitado e debatido nas organizações, ou seja, enfrentado de frente, sem fugas ou omissões.

Sugere-se, também, que as empresas possibilitem um canal de comunicação entre a alta administração e os funcionários de base, no intuito de ouvi-los, entender suas necessidades, suas dificuldades em relação ao plano de trabalho e até mesmo discutir a relação profissional entre subordinados e chefia e entre os pares.

Propõe-se para a academia realizar uma pesquisa em empresa que já tenha implantado um programa de combate ao assédio moral para verificar os pontos positivos da mudança organizacional e quais os reflexos gerenciais e financeiros. Também são necessários estudos que enfoquem os prejuízos que o assédio moral tem causado às organizações, em termos de perdas financeiras, humanas e estratégicas.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2008.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma Jornada de Humilhações**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARAN, V. C. Spoti. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. 2007. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-07012008-134033/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-07012008-134033/). Acesso em: 27 ago. 2008.

CARVALHO, G. Dias. Mobbing nos enfermeiros. **RAE Eletrônica**. V. 3. n. 1, 2004. Disponível em: [www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004](http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004). Acesso em: 27 ago. 2008.

CENTRAL BRASILEIRA DO SETOR DE SERVIÇOS. Disponível em: <[www.cebrasse.com.br](http://www.cebrasse.com.br)> Acesso em: 31 maio 2008.

CEZAR, E. Simões. **Problemas de violência ocupacional em um serviço de urgência hospitalar da cidade de Londrina-Paraná**. 2005. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06052005-213359/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06052005-213359/). Acesso em: 27 ago. 2008.

FREITAS, Maria Esther. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HELOANI, J. R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE Eletrônica**. V.3. n.1, 2004. Disponível em: [www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004](http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004). Acesso em: 27 ago. 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

LEYMANN, H. **Mobbing: la persécution au travail**. Paris: Le Seuil, 1996.

PALACIOS, M.; REGO, S. Bullying: mais uma epidemia invisível?. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Rio de Janeiro, V.30. n. 4. Jan/abr, 2006. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-55022006000100001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022006000100001). Acesso em: 28 ago. 2008

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

TITONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho**. A experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

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

ZABALA, Iñaki Piñuel y. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Loyola, 2003.