



## OS MOTIVOS DA PERMANÊNCIA DA VÍTIMA NO TRABALHO APÓS O ASSÉDIO MORAL

Victor Vieira SILVA (G – UFU)

Lina Eiko NAKATA (Universidade Federal de Uberlândia - UFU)

### RESUMO

O artigo tem como objetivo conhecer e compreender os motivos pelos quais as pessoas que foram vítimas do assédio moral no trabalho continuaram na organização. O assédio moral pode ser entendido como comportamentos perversos e intencionais praticados por alguém que visa desqualificar outra pessoa ou grupo, causando danos à sua dignidade, impactando as relações de trabalho. Trata-se de um fenômeno intimamente relacionado ao ambiente em que ocorre, uma vez que as organizações fazem e reproduzem um contexto onde a competitividade é necessária para se atingir os objetivos organizacionais, o que legitima qualquer comportamento que se tenha em busca desses objetivos. Em relação aos procedimentos metodológicos da pesquisa, adotou-se uma abordagem quantitativa e de caráter descritivo, utilizando um questionário *on-line* como instrumento para a coleta de dados. A amostra final foi de 100 respondentes válidos, obtidos por conveniência. Os resultados mostram que os principais motivos que levaram a permanência das vítimas no trabalho onde sofreram assédio moral foram o salário e o medo de ficar muito tempo desempregado. Assim, considera-se que a permanência dos respondentes, vítimas do assédio moral, esteve relacionada ao contexto do trabalho, cujos motivos possibilitam a satisfação de necessidades básicas desses indivíduos.

**Palavras-chave:** Relações de trabalho. Assédio moral. Permanência no trabalho.

### 1. INTRODUÇÃO

O ser humano nasce e vive em sociedade, e sua convivência se dá por meio da cultura. A cultura, por sua vez, pode ser entendida seguindo a abordagem de Schein (2009), que a compreende como a totalidade do conhecimento cotidiano que as pessoas utilizam para dar sentido ao mundo que as circunda, por meio de padrões de significados compartilhados entre si. Dessa forma, a cultura é tida como um constructo social, que permite aos indivíduos se interagirem, envolvendo, contudo, interesses divergentes, cujos conflitos fazem emergir relações de poder entre os indivíduos.

No mundo trabalho, as relações sociais entre os indivíduos envolvem poder e hierarquia: de um lado, tem-se os dominadores, e, do outro, os dominados, ou a massa trabalhadora (GIDDENS, 2007). Assim, compreende-se que as relações de trabalho não são totalmente harmoniosas, visto que as diferenças entre as pessoas, os diferentes papéis que elas representam nessa relação, o desequilíbrio de poder envolvido, as pressões internas e externas, e outras ambiguidades presentes nesse contexto podem levar a situações como o assédio moral, um fenômeno social que causa danos à personalidade, à dignidade ou à integridade

física ou psíquica de uma pessoa ou grupo, com impactos nas condições de trabalho (FREITAS, 1991, 2007).

Diante desse exposto, o presente artigo propõe-se a responder as seguintes perguntas de pesquisa: Indivíduos que sofrem assédio moral permanecem em seus trabalhos? Se sim, por quê? O objetivo geral consiste em identificar os principais motivos pelos quais as pessoas permaneceram ou não na organização em que foram vítimas do assédio moral. Por meio de uma pesquisa de abordagem quantitativa e caráter descritivo, utilizou-se um questionário *online*, por meio do qual obteve-se 100 respondentes válidos, que evidenciaram que a sua permanência no local de trabalho relacionou-se a fatores do contexto do trabalho, como a manutenção do emprego e o salário recebido.

## **2. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

O assédio moral é um fenômeno social entendido como todo e qualquer comportamento que cause danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa ou grupo, com impactos nas condições de trabalho (FREITAS, 2001). São comportamentos que visam humilhar e desqualificar a vítima, tendo como uma das principais características a frequência com que ocorre (HELOANI, 2004). Dentre os pesquisadores desse tema, tem-se Leymann (1996), Freitas, Heloani e Barreto (2008), e Hirigoyen (2009).

O ambiente de trabalho é marcado por competição intensa, o que facilita o surgimento do assédio moral (HELOANI, 2011). Nesses ambientes, em que o clima de competição e rivalidade entre os profissionais se faz presente, exige-se um novo tipo de trabalhador, que precisa ser, cada vez mais, detentor de competências técnicas e um espírito competitivo e, por vezes, agressivo. E é, a partir dessa competição dita como necessária, que a relação entre os profissionais torna-se desrespeitosa. O assédio moral no trabalho é um processo, que envolve aspectos como o cenário econômico, a política organizacional e os próprios profissionais envolvidos no assédio moral (FRONTZEK, 2009). O que se pode entender é que o assédio moral encontra um ambiente organizacional propício para sua ocorrência.

Em leitura de Freitas (2001) e Mendonça (2013), pode-se verificar que o assédio moral se manifesta de diferentes maneiras. A vítima é amedrontada constantemente de demissão, tendo casos que são demitidas após voltar de férias ou durante o período de afastamento. Muitas vezes há falta de informações intencionais, o que sobrecarrega o trabalho ou impede a vítima de exercer sua atividade. A vítima é alvo de risadas do chefe e dos outros empregados, passando por situações constrangedoras e em público. As diferentes maneiras que o assédio moral se manifesta têm, em sua essência, a tentativa de desqualificação da vítima, algo que não tem uma oposição explícita e acaba sendo endossada pelo grupo. Freitas (2001) considera que o assédio moral advém de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos.

O assédio moral no ambiente organizacional está relacionado, também, com a própria estrutura de trabalho e, portanto, com o desequilíbrio de poder presente. O assédio moral pode ocorrer no nível horizontal ou no nível vertical. No nível horizontal, o assédio moral acontece entre empregados de um mesmo nível hierárquico, que apresentam uma relação conflituosa devido às diferenças pessoais, incluindo aqui características profissionais e, até mesmo, diferenças de cargos ocupados. Os agressores são empregados que se sentem incomodados com as diferenças das outras pessoas e do destaque que essas características as proporcionam. O assédio moral no nível horizontal visa a eliminação de empregados concorrentes (MENDONÇA, 2013).

O assédio moral no nível vertical acontece entre empregados de diferentes níveis hierárquicos, podendo ser descendente ou ascendente. Caracteriza-se como descendente quando o agressor é de um nível hierárquico superior ao da vítima, cujas causas são a tentativa de desestabilizar a vítima, para que ela tenha a impressão de que não está atingindo suas metas e, em consequência, os objetivos da empresa. Já o assédio moral no nível vertical é ascendente quando os agressores são de um nível hierárquico inferior ao da vítima, cujas causas são a ambição excessiva de alguns integrantes desse grupo organizacional e a insatisfação por quem está na posição superior na hierarquia da empresa (FREITAS, 2001; MENDONÇA, 2013).

A literatura sobre o tema aborda os perfis dos envolvidos no assédio moral: o agressor e a vítima. A abordagem dos perfis dos envolvidos procura evidenciar suas características gerais, não características universais, pois todos podem vir a sofrer, ou até mesmo a cometer, assédio moral. As mulheres são consideradas as principais vítimas do assédio moral. Elas sofrem tanto na repressão quanto na expressão dos seus sentimentos; algo diferente dos homens, em que assumir o assédio moral é assumir sua impotência diante dos fatos, o que é considerado uma humilhação. Ainda, quanto à idade, as vítimas de assédio moral costumam ser jovens e com menor experiência profissional, ou trabalhadores com idade acima de 50 anos. Os empregados mais jovens e com menor experiência profissional sofrem assédio moral mascarado por um discurso de que é preciso se adaptar à rotina organizacional, na tentativa de neutralizar o que está sendo feito e considerar isto normal, irrelevante. Quanto aos trabalhadores com idade acima de 50 anos, o assédio moral é mais hostil, cujos agressores os julgam menos produtivos e insuficientemente adaptáveis (HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2009).

A determinação do perfil do agressor só é possível por meio das suas vítimas. Estas, por sua vez, podem superdimensionar ou subdimensionar as informações sobre o processo do assédio moral e, portanto, o perfil do agressor. Se o agressor é um superior, é apontado como suas características a injustiça, a inconsistência e dubiedade, o egoísmo, e o abuso de poder. Trata-se de profissionais que não possuem uma competência específica no cargo em que atua. A inveja, a necessidade de se destacar em algo ou, infelizmente, ver a dor dos outros são características ressaltadas nos agressores (HELOANI, 2004; MENDONÇA, 2013).

Nessa apresentação dos perfis dos envolvidos, ressalta-se o caráter subjetivo do fenômeno do assédio moral. Segundo Ferreira (2012), esse é um dos fatores que dificultam a formulação de leis e, conseqüentemente, a penalização por assédio. Em casos de ações na Justiça, o assédio moral somente poderá ser caracterizado se, além das impressões do assediado, forem apresentadas provas materiais e testemunhas da conduta lesiva.

Além do trabalho e de sua estruturação, o assédio moral também se relaciona com o espaço onde o fenômeno ocorre: a empresa. As organizações definem determinadas estruturas, padrões de relações de trabalho e o que por ela é valorizado (FREITAS, 2007). Portanto, pode-se considerar que são esses elementos organizacionais que favorecem ou dificultam a ocorrência do assédio moral. No atual contexto, as empresas têm procurado novas formas de aumentar a produtividade, sendo que os meios para alcançar este objetivo se tornam secundários. Não é estranho afirmar que o assédio moral acontece em uma empresa só porque ela permite, mas há, de certa forma, um incentivo para que ele ocorra. A pressão exercida pela competitividade parece legitimar qualquer comportamento que garanta a sobrevivência da empresa (FRONTZEK, 2009).

Dessa forma, as conseqüências do assédio moral no trabalho afetam não só para o indivíduo que é vítima, mas toda a organização onde o fenômeno ocorre, apresentando também conseqüências para a sociedade. Dentre as conseqüências, tem-se a queda da produtividade, aumento de demandas trabalhistas, aumento da rotatividade, deterioração das relações sociais do indivíduo assediado. É nesse contexto que a área de gestão de pessoas passa a ter como

desafio a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos (FREITAS, 2007). No caso do assédio moral, não basta a empresa definir um conjunto de políticas e práticas, ou transferir a responsabilidade para a área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos: gestores e demais empregados, vítimas ou não (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Nesse contexto, cabe ressaltar que o trabalho é intrínseco a todo sistema econômico, seja ele capitalista ou não (GIDDENS, 2007). Sem o trabalho, não haveria aquilo o que vender, pois não seria produzido, e nem quem comprar, uma vez que o trabalho é a fonte de renda das pessoas. Ora, se é pela renda do seu trabalho que as pessoas conseguem consumir, presume-se que o trabalho seja necessário. Assim, o trabalho é uma forma das pessoas atenderem suas necessidades (BERGAMINI, 1997; MACIEL; SÁ, 2007).

Quanto às necessidades do trabalho, destaca-se a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, citada por Maciel e Sá (2007). Segundo essa teoria, as pessoas possuem estilos motivacionais diferentes. Há empregados motivados pelo conteúdo do trabalho, como responsabilidade, reconhecimento e desenvolvimento profissional; o que Herzberg classifica de *procurando motivação*. Há também os empregados motivados pelo contexto do trabalho, como salários, segurança e comunicação; o que Herzberg classifica de *procurando manutenção*. Portanto, em uma relação de trabalho, diferentes estilos motivacionais estão presentes, cujas necessidades de manter essa relação são de cada indivíduo, porém, influenciadas pelo contexto socioeconômico no qual se vive.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo realiza uma pesquisa de natureza quantitativa, classificada como descritiva. Segundo Vergara (2005), a pesquisa de natureza quantitativa pode ser considerada mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, já que se utiliza instrumentos padronizados. A pesquisa quantitativa, diferentemente da pesquisa qualitativa, tem a exigência de um número maior de participantes na amostra, como forma de garantir maior precisão nos resultados, permitindo projeção representativa sobre a população. Segundo Andrade (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, em que os fatos são estudados sem que o pesquisador interfira neles.

Caracterizada a pesquisa, volta-se para os procedimentos metodológicos utilizados para atingir o objetivo proposto, que consiste em identificar os principais motivos pelos quais as pessoas permaneceram ou não na organização em que foram vítimas do assédio moral. Inicialmente, fez-se um levantamento inicial com 30 pessoas, selecionadas por conveniência, a quem foi questionado os motivos que fizeram ou fariam elas permanecerem no ambiente de trabalho, mesmo sofrendo algum tipo de violência física ou psicológica. As respostas foram analisadas pela técnica de Análise de Conteúdo, de Bardin (2011), resultando em 10 categorias utilizadas em uma das perguntas do instrumento de pesquisa, detalhado a seguir.

O instrumento de pesquisa foi um questionário *on-line*, com perguntas que caracterizavam o respondente (sexo, idade, nível de escolaridade, se já teve alguma experiência de trabalho, e o tempo no último trabalho) e suas percepções acerca de relações de trabalho deterioradas pelo assédio moral (se já sofreu assédio moral, sexo do assediador e sua posição hierárquica, sexo do assediado, se houve permanência no trabalho e porquê – nesta última questão, utilizou-se as 10 categorias levantadas anteriormente). Com um total de 16 questões e sem respostas discursivas, o questionário foi divulgado, primeiramente, pelas coordenações dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Gestão da Informação da Universidade

Federal de Uberlândia, e, posteriormente, no perfil do *Facebook* dos pesquisadores, abrangendo outros perfis, além de estudantes de graduação.

As respostas formaram uma base de dados, facilitando a tabulação e análise. Ressalta-se que a amostra se restringiu à pessoas que já tiveram alguma experiência de trabalho, considerando como trabalho qualquer atividade, remunerada ou não, que exija disponibilidade física, mental e temporal. Além disso, o respondente deveria ter sofrido assédio moral, para continuar a responder o questionário. Para isso, o instrumento de pesquisa abordou, inicialmente, o que estava sendo considerado assédio moral, isto é, a sua definição. Caracterizou-se como assédio moral as “condutas e comportamentos que visam desestabilizar a vítima, psíquica ou fisicamente, humilhando-a, manifestado principalmente pela ameaça de demissão; falta de informações intencionais que prejudicam o andamento das atividades; ser alvo de risadas, e passar por constrangimentos em público”. Coube ao respondente a percepção de se já passou por situações de assédio moral no trabalho.

O questionário *on-line* ficou disponível por quatro semanas, durante maio e junho de 2014, e, nesse espaço temporal, conseguiu-se 100 respondentes válidos, isto é, que atenderam os dois principais critérios abordados no parágrafo anterior. Para análise dos resultados, utilizou-se a estatística descritiva básica, seguindo a abordagem de Tavares (2007). Pela maioria das respostas não se tratar de informações numéricas, é impossível calcular medidas de posição, como média, mediana e moda. Assim, calculou-se as frequências de cada uma das perguntas constantes no instrumento de pesquisa, que serão apresentadas na seção de Análise de Resultados. Por meio dessas frequências e, com a literatura utilizada, fez-se algumas considerações acerca dessas respostas relacionadas ao assédio moral. Ressalta-se, ainda, que o questionário deixou a critério do respondente a opção de deixar algum endereço eletrônico, caso tivesse um interesse em participar de pesquisas futuras sobre o assédio moral. Por meio desse contato, entrevistas qualitativas acerca do assunto poderão ser feitas, em um momento posterior.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL DA AMOSTRA**

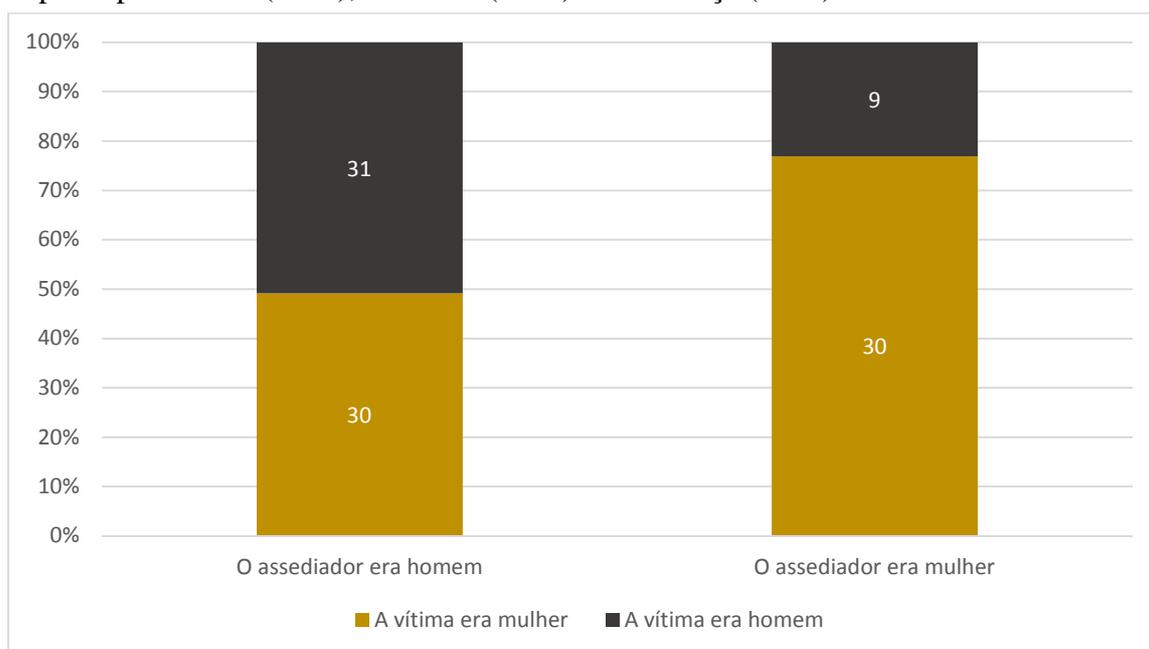
A amostra foi formada por 100 pessoas, sendo 60 mulheres e 40 homens. Quanto à faixa etária, 10% tinha idade de até 20 anos; 55% tinha idade de 21 a 25 anos, sendo essa faixa etária a de maior representatividade; 15% tinha idade de 26 a 30 anos, e 20% tinha idade superior a 30 anos. Quanto a escolaridade, 15% dos respondentes possuía até ensino médio completo; 72% possuía graduação em curso ou completa; e 13% possuía pós-graduação em curso ou completa. Ressalta-se que, pela pesquisa ter se dado na própria Universidade Federal de Uberlândia, principalmente pelo apoio das coordenações dos cursos de graduação, já se esperava que a maior parte dos respondentes tivessem esse nível de escolaridade.

Como critério para validar o questionário, todos os 100 respondentes trabalham ou já trabalharam. Destes, 23% se vinculou a apenas uma empresa; 30% a duas empresas; e 47% a três ou mais empresas. Se ainda analisar apenas os respondentes de 21 a 25 anos, com até graduação completa, verifica-se que 55% está no seu primeiro trabalho.

### **4.2 PERFIS DOS ENVOLVIDOS NO ASSÉDIO MORAL**

A figura 1 mostra uma relação do sexo do assediador com o sexo da vítima. Das 60 mulheres respondentes, metade foi assediada por outras mulheres, enquanto que a outra metade teve

seus assediadores homens. Dos 40 homens respondentes, a maioria teve assediadores do sexo masculino (74%). Ainda, se considerado apenas o sexo do assediador, tem-se que os homens compõem 61% desse perfil. Um aspecto levantado pelas respostas é que as mulheres assediaram muito mais outras mulheres. Entretanto, é preciso ressaltar que não é apenas o sexo que determina quem é ou quem faz o assédio. Pelas respostas obtidas, verificou-se que 71% dos assediadores, sejam homens ou sejam mulheres, eram superiores imediatos da vítima; indicando que o assédio moral está ligado com a hierarquia organizacional, como exposto por Freitas (2001), Frontzek (2009) e Mendonça (2013).



**Figura 1 – Perfis dos Envolvidos no Assédio Moral segundo o gênero**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Outra importante consideração pode ser feita: como o assédio moral é caracterizado pela frequência com que ocorre, muitos dos respondentes, apesar de dizerem que sofriam assédio moral, não perceberam que este ocorria com frequência, evidenciando o caráter subjetivo do fenômeno. Essas considerações serão apresentadas a seguir.

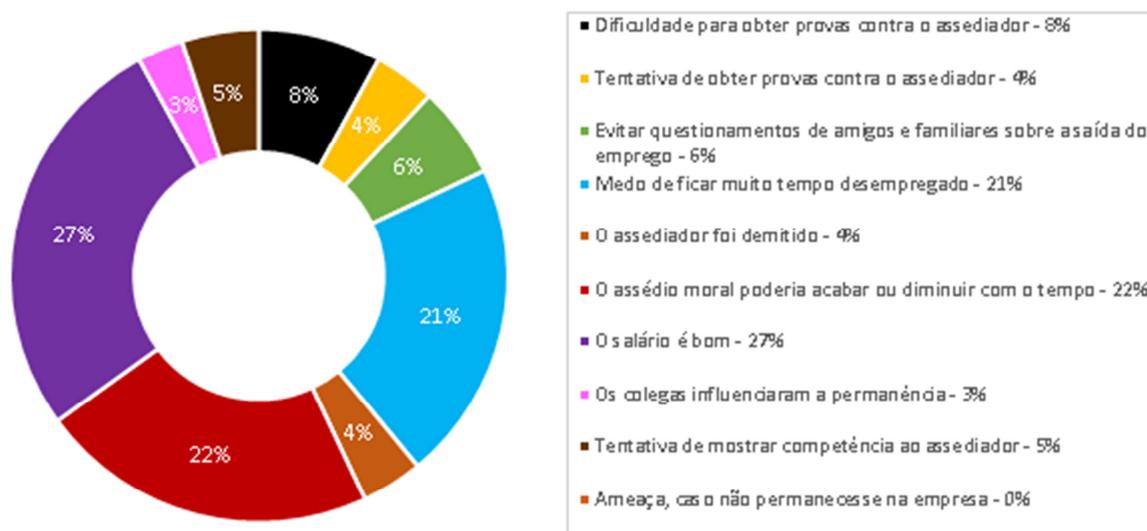
#### 4.3 O ASSÉDIO MORAL E A PERMANÊNCIA NO TRABALHO

Inicialmente, procurou-se verificar o comportamento de permanecer no trabalho por parte da vítima, diante do assédio moral. Das 100 vítimas: 55 continuaram na empresa que sofreu assédio moral; 36 continuaram na empresa por um tempo, mas não eram mais funcionários da empresa quando o questionário foi respondido; e 9 pediram demissão em um curto tempo. Relacionou-se essas respostas com a percepção da frequência que o assédio acontecia. Das vítimas que permaneceram no trabalho, 46% percebiam que o fenômeno acontecia com frequência. Agora, todos os 9 respondentes que pediram demissão em um curto tempo perceberam que o assédio moral acontecia com frequência.

Essas respostas reforçam o caráter subjetivo do assédio moral, o que dificulta suas denúncias. Ainda, não se tem uma lei federal que criminalize o fenômeno. Por causa disso, e de outros motivos, as pessoas tendem a permanecer nas empresas em que sofrem o assédio moral. Elementos culturais contribuem para legitimar a existência do assédio moral, ao descaracterizá-lo como tal.

#### 4.4 OS MOTIVOS DA PERMANÊNCIA NO TRABALHO

Por meio da leitura de Freitas (2007), Maciel e Sá (2007), Mendonça (2013), e o levantamento inicial feito por conveniência com 30 pessoas, elencou-se dez categorias que poderiam explicar a permanência no trabalho, mesmo com a deterioração das relações de trabalho, por conta do assédio moral. Decidiu-se trabalhar com apenas dez categorias, e sem a opção “outro motivo” para evitar que o respondente não lesse as alternativas, ou marcasse apenas essa outra alternativa. Os resultados estão apresentados na figura 2:



**Figura 2 – Motivos Que Explicam A Permanência Da Vítima No Trabalho**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dentre os motivos percebidos pelas vítimas que explicam a sua permanência no trabalho, os principais foram: o salário que era bom, com 27% das respostas; a possibilidade do assédio moral acabar ou diminuir com o tempo, com 22% das respostas; e o medo de ficar muito tempo desempregado, com 21% das respostas. Nenhuma das vítimas escolheu a ameaça como motivo para permanecer no trabalho. Tanto os homens quanto as mulheres, se observados separadamente, tiveram esses três motivos como os principais para explicar sua permanência no trabalho. Se analisadas as teorias motivacionais, tem-se que os motivos dessa permanência são os chamados *motivos de manutenção*, ligados ao contexto do trabalho.

Apesar de a amostra ter sido por conveniência e não representar o universo dos trabalhadores, pode-se afirmar que os resultados são relevantes para futuras discussões. Além disso, entende-se que parte dos resultados seja bastante coerente com a pesquisa realizada por Heloani (2004), cujos achados devem apoiar os gestores a lidar com o assunto nas organizações.

## 5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral é um fenômeno cultural. Logo, para a sua compreensão, é necessário resgatar a compreensão de cultura. A cultura é composta por pressupostos criados e reproduzidos pelas pessoas, possibilitando sua interação. Os comportamentos das pessoas têm fundamento nos seus valores e crenças e também na sua representação social. Entretanto, é necessário ressaltar que a cultura não é isenta de relações de poder, em que há uma tentativa de sobreposição de interesses. E as organizações, ao fazerem parte do contexto social, estabelecem uma relação

de influência recíproca com esse meio. Os valores da cultura organizacional são legitimados pelos valores sociais.

O trabalho, por sua vez, faz parte da vida social dos indivíduos, por meio do qual ocupam seu tempo, desenvolvem suas habilidades, aprendem e se relacionam com outros indivíduos. O trabalho é, portanto, uma forma de atender as necessidades humanas. E, dessas necessidades, nascem as motivações, ou motivos para agir. Entretanto, não se pode considerar apenas as motivações como determinantes do comportamento humano; fatores ambientais, situacionais e do próprio organismo também influenciam seu comportamento. Ao transportar esses conceitos ao ambiente organizacional, ou às relações de trabalho, tem-se o entendimento que a busca, a escolha e a permanência no trabalho estão relacionadas às motivações intrínsecas dos indivíduos, que explicam seu comportamento.

Pela pesquisa quantitativa e descritiva realizada neste artigo, verificou-se que, dentre os sexos, as mulheres são as principais vítimas de assédio moral, e os homens os principais assediadores. Também se verificou que há indivíduos que permanecem no trabalho, mesmo sofrendo assédio moral, e os principais motivos dessa permanência são os chamados motivos de manutenção, isto é, relacionados ao contexto do trabalho, e não ao conteúdo do trabalho. Um indivíduo, ao procurar uma atividade remunerada, assim o faz, primeiramente, por conta do fim econômico que esta atividade o trará. E dois dos principais motivos relatados pelas vítimas evidenciaram isso.

Uma contribuição do trabalho é que as empresas que toleram e, de certa forma, incentivam o assédio moral, podem acabar se prejudicando por conta disso. A permanência dos trabalhadores nesta empresa está voltada muito mais para motivos ou aspectos que podem ser encontrados, em uma perspectiva positiva, em outra empresa. De outra forma, os trabalhadores estão vinculados a esta empresa baseados nos aspectos econômicos que a empresa lhe oferece; algo que não é esperado pelas empresas.

Pode-se levantar como limitação do trabalho a permanência do caráter subjetivo do assédio moral na pesquisa quantitativa. Isso porque as respostas foram baseadas na percepção dos respondentes. Além disso, pode-se cair no viés de que são apenas esses motivos que explicam e, de certa forma, justificam a permanência do trabalhador nas empresas onde sofrem assédio moral. Por conta disso, é sugerido entrevistas qualitativas com vítimas do assédio moral, de forma a aprofundar o conhecimento e a compreensão dos motivos que levaram a sua permanência no local de trabalho.

## **6. REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FERREIRA, M. C. C. **Assédio Moral e a reparação da dignidade do trabalhador**. 2012. Dissertação (Mestrado Direito Público) – Universidade Federal de Uberlândia. 2012.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **RAE eletrônica**, v. 31, n. 1, p. 73-82, 1991.
- \_\_\_\_\_. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p.8-19, 2001.
- \_\_\_\_\_. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 1, 2007.

- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FRONTZEK, L. G. M. **Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais. 2009.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.
- \_\_\_\_\_. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV Executivo**, v.10, n.1, 2011.
- HIRIGOYEN, M. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.
- MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.
- MENDONÇA, J. M. B. **Relações que dilaceram oportunidades: o espaço “invisível” entre o Eu e o Outro**. 2013. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade Federal de Uberlândia. 2013.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TAVARES, M. **Estatística aplicada a Administração**. Florianópolis: UFSC, 2007.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.