

## ASSÉDIO MORAL

**Prof. M.Sc. Roberto Clarete Simonetti**

Fatec Itapetininga –SP

[roberto.simonetti@fatec.sp.gov.br](mailto:roberto.simonetti@fatec.sp.gov.br)

**RESUMO:** O principal objetivo desse trabalho é fazer um breve estudo sobre o assédio moral no trabalho, onde serão tratadas as definições sobre o tema, os métodos de assédio, o perfil do assediador e do assediado, exemplos de assedio moral, as ações preventivas e o assedio moral no Brasil. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, artigos em revistas especializadas, procurando dar uma visão geral do problema estudado, com enfoque principal nas relações do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Assedio Moral. Relações no Trabalho. Ambiente Cooperativo.

### 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho tem sido objeto de estudo e preocupação não só para estudiosos da área de relações humanas, mas também na área de direito; tal fenômeno gera um ambiente hostil, sendo a causa de muitas demissões e litígios nas relações empregado/empresa, sem contar a frustração profissional, abalo na auto-estima, tendo reflexos na saúde, na vida familiar e social da pessoa que sofre desse assédio.

O assédio moral no ambiente de trabalho não é um fato novo, mas vem ganhando espaço entre os estudiosos, não só do direito, mas também na área de administração alias é o foco deste trabalho, em virtude dos vários casos e processos que hoje se tornam mais evidentes, visto que as relações são mais abertas e até certo ponto mais humanizadas.

Na relação do trabalho, é preciso que o tema seja mais discutido para que o direito social do trabalhador seja garantido e o trabalhador possa desenvolver suas funções amparadas não só pelas leis trabalhistas, mas também com satisfação, liberdade e respeito.

Dada a preocupação com os danos sociais e psicológicos que o assedio moral causa aos trabalhadores, nas mais diversas organizações tanto nas empresas de iniciativa privada como as publicas, muitas empresas já desenvolveram um código de conduta para que sejam evitados os constrangimentos e as humilhações causadas pelo assedio moral.

Existe uma necessidade eminente que a sociedade tome conhecimento do assedio moral, e conheça as suas causas, suas características, os danos e efeitos que o mesmo causa aos trabalhadores e faz-se necessário conhecer as prevenções para que se possa detectar e combater esse mal.

Quanto mais informações tiverem o trabalhador e os empregadores mais preparados estarão para que possam se prevenir desse mal e assim evitar complicações maiores, tais como a saída prematura do funcionário, desgaste na relação, desmotivação tanto profissional como social e em um patamar mais elevado a um processo judicial.

## 2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral também é conhecido por *mobbing* (HIRIGOYEN, 2005)<sup>1</sup> do verbo em inglês *to mob* que significa maltratar, atacar, sitiar; a mesma autora afirma que *mobbing* são atitudes hostis repetidas frequentemente, geralmente contra uma mesma pessoa, na maioria das vezes sem motivos aparentes ou por motivos fúteis.

Segundo Guedes (2003) o termo *mobbing* “não é uma ação singular, e também não é um conflito generalizado. O terror psicológico é uma estratégia uma ação sistemática, estruturada, repetida e duradoura”.

Já na Inglaterra ainda segundo Hirigoyen (2005), é usado o termo *bullying* que significa tratar alguém com grosseria, tirania ou pessoa que tem prazer em humilhar às outras para mostrar poder ou como maneira de confirmar sua posição superior na escala social ou profissional.

Segundo Hirigoyen (2005), o termo *bullying* é mais amplo que o termo *mobbing*, visto que o primeiro está mais relacionado a condutas abusivas com agressões morais, chacotas e humilhações; já o segundo termo está mais ligada à violência relacionada a organizações e perseguições coletivas, gerando, em casos mais extremos, a violência. No Japão, segundo ainda a mesma autora, é usado o termo *ijime* (maltratar, tiranizar), usado não só no trabalho, mas também nas escolas.

O jovem vindo de um ambiente escolar competitivo e tendo uma educação voltada para a superação, encontra um ambiente de trabalho onde predomina cobrança por metas, isso faz com que a violência moral seja usada como um meio de atingir seus objetivos, quando isso não acontece o funcionário sofre de sanções é exposto ao ridículo perante os outros colegas.

Na França usa-se o termo *harcèlement* moral (HIRIGOYEN, 2005) que diz respeito às “agressões mais sutis sendo mais difíceis de provar e ser caracterizado”. Segundo Glockner (2004), “é o termo que mais se aproxima da realidade brasileira”. Essas semelhanças provem do fato de que no Brasil o assedio moral seja mais sutil e sua existência na maioria das vezes passa-se despercebida ou então ignorada em virtude de fatores que serão discutidos a diante neste trabalho.

Observamos que existem muitas expressões e até mesmo significados diferentes, pois os termos usados são influenciados não somente pelos aspectos organizacionais, mas

---

<sup>1</sup> Marie-France Hirigoyen é psiquiatra e psicoterapeuta da família.

principalmente culturais de cada país. Em essência todos tratam do mesmo tema que é hostilidade, humilhação, a falta de uma conduta ética onde prevaleça o respeito à dignidade de cada indivíduo independente da função e do cargo que ele ocupa em uma empresa ou na sociedade.

O assédio moral se manifesta através de gestos, com atitudes de menosprezo, desprezo, perseguição, humilhação, com a desqualificação profissional, expondo a pessoa a uma situação vexatória e ridícula perante os seus colegas de trabalho; criando um clima de tensão, o que causa sérios problemas no trabalhador, causando desde a desmotivação profissional até mesmo transtornos sociais a psicológicos.

A Dra. Margarida Barreto<sup>2</sup> conceituada estudiosa da área define assédio moral como sendo uma conduta abusiva contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa que coloca em perigo não só o seu trabalho como também todo o ambiente de trabalho. Nesse sentido podemos entender assédio moral como uma atitude que uma pessoa, geralmente um gerente, chefe ou algum superior, tem para com seu subordinado que não condiz com a conduta ética e profissional tratando-o de forma desumana, diferenciada ferindo-lhe a dignidade e até mesmo sua identidade como indivíduo. Conforme define Barreto (apud GLOCKNER, 2004 p 15) assédio moral é:

Um sentimento de ser ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a. Inferiorizado/a submetido/a, vexado/a, constrangido/a. E ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor. Inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a. mortificado/a, indignado/a e com raiva . A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

Durante muito tempo o assédio moral foi tratado e confundido com *stress* ou outros problemas referentes ao trabalho, como um conflito e agressões entre colegas sem menores conseqüências, até mesmo como um fato corriqueiro sem que se caracterizasse um fato mais grave. Heinz Leymann<sup>3</sup> (1990 apud GLOCKNER 2004), coloca que assédio moral é:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não-éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Já no site [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br) encontra-se a definição:

A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho da organização .

<sup>2</sup> Dra. Margarida Barreto é médica do Trabalho, pesquisadora da PUC SP, é uma das maiores especialistas sobre Assédio Moral no Brasil.

<sup>3</sup> LEYMAN, Heinz: ZAPF, Dieter Mobbing and psychological terror at workplaces – violence and victims. European Journal, 5 (2) .1990.

Unindo os vários conceitos, podemos entender assédio moral como uma conduta abusiva onde o agressor dispõe de palavras, comportamentos, gestos e atitudes que atentem contra a moral, dignidade e integridade não somente física, mas social, sendo, portanto a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras durante sua jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

É preciso, contudo, fazer uma distinção, como bem coloca Bernardo Leite Moreira<sup>4</sup>, não podemos confundir assédio moral com a cobrança natural da chefia pelo cumprimento de prazos, metas e objetivos, pois o mesmo entende que a pressão pela competitividade torna os chefes mais exigentes fazendo com que os mesmos acreditem que seus subordinados podem fazer mais do que normalmente fazem, reforça o pensamento dizendo que os chefes podem e devem pressionar seus subordinados para que os mesmos se superem, mas deixa claro que isso não é assédio moral.

Nesse sentido é preciso haver um entendimento entre a chefia e os subordinados, as metas, os objetivos e os prazos devem então ser discutidos previamente, tornando os mesmos comum a todos os funcionários, claro observado a capacidade e função de cada um, evitando assim cobranças e atitudes inoportunas e deixando o ambiente e as relações de trabalho mais amenas e transparentes.

### **2.1 Métodos do Assédio Moral no Trabalho**

O assédio moral pode ser classificado em vertical e horizontal, o vertical se dá na relação chefe/subordinado e o horizontal quando ocorre entre pessoas da mesma hierarquia, o mais comum é o assédio vertical, pois muitas vezes o chefe faz valer o seu poder e pode influenciar os outros funcionários a terem a mesma atitude com o funcionário assediado.

Segundo Guedes (2003), podemos dividir o assédio moral em três grupos de comportamentos, o primeiro é no âmbito da comunicação, a pessoa atacada é cortada à comunicação ficando à mesma isolada dos demais membros do grupo; o segundo refere-se à reputação da pessoa, onde as táticas são as piadinhas, mentiras, ofensas, ridicularização de um defeito físico e outras características da pessoa; a terceira é a dignidade profissional, quando não lhe é dado um trabalho ou então é solicitado um trabalho não condizente com a sua função, são estabelecidas metas de alcance duvidoso o que pode levar a vítima sentir-se incapaz ou se culpar por não conseguir atingir a meta.

Já Hirigoyen (2005) acrescenta a esta lista um quarto comportamento que é a violência verbal e física, e lista as características de cada comportamento, colocando esses itens de uma maneira mais prática como vemos em Glockner (2004) citando a referida autora:

#### **Deterioração proposital das condições de trabalho**

Retirar da vítima autonomia,

Não lhe transmitir mais informações úteis para as realizações de tarefas,

---

<sup>4</sup> MOREIRA, Bernardo Leite, psicólogo especialista comportamento organizacional. Artigo sobre Assédio Moral - DISPONIVEL [http://www.golrh.com.br/artigos/abre\\_autor.asp?COD\\_autor=88](http://www.golrh.com.br/artigos/abre_autor.asp?COD_autor=88) acesso em 12.12.2007

Criticar seu trabalho de forma injusta e exagerada,  
Contestar sistematicamente suas decisões  
Agir de modo a impedir que tenha promoções  
Atribuir tarefas incompatíveis com a sua função e competências

#### **Isolamento e recusa de comunicação**

A vítima é interrompida constantemente  
Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima  
A comunicação com ela é praticamente por escrito  
Recusam todo o contato com ela, mesmo visual  
Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros  
Proíbem os colegas de falar com ela e não a deixam falar com ninguém

#### **Atentado contra a dignidade**

Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;  
Fazem gestos de desprezo diante dela;  
É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;  
Espalham rumores ao seu respeito;  
Atribuem-lhe problemas psicológicos;  
Zombam de sua deficiência física ou de seu aspecto físico é imitada ou caricaturada;  
Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade;  
Criticam sua vida privada.

#### **Violência verbal, física ou sexual**

Neste ponto certamente estão os casos mais graves, pois existe até mesmo violência física;  
Ameaças de violência física;  
Falam com ela aos gritos;  
Invadem sua vida privada.

Verificamos que existem diversos métodos de hostilização no ambiente de trabalho, mas como coloca Glockner (2004), não podemos esquecer que para uma atitude ser classificada como assédio moral, elas devem ser repetitivas, com o objetivo de obter vantagem ao agressor para a correta caracterização do fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho.

Devemos tomar cuidado para que não seja feita uma confusão entre os problemas normais de um ambiente de trabalho com o assédio moral, a alta competitividade entre as empresas, até mesmo a competitividade no ambiente de trabalho gera um stress e isso pode gerar um conflito entre colegas.

Este conflito esta longe de ser enquadrado como assédio moral, na maioria das vezes eles são momentâneos, passageiros, podem até ser útil se feita uma critica construtiva referente à rotina de trabalho, ou mesmo na melhor forma de realizar o trabalho, mudar o procedimento desde que seja visando melhorar a *performance* da empresa ou diminuir o tempo de realização da tarefa.

## 2.2

### Assédio Moral

### Exemplificando o

Para um melhor entendimento do fenômeno apresentamos a seguir alguns exemplos de assédio moral apresentado por Heloani (apud SILVA, 2007), que narra duas historias referente a assedio moral.

A primeira história é de uma executiva, que cursou diversas especializações com MBA no exterior, um sólido currículo profissional e acadêmico, trabalha em um grande banco como analista de sistemas. Separada recentemente e mãe de um filho com paralisia cerebral, depende unicamente do seu trabalho para manter-se. Ocasionalmente precisa que seu superior a libere para que possa levar o filho a uma clínica de tratamento. O seu chefe constantemente lhe atribui uma grande quantidade de tarefas que devem ser cumprida em um curto espaço de tempo.

Embora não lhe sejam negadas as solicitações de ausência do trabalho, o seu chefe não perde a chance de questionar sua liberação, humilhá-la e insinuar que suas saídas podem acarretar sua perda de emprego. Esta situação causa um forte constrangimento fazendo com que ela viva em constante angustia, estado de tensão em virtude da ameaças do chefe.

Outro caso narrado é sobre um jovem recém formado, por não possuir experiência teve dificuldade em obter um emprego. Começou a trabalhar em uma empresa na área de bebidas. No começo trabalhava com entusiasmo, mas devido ao tratamento rude de seu chefe começou a desanimar-se. Seu chefe sempre se dirigia a ele com as frases “seu trabalho é fácil, até uma criança faz”, “bem se vê que você não tem experiência”, “você me enganou com o seu currículo”, “não sei como pude contratar você”, isso causou certo desanimo no jovem funcionário que sofre quando tem que ir ao trabalho e a noite não consegue dormir devido à insônia.

Esses dois casos demonstram que um superior mal intencionado e preparado, até mesmo com medo de ser superado pelo seu subordinado profissionalmente pode causar a pessoa que esta sobre o seu comando.

Existem empresas que estipulam metas de vendas ou produção a seus funcionários, caso não sejam cumpridas os mesmos são colocados em situações vexatórias expostos ao ridículo perante seus colegas, em alguns casos extremos a empresa “premia” o funcionário com “troféu” é obrigado a deixar sobre sua mesa durante o mês todo para que todos saibam que ele não atingiu a meta desejada.

### 3 OS SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL – ASSEDIADOR E ASSEDIADO

Os sujeitos do assédio moral tanto o assediador como o assediado são seres humanos, cada qual com seu perfil psicológico, entender este perfil é de extrema importância para que possamos entender os comportamentos e atitudes de cada um dos envolvidos.

#### 3.1

#### O Assediado

O assediado não é uma pessoa passiva, pacata e sem opinião própria, mas uma pessoa atuante, que possui conhecimentos tanto práticos como técnicos, muitas vezes incomoda o assediador que se sente ameaçado pela competência do funcionário.

Nesse sentido Guedes afirma que “a vítima do terror psicológico não é um funcionário desidioso, negligente, mas ao contrario são pessoas com alto senso de responsabilidades são genuínas pessoas bem educadas. Possuidoras de valiosas qualidades, profissionais e morais”.

E segue ainda “é esse algo mais que o assediador procura roubar, reduzindo sua autoestima”. Na maioria das vezes a pessoa assediada acredita nas demais pessoas pela sua boa fé, e segundo ainda a mesma autora “as demais pessoas se sentem ameaçada pela sua competência e assim começa a menosprezar o seu trabalho”.

Vários autores procuraram traçar o perfil do assediado e, entre as mais comuns estão:

- Pessoas dedicadas ao trabalho, com alto senso de responsabilidade, colaboradores e sempre prontos em atender as solicitações dos superiores e colegas;
- Não se curvam ao autoritarismo, e não se deixam subjugar;
- São mais competentes que os demais;
- Pessoas com alto senso de justiça;
- Honestas, escrupulosas e com elevado senso de justiça;
- Portadoras de alguma deficiência;
- Mulher em grupos predominantemente de homens ou homens em grupos de mulheres;
- Pessoas mais velhas no meio de mais jovens ou mais jovens no meio de pessoas mais velhas;
- Com crença religiosa ou orientação sexual diferente das demais

Na maioria das vezes a pessoa aceita as críticas, no primeiro momento, mas depois com as repetições a pessoa sente-se diminuída causando desânimo com o trabalho e se afastando do grupo, podendo causar até mesmo a saída do trabalho.

#### 3.2 O Assediador

Delinear o perfil do assediador é tarefa mais difícil, visto ser da natureza humana subjugar os mais fracos, mas quem assedia busca sempre desestabilizar as vítimas procurando sempre colocá-las em situações humilhantes, mas o assediador sempre é uma pessoa que age com sutileza, não demonstrando suas intenções visto suas atitudes serem dissimuladas.

O perfil do assediador, segundo Hirigoyen (2005), é narcisista e destaca algumas características, tais como:

- Tem um senso incomum da sua própria importância e se julga superior aos demais;
- Tem no poder a sua principal arma, e faz uso desse poder sem escrúpulos;
- Explora as pessoas nas suas relações, usando-as até que lhe sejam úteis;
- Inveja às pessoas;
- É uma pessoa que não possui empatia com os demais;
- É uma pessoa extremamente arrogante;
- Mediante essas características o assediador é uma pessoa que tendo o poder vai usá-lo para subjugar as pessoas ameaçando-as com a perda do emprego; age muitas vezes por medo de perder ele próprio o seu emprego, pois se sentindo ameaçado vai se valer da sua posição hierárquica, para assim “tirar” a ameaça do seu caminho.

#### 4 AÇÕES PREVENTIVAS

O assédio moral só vai se disseminar em empresas desestruturadas e desorganizadas mediante a omissão das pessoas que observam esse comportamento, mas nada fazem para ajudar as vítimas e muitas vezes sem perceber tornam-se coniventes com essa situação.

As empresas devem ter um departamento de recursos humano atuante e perspicaz que saiba detectar o problema e solucioná-lo, fazer uma conscientização junto aos funcionários de todos os níveis hierárquicos e conscientizar a todos sobre o problema, até mesmo informando sobre as implicações do mesmo, não só em termos funcionais, mas em termos jurídicos (assunto esse que não é o objetivo deste trabalho).

##### 4.1 O que a vítima de assédio pode fazer

A vítima de assédio pode tomar algumas medidas para se proteger quando se sentir ameaçada. No site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org), encontramos as recomendações:

- Resistir: anotar com detalhes todas as humilhações sofridas, nome do agressor, colegas que testemunharam conteúdo da conversa e o que mais você achar necessário.
- Dar visibilidade, procurando a ajuda dos colegas, principalmente os que testemunharam os fatos ou que sofrem humilhações do agressor.
- Organizar apoio e fundamental dentro e fora da empresa
- Evitar conversar com o agressor sem testemunhas
- Relatar os fatos para os diretores, ou outras instâncias como: médicos, responsável dos recursos humanos da empresa, advogados da empresa e se achar necessário advogados dos sindicatos trabalhistas.
- Buscar apoios junto aos familiares, amigos e colegas, para recuperar a auto-estima, a dignidade, identidade e cidadania.



Outro fator importante que as pessoas ao testemunhar uma cena de humilhação no trabalho contra um colega, supere seu medo e seja solidária com o seu colega, e não se esquecer que o medo reforça a força do agressor.

## 5 O ASSÉDIO MORAL NO BRASIL

No Brasil a primeira matéria sobre o assunto foi publicada no jornal Folha de São Paulo em novembro de 2000 como resultado da pesquisa realizada pela Dra. Margarida Barreto (2000 apud OLIVEIRA, 2006), realizada com 2072 trabalhadores, concluindo que 870 já haviam sofrido casos de humilhações no trabalho. Nessa pesquisa constatou-se que 80% dos entrevistados sofriam dores generalizadas, 45% apresentavam aumento de pressão arterial e 60% queixavam-se das palpitações e tremores e 40% sofriam de redução da libido.

Procurando coibir o mal que o assédio moral causa no indivíduo, tornou-se necessário que fossem criadas medidas para reprimir com rigor, então as empresas públicas principalmente as prefeituras de algumas cidades, a pioneira em criar uma lei contra o assédio moral foi a cidade de Iracemápolis<sup>5</sup> no interior de São Paulo regulamentada em 2001. E seguindo o exemplo outras cidades, como São Paulo, Campinas, Americana<sup>6</sup> e outras. Essas leis municipais, entretanto, tratam somente do assédio moral e destinam-se somente aos servidores públicos, mas inexistem leis específicas para o assédio moral embora alguns projetos estejam tramitando pelo nosso Congresso Nacional.

Países como Alemanha, Itália, França, Austrália e Estados Unidos, possuem uma legislação específica para criminalizar o assédio moral no trabalho. No Brasil, segundo Glockner (2004), “o assédio moral tem, sido enquadrado no art. 483 letra *d* da CLT, que trata do rigor excessivo ou exigência de serviços além das forças do trabalhador. Outro dispositivo que também pode ser utilizado é o art. 482 alínea *b*. da CLT, que autoriza a justa causa dos colegas, chefes, gerentes, diretores, responsáveis pelo agir ilícito”.

Já no site<sup>7</sup>, a Justiça do Trabalho tem se posicionado independentemente da existência de leis específicas. “A teoria do assédio moral se baseia no direito à dignidade humana, fundamento da República Federativa do Brasil, como prevê o artigo 1º, inciso III, da Constituição”, observa a ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, do Tribunal Superior do Trabalho. “É possível citar também o direito à saúde, mais especificamente à saúde mental, abrangida na proteção conferida pelo artigo 6º, e o direito à honra, previsto no artigo 5º, inciso X, também da Constituição”, acrescenta.

Verifica-se que o assédio moral, embora seja na maioria das vezes de difícil comprovação, pode ser punido e o assediador sofre as sanções legais, o mais importante é que as empresas devem estar alertas para evitar esse comportamento sempre informando os

<sup>5</sup> Lei n.1.163 de 24.04.00. RUFINO, Regina Célia Pezzuto, *Assedio Moral no Âmbito da Empresa* LTR 2.006 pág. 76.

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Texto extraído do site <http://www.normaslegais.com.br/trab/1trabalhista020207.htm> acessado dia 12/12/2007

funcionários da nocividade dessa prática e das conseqüências que a mesma pode trazer tanto para os assediadores bem como para a própria empresa.

## 6 CONCLUSÃO

O assédio moral é um fenômeno antigo, mas tornou-se mais evidente com a aguçada competição entre as empresas, expondo os trabalhadores a pressões para aumentar a produtividade, as vendas, conseguir maior *market share*; as cobranças ficaram mais acirradas onde são tomadas atitudes que expõem o trabalhador que não atingem as metas, a humilhações.

É preciso uma conscientização de todos sobre o tema, pois essa é a melhor medida preventiva, que atitudes sejam tomadas e as pessoas que testemunham esse tipo de comportamento tenham coragem de alertar os superiores, comunicar o departamento de recursos humanos da empresa, e acima de tudo se solidarizar com os assediados e repugnar os chefes e colegas que praticam esse ato.

Os direitos dos trabalhadores devem ser respeitados, o respeito à pessoa, a dignidade, a preservação moral, e as relações de trabalhos devem ser pautadas pela ética, não se esquecendo que as empresas são constituídas por pessoas e que cada uma dessas pessoas tem objetivos particulares diferentes, mas devem ser motivadas para o trabalho coletivo, objetivando o bem comum.

Um chefe deve ser um líder, e um líder conquista as pessoas, não usando do poder da força, mas sim pela sua capacidade em fazer que cada um dos seus subordinados tenha consciência do seu papel dentro da empresa e da importância que cada um representa para que a empresa alcance suas metas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BARCELOS, Lucy Mary Culen Pyles, **Assedio Moral nas Relações de Trabalho**- Trabalho de Conclusão de Curso – Direito – Unisal. Universidade Salesiana – Americana. 2.006.
- BARRETO, Margarida, **Uma jornada de Humilhações** – Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia Social da PUC - SP, São Paulo. 2.000.
- GLOCKNER, César Luiz Pacheco, **Assedio Moral no Trabalho**, IOB Thompson 2.004.
- GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo. Editora LTR. 2005.
- HELOANI, Roberto Assedio Moral – Um ensaio Sobre a Expropriação da Dignidade no trabalho. Rev. Administração de Empresas – FGV –revista eletrônica v.3, n.1 Art. 10 – Jan. / Jun. 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assedio Moral: A violência perversa do cotidiano**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2.002.

OLIVEIRA, Nilza Aparecida Alves de. **Assedio Moral no Ambiente de Trabalho como fator determinante da rescisão indireta do Contrato de Trabalho** – Trabalho de conclusão. Direito Unisal – Universidade Salesiana – Americana – 2.006.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assedio Moral no Âmbito da Empresa**, São Paulo – LTR – 2.007.

SILVA, R.A. O empreendedor e o assédio moral no trabalho. **Rev. Urutágua**. Disponível em <http://www.urutugua.ue.br//006/06rsilva.htm> acesso em 10 Dez 2007.