

# Assédio Moral nas Relações de Trabalho e a Legislação Vigente

**Marlene Valério dos Santos Arenas**

Doutoranda em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Professora na Universidade Federal de Rondônia  
*marlenearenas@gmail.com*

**Valmíria Carolina Piccinini**

Pós-Doutora  
École des Hautes Études Commerciales de Montréal  
Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS  
*piccininip@yahoo.com.br*

## Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir a temática do assédio moral nas organizações levando em conta a literatura nacional e internacional, bem como considerando a legislação brasileira sobre o tema. Diversos estudos têm sido realizados sobre a temática do assédio moral em ambiente de trabalho e os prejuízos acarretados por esse fenômeno para a organização, que afeta a produtividade e qualidade dos produtos, acidentes de trabalho, absenteísmo, "imagem arranhada" da organização e o crescente número de processos de indenização entre outros. A partir da pesquisa foi possível identificar a legislação que pode ser aplicada nos processos judiciais nas organizações públicas e privadas brasileiras, visando a reparação dos danos morais e materiais ao assediado, a legislação que pode coibir esse fenômeno e os projetos existentes para tornar mais severa a punição dos culpados pelo sofrimento infligido as vítima.

**Palavras-chave:** assédio moral, relações de trabalho, legislação brasileira.

## Abstract

This article aims to discuss the issue of bullying in organizations taking into account the national and international literature, as well as considering the Brazilian legislation on the subject. Several studies have been conducted on the topic of bullying in the workplace and the impairments caused by this phenomenon for the organization, which affects productivity and product quality, workplace accidents, absenteeism, "scratched image" of the organization and the growing number process of compensation among others. From the research it was possible to identify legislation that can be applied in judicial proceedings in public and private organizations in Brazil, seeking compensation for moral and material damages to the besieged, legislation can curb this phenomenon and existing projects to make the most severe punishment of the guilty for the suffering inflicted on the victim.

**Keywords:** bullying, working relationship, Brazilian legislation.

## 1 Introdução

Ao longo de atividade profissional no setor público, constatamos várias situações de assédio moral e que contribuíam para o adoecimento dos colegas e prejudicavam o ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho é importante para que as pessoas se sintam bem ao saberem que vão começar o seu dia ou se vão, ao final da jornada, fugir de um ambiente em que se sentem pressionadas, acuadas e infelizes. Há na literatura acadêmica e também em romances, relatos de maus tratos aos funcionários/trabalhadores. Esses maus tratos podem não se concretizar em agressão física, mas verbalmente, ou pelo isolamento, pelo desprezo. Este fenômeno destrói o ambiente de trabalho, diminuindo a produtividade, e se tornam problema de saúde pública, uma vez que vão se refletir em absenteísmo, desinteresse com e no trabalho, manifestando-se em problemas de saúde, internações, desgastes psicológicos, aposentadorias precoces, batalhas judiciais etc.

Estudos sobre assédio moral na Europa mostram os percentuais de trabalhadores (as) afetados (as) em 09 (nove) países, em 2001, sendo, em ordem decrescente, no Reino Unido 16,3%, na Suécia 10,2%, na França 9,9%, Irlanda 9,4%, Alemanha 7,3%, Espanha 5,5%, Bélgica 4,8%, na Grécia 4,7%, Itália 4,2%. Barreto (2000) realizou um estudo em que entrevistou 2.072 pessoas, de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similares de São Paulo e região, em 2000, constatou que 42% dos entrevistados sofreram alguma forma de humilhação e constrangimento no trabalho.<sup>1</sup>

Estudos têm sido produzidos sobre o tema também nas áreas de direito, administração, psicologia, sociologia, medicina do trabalho que envolve o tema em questão Alkimin (2007), Batalha (2009); Caniato (2008); Cezar, Marziale (2006), Santos, Siqueira e Mendes (2009); Correa e Carrieri (2007); Heleoni (2004); Guedes (2008); Merlo (2002); Soboll e Gosdal (2009), entre outros. Apesar de antigo, somente nos tempos atuais vem sendo avaliadas as suas repercussões no ambiente de trabalho das empresas, no campo jurídico e na saúde do trabalhador, nos custos incorridos e consequências psicológicas na vida de quem sofre assédio moral.

Este artigo foi extraído de um ensaio elaborado a partir de um levantamento teórico na literatura brasileira e alguns textos internacionais, assim como livros, revistas, artigos e materiais disponibilizados na *internet*, voltados para a temática do assédio moral em ambiente de trabalho. Nesse levantamento foi possível identificar a legislação existente tais como Constituição Federal Brasileira, Código Civil, Penal e Processo Civil, além das legislações municipais e estaduais, utilizado nos tribunais para indenização de danos morais sofridos em função desse fenômeno, bem como Projetos de Leis em tramitação na Câmara dos Deputados e nas Assembleias Legislativas dos Estados.

Este estudo repousa na constatação da escassa legislação e na busca de dados sobre o tratamento que a legislação vem dando acerca do assédio moral no ambiente de trabalho. Após é realizada uma reflexão sobre o tema por meio da abordagem existente sobre o assunto, bem como à legislação sobre o mesmo.

---

<sup>1</sup> <http://www.assediomoral.org/spip.php?article358>- Acessado em 25 mai 2010

## 2 CONTEXTUALIZANDO O ASSÉDIO MORAL

Assédio moral é um fenômeno também conhecido como agressão psicológica que acontece em vários meios como social, familiar, estudantil e no ambiente de trabalho, tanto nas organizações públicas como privadas. Em função da incidência, faz-se necessário uma revisão histórica sobre as diferentes visões desse fenômeno.

Os estudos sobre assédio se tornaram conhecidos a partir dos anos 80, na Suécia por Heinz Leymann<sup>2</sup>, na Alemanha por Dieter Zapf<sup>3</sup>, na Itália com Heraldo Ege<sup>4</sup>, na Noruega por Stale Einarsen<sup>5</sup>, na França com Marie-France Hirigoyen, no Brasil por Margarida Barreto.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2003) descreve o assédio moral como comportamento de alguém para rebaixar uma pessoa ou um grupo de trabalhadores, por meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes contra uma pessoa ou um grupo de trabalhadores. São críticas repetitivas e desqualificações, isolando-o do contato com o grupo e difundindo falsas informações sobre ele<sup>6</sup>.

Ainda, assédio moral em um local de trabalho pode ser toda e qualquer conduta abusiva, de forma reiterada e sistemática, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam desestabilizar, trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; ALKIMIN, 2007; SOARES, 2008; GUEDES, 2008; HIRIGOYEN, 2009; SOUZA, 2009; BATALHA, 2009). Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcada pelo abuso de poder e manipulações perversas (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FREITAS, 2008; SOARES, 2008; HIRIGOYEN, 2009; BATALHA, 2009; CARVALHO, 2009).

O assédio é compreendido como um processo sistemático de hostilização, direcionado a um indivíduo ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender. Pode ter por efeito, ou resultado, algum tipo de prejuízo para o agredido, que pode ser simplesmente a criação de um ambiente hostil, que traga desconforto físico e emocional, ou até o adoecimento e a exclusão do grupo (SOBOLL; GOSDAL, 2009).

Torna-se assim, uma lesão psíquica e moral inculcada passiva e sorrateiramente no ambiente de trabalho, capaz de induzir na vítima a baixa-estima, ocasionando uma plêiade de doenças, que poderão ser classificadas como doenças do trabalho (MORAES, 2008). Essa manipulação insidiosa destrói a honra e a imagem do ser humano, sua alma e seus sentimentos (SOARES, 2008; MORAES, 2008; SOUZA, 2009).

O assédio é uma das faces da violência denunciada no mundo do trabalho, com diversas implicações tanto para os indivíduos, como para as organizações e a sociedade. Esse fenômeno se expressa na interação de pessoas no cotidiano do trabalho, podendo ser confundido com conflitos pessoais ou até mesmo antipatias aleatórias. Além disso, essa violência é fundamentada numa sociedade que busca ganhos rápidos em curto prazo e organizações que não se preocupam com o trabalhador (FREITAS, 2008; HIRIGOYEN, 2009; SOBOLL, 2009; GOSDALL, 2009; SOUZA, 2009). É considerada uma forma extrema da violência psicológica no ambiente de trabalho por meio de

---

<sup>2</sup> [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf). acessado em 05 mai 2010

<sup>3</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf> - acessado em 27 set 2010

<sup>4</sup> <http://www.cesil.com/0300/mobing03.htm> - acessado em 27 set 2010

<sup>5</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848228&show=pdf> - - acessado em 15 mai 2010

<sup>6</sup> <http://www.sasp.org.br/index.php/notas/70-violencia-psicologica-no-trabalho.html> - acessado em 25 ago 2011

comportamentos repetitivos de isolamento, humilhações, constrangimentos, perseguição, manipulação e intenção de prejudicar, que muitas vezes, visam à exclusão do trabalhador do ambiente de trabalho. As vítimas se sentem envergonhadas e se tornam desacreditadas, pois as pessoas duvidam delas. Além disto, os colegas que presenciam se afastam para não ser o próximo alvo. Assim, acabam por ficarem caladas por medo do desemprego favorecendo a perpetuação da atuação do assediador.

O assédio moral também conhecido como violência moral ocorre através de atitudes sutis direcionadas a determinado indivíduo com o intuito de desestabilizá-lo, destruí-lo e, muitas vezes não é percebido pelos próprios colegas de trabalho, levando a vítima ao adoecimento.

Os tipos de assédio que podem ocorrer dentro das organizações e que afetam o ambiente de trabalho, onde todos ficam temerosos, pode ocorrer de forma vertical descendente que é quando o assédio é cometido por um superior hierárquico acarretando consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL; GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010). É sempre difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade, da qual alguns administradores poucos seguros de si ou embevecidos pelo poder se aproveitam, abusando e sentindo prazer em submeter o outro (HIRIGOYEN, 2009).

O assédio horizontal surge entre funcionários de mesmo nível hierárquico, colegas de trabalho de uma mesma área e é mais frequente quando dois empregados disputam um mesmo cargo ou uma promoção. Pode ser ocasionado por ciúme, inveja, falta de afinidade, preconceito (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010). Ocorre também quando o funcionário assediador goza de excessiva proteção do seu chefe, e quando presenciado, muitas vezes é entendido como problemas de relacionamento interpessoal (SOUZA, 2009).

O assédio misto envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões, como por exemplo, o processo de assédio desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao trabalhador portador de HIV (SOBOLL; GOSDAL, 2009). É raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico, que se torna, portanto, cúmplice (ZANETTI, 2008; HIRIGOYEN, 2009).

O assédio ascendente ocorre quando um ou mais subordinados investem contra o chefe, de um superior por um ou vários subordinados não é levado em consideração e, no entanto, pode ser do mesmo modo destrutivo. As vítimas, neste caso, não sabem para onde se dirigir para se defender (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; FIORELLI, 2007; ALKIMIN, 2007; ZANETTI, 2008; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL;

GOSDAL, 2009; SOUZA, 2009; HIRIGOYEN, 2009; FERREIRA, 2010). Exemplo do meio futebolístico quando há casos de jogadores que boicotam o técnico de futebol, derrubando-o e culpando-o pelos maus resultados, que foram responsabilidade dos próprios jogadores (MORAES, 2008).

Inúmeras são as consequências identificadas nos estudos sobre assédio moral: a desestabilização emocional e profissional contribui para que a vítima vá perdendo simultaneamente a autoconfiança, interesse, motivação, capacidade de liderança, criatividade, espírito de equipe. Além disto, vê poucas chances de se manter empregável, se sujeita às mais diversas humilhações e adoce psicológica e fisicamente, passando a ter ideias de suicídio. Ao retornar à sua casa, após muitas humilhações, deprimido, tendo em mente os comentários de sua incapacidade pode se

refletir no espaço familiar, na desestruturação familiar (depressão, alcoolismo, divórcio, abandono, indignância).

Para a organização as consequências podem se manifestar na redução da produtividade, da lucratividade, queda ou alteração na qualidade do serviço ou produto, danos aos equipamentos, menor eficiência, falta de comprometimento, desinteresse, acomodação, baixo índice de criatividade, perda de trabalhadores qualificados, alta rotatividade, aumento de doenças profissionais, adoecimento mental (depressão e outros), aparecimento de condutas de dependência (bulimia, alcoolismo, toxicomania, entre outras), acidentes de trabalho, aumento do absenteísmo, degradação do clima organizacional, aumento de demandas trabalhistas, perdas econômicas por processos, imagem da empresa “arranhada” perante os consumidores e mercado de trabalho e redução de clientes.

As consequências à sociedade e à previdência social podem apresentar custos substanciais que vão desde o aumento de doenças e afastamentos, acidentes de trabalho, incapacitações, aumento com gastos médicos e hospitalares (remédios, hospitalizações, tratamentos), até aposentadorias precoces. As consequências dessa exclusão social pode se refletir em alto custo com desemprego, perda potencial de trabalhadores produtivos, perda do investimento social em educação, informação e capacitação profissional (pago por todos os contribuintes), pois essas pessoas terão de receber algum tipo de suporte social.

Este fenômeno assumiu tal proporção, que a legislação vigente tem conseguido somente atenuar o problema, necessitando a criação de leis que reprimam e condenem e inibam a propagação do assédio moral.

### **3 ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

No início do século XX teve início a segunda revolução industrial. O capitalismo cresceu e grandes organizações foram aparecendo e se expandindo, já se enfatizava a necessidade de controle sob o trabalho dos operários e o controle organizado da produção para o seu fomento.

Há a intuição de que a gestão da empresa moderna tem evoluído significativamente desde o início do século, no entanto, certo número de elementos do taylorismo ainda está presente nas empresas de hoje, e parece provável que se mantenha por muito tempo ainda. O trabalho continua a ser um fator significativo no custo de produção. A organização científica do trabalho defende a busca de ganhos de produtividade com investimento mínimo, diminuindo assim os custos, contribuindo para eliminação ou fusão de postos de trabalho, redução dos quadros, terceirização para diminuição dos custos e aumento da competitividade, tornando o indivíduo um recurso descartável a qualquer momento (PEAUCELLE, 2000).

A organização do trabalho pode contribuir para o sentimento de abandono e/ou perseguição da qual se queixam muitos trabalhadores. Novick (2000) define organização do trabalho como o conjunto de aspectos técnico e sociais que interferem a realização do trabalho, as organizações buscam novos arranjos de produção dar conta de um mercado cada vez mais competitivo, o que altera, necessariamente, a forma pela qual o trabalho é feito. Dejours (1994) vê na organização do trabalho a responsável por todas as pressões sofridas pelos trabalhadores, danificando a vida mental e o domínio das realizações, das motivações e dos desejos do indivíduo, conseqüentemente a perda do sentido na execução das tarefas.

O sofrimento do trabalhador intensifica-se com o taylorismo e logo em seguida com o fordismo. Taylor tinha uma preocupação com a ociosidade dos empregados, com a divisão das

atividades, para não haver acúmulo de conhecimentos e habilidades, além do mínimo tolerável para tanto seria necessário cronometrar cada movimento para que a gerência pudesse exigir dos trabalhadores a quantidade ideal de produtividade. A preocupação com a cronometragem dos movimentos era uma forma de aumentar o controle sobre a produção, isso pressupõe um aumento da subordinação, que seria um dos elementos do sofrimento no trabalho. A linha de montagem aperfeiçoada por Ford também permitia o controle dos trabalhadores agora pelo ritmo da máquina.

O faylorismo sempre buscou a eficiência e o crescimento econômico da indústria para assim produzir mais e mais. A gestão empresarial do "pós-taylorismo", adotou cinco objetivos que demonstra a contínua importância dos objetivos da eficiência (produtividade), às quais se juntam os prazos (atualidade), redução de defeitos (qualidade) e a produção de variações básicas de produtos (diversidade). Estes novos objetivos são coerentes com o objetivo global de lucro e maximização, onde os prazos, qualidade, variedade e flexibilidade são obtidas sem afetar os custos, pois são critérios que caminham juntos, não necessariamente nessa ordem (PEAUCELLE, 2000), que permanece até os dias atuais.

O taylorismo não supõe somente a organização do trabalho, mas as formas de supervisão e controle, as regras de como trabalhar, os níveis, suas hierarquias, os critérios e formas de exercício da autoridade e o poder (NOVICK, 2000). Para Chanlat (2000) o controle do tempo de trabalho ainda predomina, com novos sistemas de controle, com fixação de metas a serem alcançadas deixando a responsabilidade dos resultados na mão do trabalhador que acaba influenciando na sua própria remuneração.

A evolução da tecnologia, a substituição de mão de obra pela automação, acarreta a queda do nível de empregos e a redução da força de trabalho principalmente pela tecnologia. Muitas profissões ou ocupações diminuíram ou desapareceram com a automação das montadoras, indústrias, bancos, na construção civil com o uso de betoneiras e tijolos pré-moldados, os restaurantes passaram a oferecer o serviço *self-service*, produtos que passaram a ser vendidos pela internet, e muitos outros serviços que precisavam de centenas de operários, passaram a utilizar uns poucos, na execução dos serviços.

Com isso a posição dos trabalhadores fica muito mais dependente de fatores não só tecnológicos como de políticas de gestão como terceirizações, contratos frágeis e inseguros, flexibilização das relações de trabalho, remuneração variável, além da exigência de um trabalhador polivalente e multifuncional, entre outras.

Barreto (2002) afirma que os reflexos dessas mudanças nas formas de produzir e organizar o trabalho marcou as duas últimas décadas do século passado, trazendo entre outras consequências a quebra de direitos sociais, reformas no contrato laboral, terceirizações e quarteirizações, crescimento do setor informal, aumento do subemprego, precarização do trabalho, desemprego massivo e aumento da miséria urbana. As repercussões na vida dos trabalhadores foram imediatas, passando a exigir mais eficiência técnica, espírito competitivo e agressivo, flexibilidade e polifuncionalidade. A reestruturação e o conseqüente enxugamento da máquina empresarial exigem trabalhar mais com menos pessoas.

Assim, acabam proporcionando uma violência extrema sobre o trabalhador que pode levar a danos à saúde em virtude de trabalharem em ambientes com condições de trabalho estressantes e e devido à pressão pela produção, visando o alcance de metas e objetivos.

As organizações devem se preocupar com esse fenômeno, tanto do ponto de vista de políticas de gestão de pessoas como nas relações de trabalho e se atentar a legislação vigente em relação ao assédio moral.



#### 4 LEGISLAÇÃO NO BRASIL ACERCA DO ASSÉDIO MORAL

Forte é o papel do Judiciário em relação ao assédio moral, tendo em vista a necessidade de reprimir, rechaçar e combater sem limites o assédio moral em todas as suas formas no ambiente de trabalho nas organizações empresariais, governamentais, não governamentais e instituições.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Resolução n. 217A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 1948 e assinada pelo Brasil na mesma data, reconhece a dignidade como inerente a todos os membros da família humana e como fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo.

O assédio moral fere a dignidade da pessoa, um direito humano reconhecido internacionalmente nos tratados e convenções dos quais o Brasil faz parte desde a assinatura do Pacto de São José da Costa Rica, em 1969. Os acordos internacionais que tratam de direitos humanos são cláusula pétrea da nossa Carta Magna<sup>7</sup>, a dignidade da pessoa humana é considerada um princípio constitucional, por trazer um valor espiritual e moral inerente à pessoa, à boa fama, consciente e responsável pela própria vida e a pretensão ao respeito por parte das demais pessoas.

Na Constituição Federal Brasileira de 05 de outubro de 1988, a ideia de dignidade da pessoa humana se apresenta como dupla concepção, sendo a primeira um direito individual protetivo, em relação ao próprio Estado, e aos demais indivíduos e o segundo dever fundamental de tratamento igualitário, respeitando a dignidade de seu semelhante. Logo a dignidade é o valor absoluto, insubstituível e indispensável inerente a cada ser humano (MORAES, 2008). A preservação da dignidade da pessoa humana está prevista no artigo 5º, incisos V e X, assegurada a inviolabilidade à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, além de assegurar a indenização pelo dano material e moral decorrente de sua violação; assegura o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem.

A Carta Magna prevê amparos que podem coibir os casos de assédio moral, como o artigo 196, que versa sobre a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação e artigo 200, no inciso II a preocupação com a saúde do trabalhador.

O Código Civil Brasileiro de 10 de janeiro de 2002, em seus artigos 186 e 187, versa sobre o dano moral e material, quando considera que comete ato ilícito aquele que por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral; e aquele titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes. Ainda no artigo 927, prevê a obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem. O artigo 20 se refere à imagem da pessoa, quando lhe atingirem a honra, a boa fama ou a respeitabilidade. A responsabilidade pela reparação civil o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele (art. 932, 933 e 942).

O Código Civil Brasileiro também reza em seu artigo 43 sobre as pessoas jurídicas de direito público que são responsáveis civilmente pelos atos de seus agentes que nessa qualidade causem

---

<sup>7</sup> § 3º do artigo 5º da Constituição Federal

danos a terceiros, ressaltando o direito regressivo contra os causadores do dano, se houver, por parte destes, culpa ou dolo e no artigo 934, aquele que ressarcir o dano causado por outrem pode reaver o valor daquele por quem pagou, salvo se o causador do dano for descendente seu, absoluta ou relativamente incapaz. No caso de servidor público, nas leis municipais e estaduais em vigor, o servidor público responsável pelo assédio moral poderá sofrer as penalidades de suspensão, multa ou demissão, além de ressarcir os danos ao Erário, conforme o inciso 6º do artigo 37 da Constituição Federal.

A Consolidação das Leis do Trabalho de 1º de maio de 1943, no artigo 483, afirma que o empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização, quando forem exigidos serviços superiores às suas forças, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; quando for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; correr perigo manifesto de mal considerável; não cumprir o empregador as obrigações contratuais; praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama; e ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem. A Consolidação das Leis do Trabalho obriga o dono da empresa a mantê-la funcionando de maneira que se respeitem os direitos dos trabalhadores em relação a sua integridade física e moral, sendo ele o principal responsável pelo que vier a ocorrer na referida repartição.

No Código Penal Brasileiro de 07 de dezembro de 1940, a legislação sobre assédio moral ou terror psicológico ainda é modesta e carece de normatização, pois não há uma lei em âmbito nacional, sendo que o que existe são legislações em nível de Município, que consideram o assédio moral como crime no serviço público, como em Americana, Campinas, Guarulhos, Bauru, Jaboticabal, São Paulo, e Iracemápolis no Estado de São Paulo; Reserva do Iguazu e Cascavel no Estado do Paraná; Natal no Rio Grande do Norte; Sidrolândia, São Gabriel do Oeste no Mato Grosso do Sul e os Estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais<sup>8</sup>, Paraíba, Rio Grande do Sul<sup>9</sup>, Rondônia<sup>10</sup>, Sergipe, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal<sup>11</sup> possuem legislação em nível estadual<sup>12</sup>.

O servidor público, na conduta de assediador, poderá responder por crime contra a honra, difamação e injúria (artigos 139 e 140, respectivamente), nos crimes de periclitamento da vida e da saúde e maus tratos (artigo 136) e nos crimes contra a liberdade individual e constrangimento ilegal (artigo 146) pelo Código Penal Brasileiro.

No serviço público, a responsabilidade de quem pratica o assédio moral é tríplice, pois o assediador responde civil, penal e administrativamente; referindo-se aos artigos da Constituição 5º inciso V e X, parágrafo 6º do artigo 37; pelos artigos 20, 43, 186, 187, 927, 932, 933 e 942 do Código Civil Brasileiro e pelos artigos 139 e 140 do Código Penal Brasileiro.

No caso dos servidores públicos federais a Lei 8.112 de 11 de dezembro 1990, em seus art. 116 e 117, não versa claramente sobre a questão do assédio moral, mas o próprio estatuto possui artigos que podem inibir, condutas de servidores que podem afrontar o dever de moralidade da Administração, além de estabelecer imoderação de conduta. Estão sujeitos ao estatuto os servidores efetivos e os comissionados, com deveres e condutas proibitivas.

No Congresso Nacional tramita o projeto de Lei 4.591 de 03 de maio de 2011, cujo objetivo é punir quem assedia moralmente inferior hierárquico, acrescentando ao artigo 117 do Regime Jurídico Único – Lei 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Federais), o parágrafo 1º: Prevê que para fins do disposto neste artigo considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja,

---

<sup>8</sup> <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=116&comp=&ano=2011> acessado 20 mai de 2011

<sup>9</sup> <http://www.assediomoral.org/spip.php?article256> - acessado em 20 mai 2011

<sup>10</sup> <http://www.ale.ro.gov.br/Portal/go.asp?idMenu=25> - acessado em 20 mai 2011

<sup>11</sup> <http://www.assediomoral.org/spip.php?article516> - acessado em 20 mai 2011

<sup>12</sup> <http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique21> - acessado em 20 mai 2011



pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços.

Há propostas em tramitação no âmbito federal de alteração do Código Penal, como o Projeto de Lei n. 4.742/01, de inserir a prática de assédio moral no capítulo relativo a Crimes contra a liberdade Individual com a inserção do artigo 146-A. Posteriormente, o projeto foi alterado em seu texto original, após várias justificativas, por se entender que a matéria deveria ser tratada no capítulo relativo à Periclitção da Vida e da Saúde, logo após o crime de maus tratos, com a inserção do artigo 136-A.

A legislação constitucional e legislação ordinária possuem instrumentos para punir, aquele que praticar assédio moral contra trabalhador subordinado, possibilitando a pessoa assediada o direito de ser indenizada por danos morais e materiais, pelo assediador, seja ele o dono da empresa, o seu chefe ou superior hierárquico que lhe causou assédio no ambiente de trabalho.

A indenização ao assediado tem o objetivo de cobrir os danos emergentes (o que a vítima efetivamente perdeu quando ficou doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico, psicológico e medicamentos); e os lucros cessantes (o que a vítima deixou de ganhar, com o pedido de demissão, porque foi assediado, deixando assim de receber seus vencimentos).

O Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público do Trabalho procuram alertar os trabalhadores sobre a violência moral e a sexual no ambiente de trabalho, conscientizando a vítima e o agressor, bem como promovendo a identificação das ações e atitudes, de modo a resgatarem o respeito e a dignidade, através de cartilhas e palestras.

Ao trabalhador é possível pleitear a tutela de seus direitos com base no dano moral trabalhista e no direito ao meio ambiente de trabalho saudável, que é garantido pela Constituição. Quanto à saúde o trabalhador celetista, ou seja, aquele que é regido pela CLT, este pode lutar pelo reconhecimento do assédio moral como doença relacionada ao trabalho.

Segundo Resolução 1.488 de 11 de fevereiro de 1998, do Conselho Federal de Medicina dispõe que para o estabelecimento donexo causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e dos exames complementares, quando necessários, deve o médico considerar a história clínica e ocupacional, decisiva em qualquer diagnóstico e/ou investigação denexo causal, estudo do local e da organização do trabalho, dados epidemiológicos, a ocorrência de quadro clínico ou subclínico em trabalhador exposto a condições agressivas, identificação de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos, estressantes, e outros, depoimento e a experiência dos trabalhadores, duração e repetitividade da exposição dos trabalhadores a situações de humilhação.

Esses danos sofridos pelo assediado geram perdas de caráter material e moral, desencadeando o direito à indenização da vítima em virtude do assediado se sentir pressionado a pedir demissão, ou ser exonerado no caso de servidor público.

Em todos os processos de indenização o ônus da prova art. 333 do Código de Processo Civil – CPC cabe a quem alega, no caso, o assediado, que faz as acusações, no âmbito civil, trabalhista e administrativo. O assédio moral é difícil de provar, pois o assediador o negará e poucos colegas de trabalho se prontificam a serem testemunhas, porque normalmente têm uma relação direta com o assediador e temem sofrer represálias, ou mesmo se tornarem a próxima vítima. As provas para que se presuma o dano moral no caso terão que ser produzidas pela própria vítima através de bilhetes, mensagens escritas ou eletrônicas, gravações telefônicas ou mesmo no próprio ambiente de

trabalho, pois há que se provar o nexo causal entre o assédio e o prejuízo como dor, sofrimento, humilhação (VACCHIANO, 2007).

O Tribunal Superior do Trabalho – TST já decidiu que o ônus da prova no Direito do Trabalho não cabe necessariamente à parte que alega o fato (RR 649939/2000), cuja decisão deve ser aplicada somente quando a parte contrária é detentora de documentos ou informações que comprovam as alegações da reclamante, não estando ao alcance deste, tais como controle de ponto, recibos e outros documentos de mesma natureza que possam de alguma forma comprovar o assédio moral, podem ser requisitados para comprovar o alegado, não desobrigando a vítima de produzir outras provas (VACCHIANO, 2007).

Inovou o TST na decisão da inversão do ônus da prova quando estas não estão ao alcance do assediado, isto porque a vítima de assédio é a parte mais frágil na relação de trabalho. A falta de solidariedade nas relações sociais do trabalho reflete na conduta dos trabalhadores diante do sofrimento alheio. Hirigoyen, (2005) afirma que o assédio é uma patologia da solidão, pois primeiro se atacam os trabalhadores isolados e aqueles que têm aliados, dá-se um jeito de privá-los dessa solidariedade. Dejours (2008a; 2008b) explica que as crescentes perseguições de patrões aos operários e também perseguições entre as hierarquias intermediárias proporcionam um crescimento das patologias, pois nesse processo de perseguição não há mais solidariedade, se está só, abandonado pelos demais e, assim, as novas patologias relacionadas ao trabalho, são antes patologias da solidão, porque se torna muito mais difícil suportar e reagir a situações de injustiça sem a solidariedade. O individualismo nas relações sociais de trabalho impede o trabalhador de reagir, de se fazer ouvir diante do abuso de poder (HIRIGOYEN, 2005, DEJOURS, 2008a).

Através dessa pesquisa foi possível identificar e discutir sobre a legislação existente tais como Constituição Federal, Código Civil, Penal, Processo Civil, legislações municipais e estaduais, utilizado nos tribunais para indenização de danos morais sofridos em função desse fenômeno, bem como Projetos de Leis em tramitação na Câmara dos Deputados e nas Assembleias Legislativas dos Estados.

O problema repousa na escassa legislação que se refere explicitamente ao tema e no tratamento que a legislação vem dando acerca do assédio moral no ambiente de trabalho. É apresentada uma breve reflexão sobre o tema para responder o objetivo do ensaio teórico através da literatura que versa sobre o assunto, bem como à Legislação sobre o mesmo.

Um caso famoso conhecido como o empregado “javali”, julgado pela 6ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, processo TRT n. 02229-2003-092-15-00-6-RO, (48577/2004-RO-7), da funcionária que foi transferida para Campinas, juntamente com outras colegas, que ficavam numa sala (mezanino) apelidado de “aquário”, onde todos permaneciam na ociosidade, durante todo o expediente. Um tempo depois foram remanejados para outro prédio antigo conhecido como porão, ambiente insalubre, permanecendo na mesma condição de ociosidade e ganharam a alcunha de “javali” (já vali alguma coisa ... ou algo parecido). Este ócio imposto era uma forma de pressionar para adesão ao Programa de Demissão Voluntária – PDV. Os danos morais foram concedidos com fundamento no Estado Democrático de Direito que tem como fundamento a cidadania, a dignidade da pessoa humana e nos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, que constituem os incisos II, III, IV do artigo 1º da Carta Magna.

O caso recente do Juiz da 7ª Vara Criminal do Tribunal de Justiça de Pernambuco, que intimidava com arma de fogo que mantinha no seu escritório, os servidores da Vara onde era titular, além de palavras de baixo calão, gritos, castigos a quem lhe contrariava, fizeram com que fosse aposentado compulsoriamente, por assédio moral, pela Corte Especial do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Durante cinco anos cerca de 60 funcionários pediram transferência da citada vara, por não suportar os maus tratos e a pressão a que eram submetidos, chegando ao extremo de uma servidora urinar dentro do escritório porque o juiz não lhe deu permissão para ir ao sanitário, configurando um comportamento inadequado e incompatível com a função do magistrado.

Vários são os casos de assédio que ocorrem, mas a divulgação dos mesmos, e a condenação dos responsáveis, ainda são insuficientes para coibir esse tipo de comportamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral nas organizações existe e não se pode mais negar. Na realidade sempre existiu, mas o fato de a sociedade estar mais preocupada com o assunto leva a sociedade jurídica a buscar amenizar o problema já que ele é inerente a uma sociedade em que existem relações de força, ou seja, a relação de dominador e dominado. Em consequência há grandes perdas com a falta de humanização do trabalho por parte das empresas ou órgãos públicos, a omissão por parte das chefias e a falta de solidariedade dos colegas que permitem que o assédio moral aconteça.

Constata-se que os custos são altos, pois há a tendência de que o trabalhador vítima desse fenômeno adoça, portanto, a empresa não poderá contar com o trabalho do mesmo, pois está de licença médica, ficando longe do ambiente de trabalho. Quando um trabalhador assediado, todos são afetados, a produtividade de todos diminui, assim como a qualidade. A cada saída de um trabalhador, a empresa precisará selecionar e treinar um novo, portanto aumentam os custos.

Percebe-se que as empresas que são omissas à prática do assédio moral também saem lesadas nesse processo, pois há redução de produtividade e qualidade dos produtos, tendo que arcar com processos judiciais, além da rotatividade dos trabalhadores. Os trabalhadores perdem com adoecimento físico e psíquico, se tornando improdutivos muitas vezes para trabalho, ocorrendo assim às aposentadorias precoces e os custos de saúde pública.

Há urgência na aprovação do Projeto de Lei que altera o Código Penal que tipifica o assédio moral como crime, como uma forma de conter o assédio moral, evitando que se torne excessivo, atingindo o lado mais fraco, que é o trabalhador. No momento que o assediador for punido com privação da liberdade ou pelo pagamento de multa ou pena, e seu comportamento criminalizado, será uma forma de coibir tal comportamento e também as empresas deixarão de serem omissas em relação ao trabalhador com perfil de assediador.

## 6 Referências

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/>>. Acessado em: 05 abr 2010.

BARRETO, M. **Violência, Saúde e Trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

\_\_\_\_\_, Margarida. **Assédio Moral: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa pra livrar-se de trabalhadores indesejados**. São Paulo: Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, 2002. Disponível em:



<<http://ser1.cremesp.org.br/?siteAcao=Revista&id=40>>. Acessado em: 11 jul 2010.

BATALHA, Lílian Ramos. **Assédio Moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acessado em 09 jun 2010.

BRASIL. **Código Penal Brasileiro**. Lei 2848 de 07 de dezembro de 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm)>. Acessado em 09 jun 2010.

BRASIL. **Código Processo Civil**. Lei 5869 de 11 de janeiro de 1973. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm)>. Acessado em 09 jun 2010.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei 5.452 de 01 de maio de 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del5452compilado.htm>>. Acessado em 09 jun 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm)>. Acessado em: 08 jun 2010.

BRASIL. Lei 8112/90 de 11 de dezembro de 1990. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acessado em 19 jun 2010.

CAMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 4.591/2001**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=28115](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=28115)>, Acesso em: 04 maio 2011.

CAMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 4.742/2001**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/busca/?q=Projeto+de+Lei+4742%2F2001>>, Acesso em: 04 maio 2011.

CARVALHO, Doriane J. Psendziuk. **Assédio Moral na Administração Pública**. Cuiabá: Sindicato dos Fiscais de Tributos Estaduais de Mato Grosso, 2009. Disponível em: <<http://www.sinfate.com.br/pgControler.php?acao=noticias&tipo=&codg=2397>>. Acesso em: 10 jul 2010.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000

DEJOURS. Christophe.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Betiol, M.L.S (Coord). São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Christophe. *Avant-propos* para a edição brasileira. (2008a) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 17-23). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

\_\_\_\_\_, Christophe. Alienação e clínica do trabalho. (2008b) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 219-244). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

EINARSEN, Ståle. **Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson**. Disponível em: <<http://www.worktrauma.org/research/research03.htm>>. Acessado em: 29 mai 2010.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1970. 149 p. caps. 1 e 3. (Definição de administração – p.23-26; Princípios gerais da administração – p.43-64).

FELLS, Michael J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p.345-360, 2000.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 2ª ed. Campinas: Russel Editores, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2007. FREITAS, M. E., HELOANI, R., BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, Coleção Debates em Administração.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_, M. F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2009.

JUS NAVEGANDI. **Assédio Moral**. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=9021>> acessado em: 13 jun 2010.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**. Violence and Victims, Vol. 5, n. 2 (1990), 119-126. Disponível em: <[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)>. Acessado em: 27 mai 2010.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de Franck Soudant. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2008.

MARX, Karl. **O capital: edição condensada**. 2ª Ed. Bauru: Edipro, 2003

MORAES, Sandro. **Assédio Moral: Relação de Tirania no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Scortecci Editora, 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>>, Acesso em: 04 abr 2011.



MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Disponível em: < [www.prt23.mpt.gov.br/](http://www.prt23.mpt.gov.br/)>, Acesso em: 08 mai de 2011

NOVICK, Martha. La transformación de la organización del trabajo. In: DE LA GARZA TOLEDO(Coord.). **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 2000, pp.123-147

PACTO DE SAN JOSÉ DE COSTA RICA, **Convenção Americana de Direitos Humanos. Tratado Internacional, 1969**. Disponível em: < <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/instrumentos/sanjose.htm>>. Acessado em: 11 jun 2010.

PEAUCELLE, Jean-Louis. From Taylorism to Post-Taylorism simultaneously pursuing several management objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.5, p.452- 464, 2000.

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

\_\_\_\_\_, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

SOARES, Leandro Queiroz. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Jorge Dias. **As Chefias Avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora**. Osasco, São Paulo: Novo Século Editora, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Editora Unesp, 1986

VACCHIANO, Inácio. **Assédio moral no Serviço Público**. 2007. Disponível em:<[http://brilhantels.com/inaciovacchiano//assediomoral/monografia\\_assedio\\_moral\\_inacio\\_vacchiano.pdf](http://brilhantels.com/inaciovacchiano//assediomoral/monografia_assedio_moral_inacio_vacchiano.pdf)>, Acesso em: 06 abr 2011.

ZANETTI, Robson. **Assédio Moral no Trabalho**. E-book, 2008. Disponível em: <<http://www.mobbingportal.com/zapfd.html>>. Acesso em 05 mai 2010.

**ZAPF, Dieter. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. International Journal of Manpower, vol.20, pp.70-85.** Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf>>, Acesso em: 30 abr 2011.