



MOBBING: O RISCO INVISÍVEL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

MOBBING: THE INVISIBLE RISK IN WORK RELATIONS AND THE ROLE OF THE PEOPLE MANAGEMENT AREA

Simone Almeida de Souza, UNEB, Brasil, simonesialcte@gmail.com
Gustavo Mamede Sant'anna Xará, UNEB, Brasil, gustavoxará@hotmail.com
Joselice Silva Moura, UNEB, Brasil, jo_htap@gmail.com

Resumo

O Mobbing, conhecido na Língua Portuguesa como Assédio Moral, não é um fenômeno recente, mas nos últimos tempos, têm-se ampliado a atenção e destaque da mídia e do meio jurídico por esse tema, seja pelo caráter amplo que essa discussão traz ou pela busca de uma orientação mais ética almejada nas empresas. O presente artigo traz a lume o conceito de mobbing e questiona o papel da área de gestão de pessoas para mediar os casos de mobbing no trabalho junto à organização. Além disso, faz uma síntese dos achados que conduzem ao êxito das intervenções nos casos de mobbing.

Palavras-chave: Mobbing; Assédio; Riscos; Trabalho; Gestão de pessoas

Abstract

The Mobbing known in the Portuguese Language as Moral Harassment is not a recent phenomenon, but in the last times, the attention and featured of the media and the legal way for this subject have been extended, either for the ample character that this quarrel brings or for the search of a longed for more ethical orientation in the companies. The present article brings the fire the concept of mobbing and questions the paper of the area of management of people to mediate the cases of mobbing in the work next to the organization. Moreover, it makes a synthesis of the findings that lead to the success of the interventions in the cases of mobbing.

Keywords: *Mobbing; Harassment; Risks; Work; people Management*

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno *mobbing* ou assédio moral é caracterizado pela ação deliberada de degradação das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados. Com o estímulo da competitividade e medo de perder o cargo ou a condição que se encontram na organização, agressores rompem os laços afetivos com a vítima, passando a constranger, hostilizar, culpabilizar diante de seus pares, abalando consideravelmente a autoestima da vítima, que pode levá-la à morte.

O presente estudo teve o propósito de sistematizar as práticas em relação à prevenção do mobbing nas relações de trabalho. Dessa forma, aborda-se, brevemente o conceito de mobbing para então contemplar as intervenções da área de gestão de pessoas nas ações de prevenção e combate. A pesquisa, ainda, faz uma síntese dos achados que conduzem ao êxito das intervenções.



O estudo tem uma grande relevância para gestores e organizações, já que os aspectos de gerenciamento e prevenção necessitam de maior estudo e sistematização. E a maioria das pesquisas versa sobre a visão dos funcionários assediados, das vítimas e não dos gestores. Sendo assim, neste trabalho, o enfoque dado é sobre a atuação dos gestores em relação ao mobbing nas relações de trabalho..

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e explicativa de caráter qualitativo, onde se busca descrever a complexidade do fenômeno mobbing no ambiente laboral e a ação da área de gestão de pessoas para evitar a incidência dos casos. A pesquisa bibliográfica “é de grande valia e eficácia ao pesquisador porque ela permite obter conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet, videotecas, etc. Ela se realiza em três fases: identificação, localização, e reunião sistemática de materiais ou de fatos” (BARROS e LEHFELD, 2001, p. 34).

O estudo teve por base a análise bibliográfica para obter uma melhor compreensão do fenômeno estudado, bem como a sua classificação e significação. Para isso foram consultadas as seguintes bases de dados: Scielo e Capes. Na consulta às bases de dados, foram utilizados os requisitos referentes ao conceito de mobbing e à forma de atuação da área de gestão em relação ao fenômeno investigado.

Também foram realizadas consultas em anais de conferências e congressos sobre o mobbing/assédio, assim como pesquisas em livros físicos, encontrados na biblioteca da Universidade do Estado da Bahia/Campus VI e XII, e digitais disponibilizados pelo Google, dissertações e teses em sites específicos.

Visitas foram realizados em sites da Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial da Saúde em busca de artigos científicos sobre o tema.

3. FUNDAMENTAÇÃO

3.1 *Mobbing*, o risco invisível nas organizações

O termo mobbing, também caracterizado como assédio moral ou violência psicológica no trabalho, foi utilizado pela Etologia por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz para se referir ao comportamento de assédio de um grupo de animais de pequeno porte em relação a outro animal, aparentemente, maior e mais forte do que eles. Heineman, utiliza o termo mobbing para explicar a conduta destrutiva de crianças em relação à outra que estava sozinha no pátio de uma escola. Mais tarde, Heinz Leymann, aplica o conceito de mobbing no campo organizacional e o define como um processo no qual a vítima é escolhida como alvo de um grupo ou de um indivíduo que passa a hostilizar, agredir e constranger e culpabilizar a vítima. (BERNAL, 2010)

O Mobbing pode ser definido como ameaça secreta ao trabalhador realizada por um ou mais indivíduo. Pode ser caracterizado como uma forma extrema de bullying grupal



(WESTHUES, 2003), com o intuito de afastar a vítima, provocando o seu isolamento ou eliminação.

As formas freqüentemente utilizadas de mobbing são humilhações, boatos, fofocas, inferiorização, desmoralização da vítima, levando-a a deixar o emprego. (WESTHUES, 2003, SLALLCROSS, SHEJAN, & RAMSAY, 2008).

Segundo Souza (2008) e Guimarães e Rimoli (2006) a origem da expressão assédio moral foi originada no Reino Unido. Mobbing foi à expressão mais utilizada na Europa para designar o assédio e a violência psicológica. Na França, o termo harcèlement moral ganhou mais destaque. No Japão os termos mais utilizados foram ijime e Murahachibu. Já na Espanha acoso moral ou psicoterrorismo. Na Dinamarca e Noruega é conhecido como mobbing, na Finlândia e Suécia como mobbning e na Itália é conhecido como molestie psicologiche.

As diferenças entre os termos não se restringem apenas as variações semânticas, elas também estão presente nas definições do conceito. Conforme Maciel, pode eventualmente comprometer a comparação entre diferentes resultados empíricos encontrados, inclusive no que se refere às taxas de prevalência do fenômeno (MACIEL Et. al 2007).

Buscando compreender amplamente o fenômeno Mobbing/Assédio moral, Rodrigues e Teixeira (2009) traz contribuições acerca de conceituações de outros pesquisadores sobre o tema.

AUTO	ANO / P.	PAÍS	CONCEITO
Einarsen	1999, p. 17	Noruega	“perseguição sistemática de um colega, subordinado ou superior que, se realizada de maneira contínua, pode causar severos problemas sociais, psicológicos e psicossomáticos às vítimas”
Freitas, Heloani e Barreto	2008, p. 52	Brasil	“trata-se de uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em
Hirigoyen	2002a, p.65	França	“toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”
Leymann	1996, p. 165	Suécia	“Comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos”.
Uva	2008, p. 06	Portugal	“ato de provocar uma violência psicológica no trabalho, de forma repetida e sistemática, com o objetivo de humilhar, isolar e desacreditar um trabalhador”



Zapf	2001, p. 70	Alemanha	“ofender e excluir socialmente alguém ou delegar tarefas ofensivas”.
------	-------------	----------	--

Quadro 1 - Conceitos de *Mobbing*/Assédio Moral. Rodrigues e Teixeira (2009)

Pode-se observar, segundo os conceitos apresentados por Rodrigues e Teixeira (2009) no quadro 1, que as características que definem o fenômeno *mobbing* são: perseguição sistemática ao trabalhador através de conduta abusiva e intencional e da prática de violência psicológica, com a intenção de hostilizar, ofender e isolar o indivíduo, provocando conseqüências negativas para a saúde da vítima.

A violência psicológica no trabalho pode acarretar perdas na produtividade da vítima e de todos aqueles que presenciam as ações de assédio, o que conseqüentemente, afeta negativamente a organização como um todo, pois a vítima se sente inibida a demonstrar a sua criatividade e capacidade de inovação (BASSMAN, 1992). Pesquisas apontam e Hoel e Cooper (2000) afirmam que as vítimas de *mobbing* apresentam um rendimento menor no trabalho se comparado com os demais funcionários.

3.2 Gestão de pessoas e o *mobbing* nas organizações

A função primária da Gestão de Pessoas é proporcionar um suporte melhor às atividades e diretrizes ligadas aos funcionários da organização e apresentar políticas eficazes para valorização do homem no seio da organização. Sendo assim, a área de gestão de pessoas tem o importante papel de auxiliar os líderes a trabalhar com as mudanças organizacionais que ocorrem de forma rápida devido ao contexto social, econômico, político e tecnológico.

Alguns movimentos marcaram o surgimento da área de gestão de pessoas. O primeiro ocorreu por meio da Administração Científica, conduzida pelo francês Henri Fayol em 1841 e pelo americano Frederick W. Taylor, 1856. O objetivo principal desses movimentos eram substituir a improvisação e o empirismo possibilitando a criação de uma fundamentação científica às atividades administrativas. Posteriormente surge Escola das Relações Humanas, baseada nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo 1890. Este movimento teve como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade (Ávila, 2015).

A gestão de pessoas tem como foco a administração das pessoas envolvidas e que desempenham diferentes papéis nas organizações. É uma área de extrema importância para a organização, pois envolve a captação, aplicação, manutenção, orientação, monitoramento e desenvolvimento de novos talentos, ou seja, é um processo que abrange toda gestão. Da entrada à saída do funcionário. (Ávila, 2015).

Segundo Srour (2003) a gestão de pessoas envolve atividades diversas e processos que deve ser orientados eticamente, vale dizer, condicionada pela preocupação com o bem-estar da coletividade. No quadro abaixo estão os seis processos que regem as atividades da gestão de pessoas.



PROCESSOS DE GESTÃO	DE	POLÍTICAS
Agregar Pessoas		Recrutamento e seleção de pessoas.
Processo de enquadrar pessoas		Desenho organizacional, o desenho de cargos, a análise e descrição de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação do desempenho.
Processo de recompensar pessoas		Políticas de remuneração, benefícios e serviços sociais.
Processo de desenvolver Pessoas		Políticas como treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira, programas de comunicação e consonância.
Processo de dinamizar pessoas		Cria condições ambientais, psicológicas, satisfatórias para a execução das atividades, envolvem políticas como disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais
Processo de monitorar pessoas		Acompanhar e controlar o desenvolvimento das atividades da organização para verificar se os resultados são satisfatórios.

Quadro 2- Ilustra os processos e políticas da Gestão de Pessoas. Adaptado de Filho e Siqueira 2017.

Os processos e políticas organizacionais são guias orientadoras das ações que garantam o atendimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização. Porém a gestão de pessoas nas organizações não pode resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função (Filho e Siqueira 2008). Principalmente no que se referem às políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de *mobbing*, Segundo filho e Siqueira:

Para promover a prevenção ao assédio moral, a área de gestão de pessoas precisa se preocupar com os fatores situacionais no ambiente de trabalho, dentre os quais destacamos: deficiente clima organizacional; pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção; sistemas de recompensa baseados em metas individuais; deficiente organização do trabalho; e disfunções na cultura organizacional. (Filho e Siqueira, p.17. 2008).

É de suma importância a preservação do bom clima organizacional no trabalho. Sendo isso, é imprescindível que a organização adote maneiras hábeis para a eliminação dos conflitos internos, caso contrário o descontentamento e a frustração com a situação e com o clima organizacional gerará uma instabilidade na organização sendo esse um fator preponderante para a prevalência do *mobbing* no trabalho.

Segundo Klein (1996) as pressões e as avaliações de resultados baseadas, primeiramente, em volume de produção podem ter efeito negativo na coesão do grupo e levar à elevada competição interna. Situações relacionadas a direitos, obrigações, privilégios e cargos podem agir como precursoras do conflito, relações de trabalho empobrecidas e clima



organizacional caracterizado pela falta de confiança e tensão interpessoal, além de representar alto risco para o surgimento do *mobbing* no ambiente de trabalho. (FILHO e SIQUERIA, 2008 apud EINARSEN, RAKNES E MATTHIESES 1994). Várias situações podem favorecer o surgimento do *mobbing*, porém o agravamento do problema está, sobretudo, na forma que a organização lida com ele. Ao detectar caso de ocorrência do *mobbing* as vítimas precisam encontrar um ambiente acolhedor dentro da organização, onde possam se expressar. Por estarem constrangidas e confusas as vítimas encontram dificuldades para tomar providências e se defender, portanto, precisam de interlocutores dentro da organização para orientá-las e apoiá-las.

Segundo Hirigoyen (2002), é fundamental que esses interlocutores passem confiança a vítima e mantenham os casos em sigilo, caso contrário poderá agravar a situação. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas pode exercer importante papel para a organização, como a área responsável por receber as denúncias e cuidar dos casos de *mobbing* como intermediadora da questão. Essa área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), utilizar formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o tratamento dos casos identificados. (Filho e Siqueira, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O *Mobbing* É Um Processo Com Fases de progressiva gravidade. Autores o definem como uma conduta abusiva de aspectos temporais e comportamentos hostis que provoca um severo transtorno psicológico na vítima, com graves efeitos na saúde do indivíduo.

Poilpot-Rocaboy (2001) sugere cinco etapas, assim definidas: escutar a vítima ou atender sinais de alerta; romper o silêncio por meio de uma investigação exaustiva; identificado o agressor, aplicar sanção conforme a gravidade da agressão; apoiar a vítima e verificar os efeitos físicos ou psicológicos da agressão; e, por fim, a gestão de pessoas deverá efetuar uma reengenharia reversa nas práticas organizacionais de forma a especificar falhas que permitiram com que o assédio moral acontecesse.

O *mobbing* pode ser considerado uma forma severa de estresse no trabalho, ou como um conflito social não resolvido que aumentou muito com crescente disparidade de forças (ZAPF E GROSS, 2001). A organização deve ver o *mobbing* no trabalho como um importante risco psicossocial e, portanto, deve ser tratado com a mesma atenção que tratam outros males. Dentro da mesma linha de raciocínio, Leka e Cox (2008) apresentam um modelo para gerenciamento do risco psicossocial composto das seguintes fases:

- Avaliação de riscos e auditoria das práticas existentes: Essa avaliação visa diagnosticar a amplitude dos riscos, observando as precauções. Essa fase engloba o estabelecimento e análise de possíveis ocorrências de violência, assédio ou agressão. Identificação de situações onde pode ocorrer dano físico ou mental nos trabalhadores em decorrência da violência ou do assédio moral no trabalho.



- Desenvolvimento de planos de ação: Listar medidas preventivas e determinar o responsável e prazo para realizá-las.
- Implementação do plano para redução dos riscos ou intervenções: Envolvendo toda a organização.
- Avaliação regular do plano de ação.
- Aprendizagem organizacional, visando à atualização e às adaptações do plano de ação.

As medidas de prevenção dos casos de assédios devem ocorrer paralelamente com aquelas para os riscos psicossociais (SPURGEON, 2003). Segundo o autor, para estabelecer medidas é fundamental que se identifique em qual fase está o processo de *mobbing* uma vez que há diferentes medidas para prevenir o seu desenvolvimento, pará-lo ou reabilitar as vítimas.

As formas de prevenção segundo LEKA e COX (2008) têm três enfoques básicos como se pode observar no quadro abaixo:

Fases de prevenção	Intervenção
Primária	As intervenções primárias são proativas por natureza, visando à redução dos riscos. Elas incluem, por exemplo, políticas e planos de ação <i>anti-mobbing</i> , registro de incidentes violentos e um replanejamento do ambiente psicossocial de trabalho.
Secundária	As intervenções secundárias (reações oportunas) visam aumentar os recursos individuais. Incluem, por exemplo: treinamento, inquérito dos trabalhadores e resolução de casos de conflito.
Terciária	As intervenções terciárias têm por alvo a redução e a cura dos danos causados pelo assédio moral e a violência. Incluem, entre outros, acordos corporativos, aconselhamento e terapia.

Quadro 3- Fases de prevenção e medidas de intervenção..Leka e Cox, 2008.

Segundo Chappell e Di Martino, (2006) para preveni-la e a administrar efetivamente os casos de *mobbing* nas organizações, as intervenções devem englobar tanto os indivíduos, quanto a estrutura organizacional. A base do gerenciamento desses casos é não tolerar qualquer tipo de assédio proveniente de dentro ou fora da organização (LEKA; COX, 2008)



As intervenções podem ser classificadas de acordo com o nível, isto é, nível do indivíduo, nível da interação do indivíduo com a organização e nível organizacional e foco das ações (FRANK E COOPER, 1987).

As intervenções serão apresentados no Quadro 4 de acordo o nível, baseado nas pesquisas realizadas na literatura científica.

NIVEIS ORGANIZACIONAIS	INTERVENÇÕES
Envolvidos diretamente - assediado(s) e assediador(es)	<p>Utilizar conselheiros profissionalmente treinados. Dentre as técnicas citadas pelo autor, destacam-se: a inquirição, (debriefing) a terapia narrativa, a terapia cognitivo-comportamental, a psicoterapia e os grupos de autoajuda. (TEHRANI 2003)</p> <p>Aconselhamento legal para garantir que os direitos de todos os envolvidos no caso sejam interpretados corretamente caso seja tomada alguma ação legal (INTERNATIONAL COUNCIL OF NURSES, 2007).</p> <p>Proteger os indivíduos assediados, evitando que eles sejam estigmatizados ou tenham a sua reputação manchada. (LEYMANN, 2000)</p>
Equipe e colegas (interface indivíduo/organização)	<p>Buscar a melhoria dos relacionamentos no trabalho, a melhoria da adequação pessoa-ambiente ou da autonomia. (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2002)</p> <p>Adequar pessoa-ambiente através do fortalecimento do apoio social e do enriquecimento do trabalho (VAN DER HEK E PLOMP, 1997),</p> <p>Intervenções que buscam a melhoria do clima psicológico no trabalho são recomendadas e necessárias, especialmente em casos de assédio moral organizacional (EINARSEN et al., 2003).</p>
Organizações.	<p>Criação de uma política contra o assédio moral (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2002a; EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2002b; BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006)</p> <p>Disseminação da política e informações. A política precisa ser efetivamente comunicada e colocada em prática (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006).</p>

	
	<p>Mudanças nas situações que caracterizam o assédio moral organizacional no trabalho e que podem favorecer o assédio moral interpessoal no trabalho (ZAPF; KNORZ; KULLA, 1996; ZAPF, 1999; VARTIA, 1996; VARTIA, 2001; HOEL; RAYNER, 1997; EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994; LEYMANN, 1996; ANDERSSON, 2001);</p>

Quadro 4- Intervenções de práticas de *mobbing* através dos níveis organizacionais. Adaptado de Glina, 2012.

As principais práticas de intervenções no nível organizacional, de acordo com a literatura científica, envolvem rever aspectos da organização do trabalho que possibilita a ocorrência casos de *mobbing*. As práticas de Gestão de Pessoas devem contemplar igualmente os processos e sua relação com o assédio moral no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um momento em que as organizações prezam pela flexibilização das relações de trabalho e busca a alta produtividade, a criação de um cenário competitivo dá margem a um ambiente propício para a prática do *mobbing*, já que cria um maior nível de conflitos. Nesse sentido, o papel da gestão de pessoas das organizações é detectar os possíveis e diferentes conflitos que conduzem ao *mobbing*, identificando-os e distinguindo de outros tipos de males. (POILPOT- ROCABOY, 2001).

A pesquisa realizada mostra que é preciso que a organização disponha de diferentes meios para enfrentar e reduzir a possibilidade de ocorrência de *mobbing* no trabalho. A área de gestão de pessoas tem um papel fundamental nesses processos, pois é ela que definirá os caminhos para o desenvolvimento de uma liderança consciente e participativa.

A assédio moral nas organizações gera consequências negativas para a vítima e para a empresa. No caso do assediado, as implicações são de caráter psicológico, já para a empresa é de natureza legal e financeira. “A negação por parte da organização de que o assédio moral possa existir ou efetivamente exista nela serve apenas para reforçar a natureza silenciosa e invisível desse risco ocupacional” (GLINA, et al., 2012 apud HARTIG; FROSCH, 2006).

As denúncias e as ações de prevenção e combate dentro da organização são os principais instrumentos para combater o *mobbing*. Os estudos têm sido muito importantes para a evolução e conhecimento do fenômeno *mobbing*, pois revelam como prevenir, resolver e punir em casos que venham a ocorrer. Com isso acredita-se que em pouco tempo as políticas específicas em relação ao problema estarão incorporadas na maioria das empresas.

REFERÊNCIAS

Almeida, R. de. Assédio Moral Coletivo nas Relações de Trabalho. Edição, São Paulo: LTR. 2011.

Ávila, L.V. Jaime P. S. Gestão de pessoas – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

Barros, A. De J. P.; Lehfeld, N. A. De S. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis (RJ): Vozes, 1990.



Bernal, A. O. Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Artmed: Porto Alegre, 2010.

Beswick, J.; Gore, J.; Palferman, D. Bullying at work: A review of the literature. Health and Safety Laboratory. Working Paper Series, v. 6, n. 4, 2006. Disponível em: http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf. Acesso em: 03 jul. 2017.

Einarsen, S.; Skogstad, A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.

European Journal Of Word E Organizational Psychology, v.5.n.2. pag 295-307 1996.

Fabiana, D. Causas e Consequências do Assédio Moral nas Organizações. Administradores.com. 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/causas-e-consequencias-do-assedio-moralnas-organizacoes/27496/> > Acesso em: 22 de junho de 2017.

Filgueiras, C. Assédio Moral na Bahia. Impressão digital. 2015. Disponível em < <http://imprensaodigital126.com.br/?p=23165> Acesso em: 22 de junho de 2017.

Filho A. M; Siqueira M.V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas. RAM – Revista de Administração Mackenzie • Volume 9, N. 5, 2008.

Gil, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

Glina, D. M. R. Soboll, L A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a08v37n126.pdf> acesso em: 21/07/2017.

Guimarães, L. A. M; Rimoli, A. O. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 22(2), 183-191. (2006).

International Council Of Nurses. Guidelines on coping with violence in the workplace. Imprimerie Fornara, 2007. Disponível em: http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/guidelines/guideline_violence.pdf acesso em: 19/07/2017.

Leka, S.; Cox, T. (Ed.). PRIMA-EF: guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives. protecting workers'. Geneva: WHO, 2008. (Health Series, 9)

Leymann, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, v. 5, p. 119-126, 1990.

_____. The Mobbing Encyclopaedia, 2000. Disponível em: <http://www.mobbingportal.com/leymanh>. Acesso em: 15 julho 2017.

Klein, S. A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors. International Journal of Management, London, v. 13, n. 1, p. 68-75, 1996.

Maciel, R. H; Cavalcante, R; Matos, T. G. R, Rodrigues, S. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. Psicologia & Sociedade, 2007.



Nunes, P. Bahia registra mais de 3,7 mil processos por assédio moral em 2016. Jurisbahia. 2016. - Disponível em: <http://jurisbahia.com.br/bahia-registra-mais-de-37-mil-processos-por-assedio-moral-em-2016> Acesso em: 13 de julho de 2017.

Penteado, A. C.M. et al. Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho. *Psicol. Am. Lat.* 2011, n.21, pp. 71-82. ISSN 1870-350X. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2011000100006 &lng=pt&nrm=isso. Acesso em: 15 de julho de 2017.

Rigueiro, A. M. A Prevenção De Assédio Moral Através De Uma Liderança Preparada. *Rh Portal.* 2013 - Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-preveno-de-assdio-moral-atravs-de-uma-liderana-preparada/> Acesso em: 22 de junho de 2017.

Rodrigues, M; Teixeira, M. L. M. Assédio moral no ambiente organizacional: proposta de mapa categorial para o estudo do fenômeno. In: *Iberoamerican Academy of Management - 6th International Conference: The Time of Iberoamerica.* Buenos Aires, Argentina. Dezembro, 2009.

Shallcross, L., Shehan, M; Ramsay, S. Workplace mobbing experience in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 2008.

Souza, V. L. A qualificação do conceito de Assédio Moral no Brasil: Implicações práticas no Gerenciamento do Capital Humano. Tese de Doutorado defendida na Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

Srour, R. H. O novo modelo de recursos humanos: Gestão de Pessoas – Ética Empresarial: A Gestão da Reputação, 2ª tiragem, editora Campus, Rio de Janeiro 2003, p. 382.

Tehrani, N. *Counselling and rehabilitating employees involved with bullying.* London: Taylor and Francis, 2003.

Van Der Hek, H.; Plomp, H. N. Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. *Occupational Medicin.* 1997.

Westhues, K. *The mobbings at Medaille College in 2002.* New York Academy, 2003.