PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – ESAJ

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Por

SÉRGIO PEIXOTO MIRANDA

RIO DE JANEIRO – RJ

2017

PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – ESAJ

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Por

SÉRGIO PEIXOTO MIRANDA

Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária – ESAJ.

PROFESSORA ORIENTADORA:

ANA CELANO

RIO DE JANEIRO – RJ

2017

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

1.2 Pergunta de pesquisa

1.3 Objetivos (final e intermediários)

1.4 Delimitação do estudo

1.5 Relevância do estudo

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de assédio moral

2.1 Características do assédio moral

2.3 As consequências do assédio moral

2.4 Efeitos jurídicos e administrativos do assédio moral

2.5 Medidas coercitivas contra o assédio moral

2.5 Ações preventivas no ambiente organizacional público e privado

2.7 Assédio moral e administração de conflitos

2.8 Assédio moral na esfera do Poder Judiciário

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa exploratória bibliográfica

3.2 Método de coleta de dados

3.3 Análise de revisão de literatura aplicada ao TJERJ

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

1.1 Introdução

O assédio moral traduz-se por uma diversidade de ações e situações no ambiente de trabalho que desrespeitam, constrangem e humilham o funcionário/servidor, e que constitui um risco invisível, porém concreto, nas relações laborativas e à saúde desses trabalhadores.

O assédio nem sempre é intencional. Às vezes, as práticas ocorrem sem que os agressores saibam que o abuso de poder frequente e repetitivo é uma forma de violência psicológica. Porém, isso não retira a gravidade do assédio moral e dos sérios danos causados à saúde das pessoas.

O que se pretende com esta pesquisa científica é detectar algumas formas possíveis de caracterização do assédio moral, ou seja, tudo aquilo que possa representar uma forma de violência no ambiente de trabalho; as consequências oriundas deste evento danoso à vida das vítimas, das organizações e da sociedade; os efeitos jurídicos e administrativos para os autores deste ato; apresentar medidas coercitivas de combate ao assédio moral, e também ações preventivas no ambiente organizacional de trabalho público e privado; e relacionar o assédio moral a uma situação de conflitos.

O tema também apresenta enfoques de liderança e gestão de pessoas, pois esta área é a responsável pelo gerenciamento, seja no plano individual, coletivo ou organizacional. Compete-lhe, juntamente com a alta administração da empresa, a prevenção e o combate ao assédio moral no âmbito do trabalho. A primeira forma se dá através de ações pedagógicas, utilizando-se dos canais de comunicação (internet, intranet, cartilhas, palestras, treinamentos, cursos, etc.) para divulgar como o assédio acontece. A segunda diz respeito ao combate, disponibilizando canais de ouvidoria para recebimento de denúncias e atendimento às vítimas e testemunhas, a fim de que possam executar o trabalho num ambiente salubre, bem como mecanismos de apuração dos fatos e punição aos respectivos agressores, para que sejam responsabilizados por seus atos. O que se busca é uma relação harmoniosa entre chefia e subordinados, um clima organizacional favorável e um desempenho das funções com maior qualidade na prestação do serviço.

1.2 Pergunta de pesquisa

O que caracteriza o assédio moral no ambiente de trabalho e quais são os prejuízos decorrentes desta prática?

1.3 Objetivos

Objetivo final

Realizar um levantamento teórico sobre o tema do assédio moral nos ambientes de trabalho nas organizações públicas (TJERJ).

Objetivo intermediário

Identificar as principais diferenças nas formas de assédio moral em empresas públicas e privadas.

1.5 Delimitação do estudo

Pretende-se após o levantamento teórico, analisar o ambiente do judiciário de maneira genérica para melhor compreensão do fenômeno.

1.6 Relevância do estudo

Como resultado prático da pesquisa, espera-se contribuir significativamente para a definição de ações efetivas no combate ao assédio moral no ambiente de trabalho, melhorando, assim, a relação hierárquica entre chefia e subordinados, com impacto positivo no clima organizacional e na produtividade do órgão competente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de assédio moral

Em 1996 surgiu o primeiro estudo sobre assédio moral, desenvolvido pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. De acordo com Leymann (1996), trata-se de um conceito que se desenvolve em situação comunicativa hostil: um ou mais indivíduos coagem o funcionário de tal modo que este é levado à posição de fraqueza psicológica.

Barreto (2003) define assédio moral ou violência moral no trabalho como a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. Freitas (2001) também registra que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação da pessoa. As agressões cotidianas levam ao processo inconsciente de destruição psicológica, constituído de procedimentos hostis, evidentes ou encobertos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não-ditos, que podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham.

O assédio moral é uma forma de violência no trabalho que expõe os funcionários a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, por meio de comportamentos que objetivam humilhar, ofender, inferiorizar, amedrontar, punir ou desestabilizar emocionalmente os trabalhadores, colocando em risco a sua saúde física e psicológica, além de afetar o seu desempenho e o próprio ambiente de trabalho. O artigo 2º, da Lei 3.921/2002 assim conceitua o tema: “Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata apresente Lei, a exposição do funcionário, servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticado de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando

da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.”.

Na maioria dos casos as humilhações partem das relações hierárquicas autoritárias com comportamentos assimétricos que partem de chefes e são dirigidas aos subordinados durante um longo período, desestabilizando a relação da vítima com o seu próprio ambiente de trabalho, forçando o empregado muitas vezes a desistir do emprego.

A humilhação, se praticada por longos períodos, pode interferir na vida do trabalhador de modo direto e em todos os setores da vida do assediado, ocasionando graves danos à sua saúde física e mental, podendo, inclusive, evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego e até mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

2.2 Características do assédio moral

Para Keashly (1998), o fenômeno é caracterizado por comportamentos agressivos, hostis e antissociais no ambiente de trabalho. Nesse contexto identifica-se uma série de comportamentos negativos, tais como isolamento social, tratamento silencioso (não falar com a pessoa), fofocas, ataque à vida privada ou às atitudes, crítica ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações e agressões verbais. Segundo Hirigoyen (2002, p. 15) o assédio moral “é claramente um ato que só adquire significado pela insistência”. Nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. O assédio moral não pode ser confundido com o estresse ou pressão no trabalho, ou mesmo com o conflito velado e com o desentendimento. Einarsen e Skogstad (1996) insistem que o assédio moral no trabalho configura-se por comportamento persistente, repetitivo e continuado: atos negativos isolados não são considerados assédio moral.

Perseguições, apelidos, críticas infundadas, castigos surreais (por exemplo, ficar olhando a parede) e submissão a determinadas regras arbitrárias por certo lapso temporal (pedir permissão para ir ao banheiro, vg.), são alguns exemplos de atitudes que configuram o assédio. Tal agressão ocorre, normalmente, nas relações de superioridade funcional ou hierárquica, tanto no âmbito privado quanto público, respectivamente. Estas ações não somente atingem a honra subjetiva (âmago interior) e objetiva (imagem vista pelos colegas) do ofendido, como o desestabiliza no ambiente de trabalho.

A lista de procedimentos e atitudes passíveis de enquadramento como assédio moral é extensa. A Lei 3.921/2002, no seu parágrafo único, do artigo 2º, relaciona circunstâncias caracterizadoras de assédio moral como: determinar o cumprimento de atribuições estranhas ou tarefas incompatíveis com o cargo do servidor ou em condições e prazos inexequíveis; designar para funções triviais, o exercente de funções técnicas, especializadas ou aquelas para as quais, de qualquer forma, sejam exigidos treinamento e conhecimento específicos; apropriar-se do crédito de ideias, propostas, projetos ou qualquer trabalho de outrem; torturar psicologicamente, desprezar, ignorar ou humilhar o servidor, isolando-o de contatos com seus colegas e superiores hierárquicos ou com outras pessoas com as quais se relacione funcionalmente; sonegar informações que sejam necessárias ao desempenho das funções ou úteis à vida funcional do servidor; divulgar rumores e comentários maliciosos, bem como críticas reiteradas, ou subestimar esforços, que atinjam a saúde mental do servidor; e na exposição do servidor ou do funcionário a efeitos físicos ou mentais adversos, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A essa lista, acrescentam-se ainda atitudes como a “inação compulsória” – quando a chefia deixa de repassar serviços ao trabalhador, deixando-o propositalmente ocioso -, a imposição de “prendas” que o exponham ao ridículo, em caso de não atingimento de metas, entre outros. Trata-se, portanto, de práticas que resultam na degradação das condições de trabalho, por meio de condutas negativas dos superiores hierárquicos em relação a seus subordinados, acarretando prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a empresa ou órgão. Os colegas,

temerosos ou indiretamente interessados no afastamento da vítima, muitas vezes endossam o assédio moral.

Segundo a pesquisadora do assunto e médica do trabalho, Margarida Barreto, a prática do assédio moral caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidades e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

2.3 As consequências do assédio moral

O processo de assédio moral no trabalho traz sérios prejuízos para o indivíduo, para a organização e para a sociedade. Os indivíduos acometidos pelo assédio moral, ao se sentirem ameaçados, deixam de levar uma vida normal e veem prejudicado todo o contexto de sua vida pessoal. Há casos em que eles se sentem esmagados e perdem inteiramente a disposição e paixão pela vida. A destruição da identidade do indivíduo nos processos de assédio moral se dá rapidamente. Entretanto, a recuperação da autoestima e a consequente recuperação desse indivíduo para o convívio na sociedade e no ambiente de trabalho pode levar anos.

Para Hirigoyen (2002), a experiência do estresse e da violência no trabalho pode ocasionar a perda de produtividade por parte dos funcionários assediados, dos que presenciam o assédio e daqueles afetados pelos incidentes, o que, com certeza, afetará os níveis de produtividade como um todo, especialmente porque esses indivíduos tendem a perder prematuramente suas habilidades para realizar o trabalho.

Segundo Hoel e Cooper (2000), as vítimas de assédio moral registram pior desempenho no trabalho comparado com os demais funcionários. Recentemente foram encontradas evidências que comprovam esse fato quando comparada a taxa de desempenho de pessoas que sofreram o assédio moral com os demais trabalhadores. Algumas pesquisas também sugerem que o assédio moral afeta a organização pela inibição da inovação e da criatividade (BASSMAN, 1992). A perda da imagem ou da reputação da empresa, em virtude da repetição de casos de assédio moral, também pode trazer custos para a sociedade. As organizações desempenham importante papel na sociedade moderna, tendo substituído o Estado em muitas de suas funções. A perda de mercado de algumas organizações pode causar desemprego e diminuição das receitas do país, afetando o nível de renda e a qualidade de vida de seus cidadãos.

Ao considerar os efeitos do assédio moral também é importante ter em mente que as pessoas têm múltiplos papéis na sociedade: funcionário, cliente, contribuinte e cidadão. Portanto, o assédio moral que ocorre no ambiente de trabalho pode ocasionar múltiplos custos para a sociedade como um todo. O estresse e a violência causados pelo fenômeno levam, por exemplo, ao aumento da pressão sobre os serviços sociais e sobre a previdência social, particularmente naqueles casos em que as vítimas se tornam não empregáveis e têm de se aposentar por doença. Nessas situações, as consequências do assédio moral dizem respeito a custos médicos, benefícios e custos da previdência social que, dependendo do sistema de saúde adotado pelo país, podem ser substanciais em virtude da necessidade de longos tratamentos médicos e até de hospitalizações.

Portanto, o assédio moral no ambiente de trabalho tem consequência em todos os níveis. Para o funcionário (perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas, necessidade de tratamento psicoterápico, despesas com advogado), para a empresa (perda de produção por absenteísmo, mas também pela desmotivação dos demais empregados) e para a sociedade (despesas de saúde por parte da seguridade oficial, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas).

2.4 Efeitos jurídicos e administrativos do assédio moral

O assédio moral caracteriza-se por várias ações abusivas executadas por parte do empregador ou seus prepostos contra o empregado, como violência psicológica, constrangimento, humilhação, perseguição, comportamentos hostis, atos, gestos, palavras que possam trazer dano à sua personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica. Tais práticas resultam inegavelmente em um dano moral. Entretanto, para que seja configurado é necessária a presença da conduta que vise humilhar, ridicularizar, menosprezar, inferiorizar, rebaixar, ofender o trabalhador, causando-lhe sofrimento psíquico e físico.

O crescente número de ações indenizatórias na Justiça Estadual e na Justiça do Trabalho decorrentes de assédio moral demonstra um problema alarmante para as empresas. O assédio moral tem sido cada vez mais discutido no âmbito do Judiciário, em função dos danos morais que progressivamente são requeridos pelos empregados.

Entretanto, nem sempre os empregados humilhados têm voz ou qualquer outro instrumento capaz de terminar este assédio e buscar proteção. Muitas vezes os perpetradores de tais ações são aqueles responsáveis pela demissão ou outra punição administrativa do trabalhador, fazendo com que este, por temor reverencial, seja impedido de reclamar. A maioria das ações que tramitam são de ex-funcionários e, mesmo assim, alguns ainda têm receio de buscar a reparação por medo de outras represálias.

A questão de provas processuais também é um ponto importante, pois é, de certa forma, o principal obstáculo a ser superado no âmbito judicial. O principal meio probatório nestes casos é o testemunhal, colegas de trabalho que presenciaram a perseguição reiterada, mas que, muitas vezes, têm medo de prestar depoimento que possa comprometer seus empregos. Isso acaba dificultando o êxito das demandas, pois as tornam excessivamente dependentes do depoimento pessoal da vítima.

Ao contrário do assédio sexual, já tipificado no Código Penal, o assédio moral ainda não faz parte, a rigor, do ordenamento jurídico pátrio. Porém, a

legislação brasileira aos poucos tem protegido cada vez mais os casos de assédio moral no âmbito das reparações civis, e tentando punir indiretamente as empresas que o admitem no cotidiano das suas relações de trabalho. Temos, por exemplo, a Lei nº 11.948/09, que, dentre outras provisões, veda "a concessão ou renovação de quaisquer empréstimos ou financiamentos pelo BNDES a empresas da iniciativa privada cujos dirigentes sejam condenados por assédio moral ou sexual, racismo, trabalho infantil, trabalho escravo ou crime contra o meio ambiente".

A criação de um sistema legislativo de repúdio ao assédio moral não está restrito no âmbito federal. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro foi o pioneiro na adoção de legislação específica sobre o tema – a Lei Estadual nº 3.921/2002, prevê a vedação especificamente do assédio moral no âmbito dos órgãos, repartições, entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia, do Poder Legislativo, Executivo ou Judiciário, inclusive concessionárias ou permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público. A lei carioca proíbe "o exercício de qualquer ato, atitude ou postura que se possa caracterizar como assédio moral no trabalho, por parte de superior hierárquico, contra funcionário, servidor ou empregado e que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes."

A Lei 12.250/2006, do Estado de São Paulo, veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta e fundações públicas. Recentemente, foi promulgada a Lei Complementar nº 116/2011 em Minas Gerais, que dispõe sobre a prevenção e punição do assédio moral na administração pública estadual. Por fim, a Lei nº 12.561/2006, do Rio Grande do Sul, dispõe sobre a ilicitude civil do assédio moral na administração estadual.

Como se pode observar, algumas leis estaduais preveem punição administrativa nos casos de assédio em funções públicas. Entretanto, fica evidente que as relações de trabalho privadas não são abrangidas nesse rol legislativo. Para esses trabalhadores, a saída para buscar tutela legal, ainda que não específica, é a aplicação do regramento do art. 483, cumulado com o art. 482, alínea "b", ambos da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nessa hipótese, a lei permite que o trabalhador obtenha a rescisão indireta do contrato de trabalho e indenização por

conta de prática pelo empregador de “ato lesivo à honra e boa fama do empregado”, “incontinência de conduta ou mau procedimento”, dentre outras situações.

A Justiça do Trabalho tem se posicionado independentemente da existência de leis específicas, visando coibir abusos na relação empregatícia.

No julgamento de casos em que se alega a ocorrência de assédio moral, alguns aspectos são essenciais: a regularidade dos ataques que se prolongam no tempo, e a determinação de desestabilizar emocionalmente a vítima, visando afastá-la do trabalho.

Trata-se, portanto, de um conjunto de atos nem sempre percebidos como importantes pelo trabalhador num primeiro momento, mas que, vistos em conjunto, têm por objetivo expor a vítima a situações incômodas, humilhantes e constrangedoras.

Na prática, a “criatividade” dos assediadores supera as sucintas descrições legais. Os processos que chegam à Justiça do Trabalho buscando reparação por danos causados pelo assédio moral revelam que, em muitas empresas, o ambiente de trabalho é um circo de horrores. Ameaças, ofensas, sugestões humilhantes, isolamento e até agressões físicas fazem parte do roteiro.

O processo trabalhista considerado pioneiro na abordagem do assédio moral no Brasil veio do Espírito Santo. Nele, o Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região classifica e enquadra como assédio moral as perseguições sofridas por um técnico de publicidade e propagando: “A tortura psicológica, destinada a golpear a autoestima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassa o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua autoestima”, registra o acórdão do Recurso Ordinário nº 1315.2000.00.17.00.1, relatado pela juíza Sônia das Dores Dionízio. “No caso dos autos, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho e, por consequência,

descumprindo a sua principal obrigação que é a de fornecer trabalho, fonte de dignidade do empregado”, conclui.

Os resultados dos processos que envolvem alegações de assédio moral, quando favoráveis ao empregado, geram basicamente três tipos de reparação. A primeira é a rescisão indireta do contrato de trabalho, hipótese semelhante à justa causa, só que em favor do empregado, que se demite mas mantém o direito ao recebimento de todas as verbas rescisórias, como se tivesse sido demitido sem motivação. Outra é a indenização por danos morais, que, na esfera trabalhista, visa à proteção da dignidade do trabalhador. A terceira é a indenização por danos materiais, nos caos em que os prejuízos psicológicos causados ao trabalhador sejam graves a ponto de gerar gastos com remédios e tratamentos.

A fixação de valores para dano moral, conforme vem sendo adotada pelo Tribunal Superior do Trabalho, tem dupla finalidade: compensar a vítima pelo dano moral sofrido e, também, punir o infrator, a fim de coibir a reincidência nesse tipo de prática. O que se busca é um possível equilíbrio entre as “possibilidades do lesante” – o porte e o poder econômico da empresa – e as “condições do lesado” – a extensão do dano causado.

Portanto, diante desta crescente preocupação legislativa e judicial em proteger as vítimas de assédio moral, as empresas devem cada vez mais estimular o bom convívio e o respeito mútuo entre os empregados, penalizando aqueles que promovem atos que prejudiquem os colegas, notadamente seus subordinados, bem como também deve prezar pelos preceitos éticos no ambiente de trabalho, uma vez que o bem-estar do empregado não é mera faculdade das corporações, mas dever constitucional ligado à própria noção de dignidade da pessoa humana.

2.5 Medidas coercitivas contra o assédio moral

O artigo 4º, da Lei 3.921/202, considera infração grave o assédio moral no trabalho praticado por agente que exerça função de autoridade, sujeitando o infrator

as penalidades de advertência, suspensão e ou demissão. Também fica assegurado o direito de ampla defesa das acusações que lhe forem imputadas.

Além da prevenção e da preparação de gestores e funcionários, a questão da punição também precisa ser colocada. Nos casos identificados de assédio moral, a área de gestão de pessoas precisa fazer uma investigação objetiva e procurar estabelecer as responsabilidades. Essa área precisa intervir precocemente, ou seja, mesmo antes de qualquer indício, partindo do princípio de que casos provavelmente estão ocorrendo de forma velada ou vão ocorrer.

O assédio moral, diferente do que muitos pensam, é silencioso e mais comum do que aparenta. A identificação do problema no ambiente de trabalho bem como a luta contra a sua prática pode ser a solução para a diminuição do estrago que tal fenômeno pode ocasionar a uma pessoa.

O peso de certas organizações, ou de empresas excessivamente hierarquizadas, permite a alguns indivíduos assediar outros com total impunidade (HIRIGOYEN, 2001). Einarsen e Skogstad (1996) apontaram que o nível de formalidade do processo de decisão nessas empresas torna os indivíduos menos visíveis, reduzindo os riscos de o assediador ser identificado, punido e socialmente condenado.

O assédio moral parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação. Se inexistirem políticas contra o assédio moral no trabalho, que podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, monitoramento das políticas ou punições para os assediadores, tal procedimento pode ser interpretado como uma aceitação da organização quanto à ocorrência do fenômeno.

Por fim, a cultura organizacional também parece ser importante fator para a prevalência do assédio moral no trabalho. O assédio moral somente subsiste se os assediadores tiverem a aprovação, o suporte, ou pelo menos a permissão implícita de seus superiores para agirem dessa maneira.

A cultura da empresa, o clima organizacional, os estilos de liderança e a forma de organização do trabalho são fatores predominantes para o surgimento do

assédio moral, fenômeno que provoca confusão, dúvida, humilhação e vergonha. A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual. Confusas e humilhadas, ficam sem condições de se defender sozinhas, de tomar as providências corretas e até mesmo de ousar falar. Precisam, portanto, de interlocutores dentro da empresa, desvinculados da hierarquia.

Segundo Hirigoyen (2002), a fim de ter certeza de que a revelação do problema não se volte contra a vítima e não acabe por agravar a situação, é essencial que as pessoas que ouvirão os casos sejam obrigadas a manter sigilo e forneçam apoio aos funcionários. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas pode exercer importante papel para a organização, como a área responsável por receber denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora da questão. Essa área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno, utilizar formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o tratamento dos casos identificados. A divulgação de informações e a conscientização sobre o assédio moral podem ser o início do fim dessa prática devastadora no ambiente de trabalho.

Diante da gravidade que envolve esse fenômeno, as organizações precisam parar de negar o problema e começar a adotar ações efetivas para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Os gestores já não podem mais ignoram o problema e precisam mudar de atitude e rever alguns métodos de gestão, a fim de extinguir das organizações a violência visível ou oculta. Além de trabalharem para conseguir os resultados e alcançar os objetivos traçados pela organização, eles também precisam lutar contra todas as formas de violência, adotando medidas para puni-las.

Chefiar os subordinados com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar. Para tanto a área de gestão de pessoas precisa ousar reintroduzir o componente humano e levar em conta cada indivíduo, com seus traços de personalidade e fragilidade, sem esquecer o componente afetivo ou emotivo da pessoa. É preciso reforçar o diálogo nas relações profissionais para que se possam identificar as pessoas em dificuldade ou em crise antes que sejam afetadas por alguma forma de violência. O fato de funcionários reagirem à violência no ambiente

de trabalho é positivo para a organização, pois lhe dá a oportunidade de mudar os métodos de administração e de melhorar a comunicação entre as pessoas que dela fazem parte.

Um ambiente de trabalho saudável faz com que as pessoas sintam prazer em trabalhar, o que eleva ainda mais a criatividade, a inovação e a dedicação dos funcionários em relação à organização. Não só os bons salários fazem com que os funcionários permaneçam em uma organização, mas a valorização do trabalho, as possibilidades de melhoria e o clima de confiança entre as pessoas são elementos essenciais para a permanência do profissional. Portanto, se as organizações insistirem em consideram apenas o lucro que podem extrair de seus funcionários, não poderão se espantar ao encontrarem dificuldades e verem desaparecer a lealdade e o talento.

2.6 Ações preventivas no ambiente organizacional público e privado

A introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral não pode restringir-se somente à área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários. Mesmo aqueles que não se sentem ameaçados por situações de assédio moral precisam se preocupar com o assunto, pois, como vimos, esse fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho. 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 destaca-se: 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.

As pressões e avaliações de resultados baseadas, primeiramente, em volume de produção podem ter efeito negativo na coesão do grupo e levar à elevada competição interna (KLEIN, 1996). Se os trabalhadores são avaliados e

remunerados com base no desempenho do grupo, eles podem ser “punidos” por seus pares se seu desempenho ficar abaixo do esperado, podendo ocasionar o assédio moral por parte dos próprios colegas. Os sistemas de recompensas adotados por algumas empresas podem contribuir para a instalação de um clima de assédio moral, tanto por parte dos pares quanto por parte dos superiores hierárquicos. O superior hierárquico pode perceber determinado subordinado talentoso como rival e ameaça à sua própria carreira, e tentar desacreditar ou sabotar o desempenho desse profissional. O assédio também pode ocorrer quando o superior hierárquico é avaliado pelo desempenho do grupo e percebe desempenhos abaixo do esperado de alguns dos subordinados; nessa circunstância, ele pode utilizar o assédio moral para levar o funcionário a pedir transferência para outro departamento ou deixar a empresa (SALIN, 2003).

Outro fator relevante para a ocorrência de assédio moral é o tipo de organização do trabalho. A desorganização de algumas empresas pode facilitar a implantação de estado de cerco ou assédio, pois é sempre geradora de estresse, quer se trate de inadequada definição dos papéis, de falta de coordenação dos trabalhos ou de falta de suporte gerencial por parte da administração. Ela é causa de insegurança por parte dos chefes e subordinados que, mais pressionados pelo cumprimento de metas e sem o devido suporte organizacional, podem iniciar um processo de assédio moral. Essa deficiente organização do trabalho pode ser percebida por meio de mau gerenciamento e linhas de autoridades confusas.

Ademais, os programas de treinamento também podem configurar ações da área de gestão de pessoas voltadas para a eliminação do assédio moral no âmbito da organização. As grades de treinamento desenvolvidas para os gestores e para os subordinados precisam abordar aspectos relacionados ao assédio moral no ambiente de trabalho, tais como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional. Além disso, alguns cursos podem tratar especificamente do assédio moral no trabalho, com a finalidade de clarificar o conceito e alertar os funcionários sobre os riscos associados à ocorrência do fenômeno no âmbito da organização. Os treinamentos dirigidos aos funcionários, tanto no ingresso quanto no decorrer da carreira, podem ser utilizados para a disseminação do assunto no âmbito da organização.

No ambiente das instituições públicas no Estado do Rio de Janeiro, temos a Lei 3.921/2002, que estabelece no seu artigo 7º, a obrigação dos órgãos ou entidades da administração pública estadual, bem como, concessionárias ou permissionárias, na pessoa de seus representantes legais, de tomarem as medidas necessárias para a prevenção do assédio moral no ambiente do trabalho. Dentre outras medidas, deverão ser adotadas as seguintes: o planejamento e a organização do trabalho conduzir-se-ão – em benefício do servidor -, com observância dos devidos pressupostos (considerar sua autodeterminação e possibilitar o exercício de suas responsabilidades funcional e profissional; dar-lhe possibilidade de variação de atribuições, atividades ou tarefas funcionais; assegurar-lhe a oportunidade de contatos com os superiores hierárquicos, colegas e servidores, ligando tarefas individuais de trabalho e oferecendo informações sobre exigências do serviço e resultados; garantir-lhe a dignidade pessoal e funcional); na medida do possível, o trabalho pouco diversificado e repetitivo será evitado, protegendo o servidor no caso de variação de ritmo de execução; e as condições de trabalho e a garantia de oportunidades de desenvolvimento funcional e profissional, no serviço ou através de cursos profissionalizantes.

2.7 Assédio moral e administração de conflitos

É fundamental para o melhor desempenho das organizações públicas e privadas que elas consigam administrar seus conflitos internos, a fim de manter um bom clima organizacional. O descontentamento e a frustração com a situação no trabalho e com o clima organizacional podem ser gerados pela falta de controle sobre o próprio trabalho, pela falta de objetivos claros e pela forma de encarar o conflito e a ambiguidade. Demandas incompatíveis ou expectativas exageradas sobre papéis, tarefas e responsabilidades podem gerar frustrações no grupo de trabalho, especialmente se estiverem relacionados a direitos, obrigações, privilégios e cargos. Essas situações 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 assédio moral no ambiente de trabalho.

As empresas que possuem políticas claras, quanto ao assunto, canais adequados para comunicação dos casos, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e um clima organizacional de confiança e respeito, os funcionários se sentem seguros para denunciar os casos de assédio moral no ambiente de trabalho. O assédio moral é um fator destrutivo do ambiente de trabalho, pois além de reduzir a produtividade, também favorece o absenteísmo, devido, principalmente, aos danos psicológicos que o envolve. O assédio moral traz prejuízos à organização com a destruição do clima de trabalho, o aumento geral do sentimento de insegurança e o consequente bloqueio da criatividade e da inovação. A cultura da empresa, o clima organizacional, os estilos de liderança e a forma de organização do trabalho são fatores predominantes para o surgimento do assédio moral, fenômeno que provoca confusão, dúvida, humilhação e vergonha.

Nesse sentido, as organizações, por meio das áreas de gestão de pessoas, precisam tornar público o problema e investir na formação de seus gestores. As organizações precisam se preocupar mais com os indivíduos do que com os números e impedir a ação de gestores perversos, adotando medidas para controlar seu comportamento. Para promover a prevenção ao assédio moral, a área de gestão de pessoas precisa se preocupar com os fatores situacionais no ambiente de trabalho – deficiente clima organizacional; pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção; sistemas de recompensa baseados em metas individuais; organização do trabalho (liderança fraca; falta de reconhecimento do trabalho; quantidade de horas de trabalho; e falta de suporte gerencial); e disfunções na cultura organizacional. Também o peso de certas organizações, ou de empresas excessivamente hierarquizadas, permite a alguns indivíduos assediar outros com total impunidade. Liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização parece ser um importante condutor do assédio moral. Se inexistirem políticas contra o assédio moral no trabalho, que podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta administração da empresa, monitoramento das políticas ou punições para os assediadores, tal procedimento pode ser impetrado como uma aceitação da organização quanto à ocorrência do fenômeno. Portanto, o

assédio moral somente subsiste se os assediadores tiverem a aprovação, o suporte, ou pelo menos a permissão implícita de seus superiores para agirem dessa maneira.

Diante de novos conflitos existentes, as organizações precisam, através da área de gestão de pessoas, de novas competências, dentre uma que se destaca é a valorização das formas de expressão de pensamento, seja no plano individual, coletivo ou organizacional. A área de gestão de pessoas precisa estimular a comunicação, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas e, principalmente, nos casos de assédio moral, precisa providenciar interlocutores para escutar e analisar a situação das vítimas, pois as pessoas estão em princípio isoladas. Nesse sentido, algumas grandes empresas criam áreas de ouvidoria interna dos funcionários. Normalmente essas áreas são responsáveis por receber denúncias de assédio moral e repassar os casos às diretorias responsáveis pelo departamento do funcionário denunciado.

Diversas situações de conflitos também podem ser encontradas dentro da estrutura do Poder Judiciário, uma vez que se trata de uma organização pública altamente hierarquizada, constituída por distintos e complexos estilos de liderança, onde os funcionários são, muitas vezes, desmotivados por não possuírem um plano de carreira, pois os cargos de gestão são comissionados, de livre nomeação e exoneração, e não depende da capacidade de quem ocupa (conhecimento, habilidade e atitude), mas sim da simples vontade de quem o nomeia, não privilegiando, destarte, a meritocracia – um fator que desmotiva e gera conflito dentro da organização. Outra questão a ser observada no Poder Judiciário diz respeito ao volume e sobrecarga de trabalho e às pressões voltadas ao resultado baseado em volume de produção, onde as pessoas passam a ser vistas apenas como número e não como ser humano, trabalhando inclusive com carga horária excessiva para dar conta dos resultados, e, muitas vezes, sem um suporte gerencial adequado, o que contribui para um clima organizacional desfavorável. Quanto aos casos de assédio moral, a meu ver, muito mais difíceis de serem apurados, pois as vítimas não se sentem seguras a denunciar, até porque não há uma política clara sobre o assunto que informe, divulgue, previna, apure, combata e puni os agressores, que se sentem numa situação confortável até mesmo por falta dessa política clara, além do que, uma boa parte dessa chefia é exercida por magistrados

(juízes e desembargadores), cada um com um estilo de liderança distinto, exercendo o poder da alta administração do Judiciário. Além disso, um outro fator de conflito existente é a questão da comunicação interna – que é crucial numa empresa pública, pois, de regra, os funcionários não tem voz, não são ouvidos e não participam dos processos decisórios da administração. Uma comunicação clara, conforme já dito, é fundamental para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Destarte, diante dos novos desafios do século XXI, advindos da globalização generalizada do mundo e dos anseios das pessoas, com uma nova visão e perspectiva do universo, voltadas à valorização do conhecimento e de suas manifestações, não podemos ignorar a necessidade de constantes ajustes e mudanças a serem realizadas, pois, do contrário, teremos um quadro cada vez mais reduzido, insatisfeito, desmotivado, onde os mais capacitados estarão buscando alternativas em outros lugares onde de fato são valorizados e recompensados por seu trabalho e competência.

2.8 Assédio moral na esfera do Poder Judiciário

O fenômeno do assédio moral no âmbito público, na esfera do Poder Judiciário, tem grandes diferenças ante as relações estatutárias que envolvem os servidores públicos. De um lado, nas relações privadas, têm-se a subordinação jurídica dos empregados, a indeterminação do prazo de contrato de trabalho, os princípios da continuidade do serviço, da proteção integral, da primazia da realidade, dentre outros que norteia e disciplinam as relações jurídicas celetistas. No entanto, ainda que os servidores púbicos não possuam todas as características essenciais de um empregado celetista regular, não se pode olvidar que detêm alguns traços que os diferenciam dos demais trabalhadores da iniciativa privada.

O assédio moral no âmbito do serviço público, em especial no Poder Judiciário, possui a sutileza de ser anônimo e quase invisível e, de regra, decorre da hierarquia e subordinação, proveniente da própria estrutura da organização. Os servidores públicos, além dessa estrita subordinação hierárquica com seus chefes

(juízes, desembargadores ou ministros), também possuem subordinação funcional. Ademais, magistrados e servidores são regidos por regimes jurídicos distintos, com direitos, deveres e punições diferentes.

O Poder Judiciário é uma instituição pública que possui uma singularidade que é a grande autonomia que o magistrado possui dentro da estrutura da organização. O magistrado é um tipo peculiar de servidor público, pois o texto constitucional no artigo 92 determina que ele é um órgão do Judiciário e em razão disso possui garantias específicas como a vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de vencimentos (Constituição Federal, 1998). Ele não está subordinado hierarquicamente a nenhum outro juiz quando da interpretação e da aplicação da lei, e somente juízes podem ocupar os cargos diretivos máximos da instituição, como a direção de fóruns, a presidência dos tribunais, a função de corregedores e como membros de conselhos deliberativos ou consultivos. Também ao magistrado compete supervisionar as atividades administrativas realizadas pelos servidores na unidade jurisdicional em que atua.

Fato é que o magistrado é o responsável maior pela gestão das unidades jurisdicionais, seja no primeiro grau ou no segundo grau de jurisdição, mesmo havendo servidores com cargos de chefias com a responsabilidade operacional da administração cartorária, é razoável a expectativa de que o próprio magistrado assuma um papel de liderança junto aos seus subordinados hierárquicos. Entretanto, há que se observar que os magistrados possuem algumas dificuldades para o exercício da liderança perante seus pares e subordinados, que estão relacionadas a dificuldades estruturais; de diálogo e cooperação entre magistrados; e da falta de formação específica em liderança e gestão. O principal enfoque a ser destacado neste tema é o da necessidade de formação em liderança e de aprimoramento em conhecimentos na área de gestão para a qualificação do exercício da função jurisdicional.

O Judiciário é um ambiente dos mais propícios à prática de assédio moral, face à sua característica estrutural hierárquica. Com a implantação de programas de “Qualidade Total” e similares, as brechas para o crescimento do assédio aumentam em proporção direta às metas impossíveis. Soma-se a isso a institucionalização da manipulação do medo, seja pelas ameaças de remoções seja pela perda do cargo,

por exemplo. Também são marcas do Judiciário a excessiva carga de trabalho e a falta de pessoal para realização das atividades laborativas.

O setor público é um dos ambientes de trabalho em que o assédio se apresenta de forma muito marcante. Muitas repartições públicas tendem a ser ambientes carregados de situações perversas. Algumas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos ou por pura perseguição a um determinado indivíduo.

Outro aspecto de grande influência é a falta de critério no processo de indicação das chefias, que muitas vezes mantêm relação de amizade, afinidade e política com a administração dos órgãos. Infelizmente em muitas instituições públicas as pessoas que ocupam cargos de liderança não possuem qualificação técnica e preparo para o desempenho da função.

Esta realidade se agravou, ainda mais, com a política que vem sendo aplicada, há décadas, de desmonte de Estado e de privatizações, sustentada por uma verdadeira campanha difamatória contra os servidores púbicos. Os servidores sofrem há décadas um assédio moral institucional, respaldado pela mídia. Ser servidor público virou sinônimo de “marajá”, “vagabundo” ou “privilegiado”. Essa campanha resultou em uma visão distorcida por parte da população: nada do que é público presta.

Desta forma, a falta de uma política de plano de carreira, de capacitação, de investimento em projetos de gestão e em políticas de qualificação, até mesmo para as chefias, contribui para a falta de critérios objetivos de escolha. Assim, o assediador muitas vezes ocupa esse espaço.

Reconhecer a existência do assédio moral dentro das instituições judiciárias é o primeiro passo em busca da concretização desta excelência, pois não há como trabalhar dignamente num ambiente propenso à insalubridade, regido pelo medo, ameaças, constrangimentos, humilhações, opressões e quaisquer outras situações vexatórias, desumanas e degradantes no trabalho. Geralmente as atitudes do assediador acontecem com certa frequência, durante o horário de trabalho, ofendendo a dignidade ou integridade física do trabalhador.

As pessoas que são vítimas de assédio devem agir com cautela, evitando decisões precipitadas e sob pressão das emoções. Se você está sendo vitimado, tenha confiança. Não existe nenhum problema com você, mas sim com o assediador. Busque apoio dos próximos e dê apoio a eles também. Seja solidário com os colegas. Dessa maneira, fica muito mais difícil para o agressor instalar o assédio moral. Procure o Sindicato. Ele pode interceder na situação de assédio moral, ao mesmo tempo em que previne novos episódios dessa espécie. Se a situação persistir, o Sindicato tem condições de fornecer apoio para buscar soluções.

Conheça algumas iniciativas que podem ser utilizadas em casos de assédio moral: resistir – desenvolver comportamento afirmativo, evitando autoculpabilidade, mantendo os contatos sociais e procurando ajuda entre familiares e amigos, pois o afeto e a solidariedade são fundamentais para recuperação da autoestima, dignidade e cidadania; recolher evidências do assédio – anotar tudo o que acontece, fazer um registro diário no trabalho, procurando, ao máximo, coletar e guardar provas do assédio, documentos que comprovem a conduta do assediador; conversar com o agressor – sempre na presença de testemunhas; denunciar – contatar supervisores que tenham responsabilidade sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores, procurar o sindicato e relatar o acontecido para diretores e outras instâncias como: médicos ou advogados do sindicato, Ministério Público, Justiça do Trabalho, Comissão de Direitos Humanos e Conselho Regional de Medicina.

Se você é testemunha de cena de humilhação no trabalho, supere o medo, seja solidário com o colega. Você poderá ser “a próxima vítima” e nesta hora o apoio dos seus colegas também será precioso. Não esqueça que o medo reforça o poder do agressor. A omissão do assediado moralmente tem consequências danosas, pois incentiva a impunidade do assediador e, com isso, permite que ele continue com as agressões. Portanto, quem está sendo assediado não deve ficar calado, sofrendo sozinho – denuncie a violência.

O basta à humilhação depende também da informação, organização e mobilização dos trabalhadores. Um ambiente de trabalho saudável é uma conquista diária possível na medida em que haja vigilância constante, objetivando condições

de trabalho dignas, baseadas no respeito ao outro como legítimo outro, no incentivo à criatividade e na cooperação.

O combate de forma eficaz ao assédio moral exige formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais: sindicatos, advogados, médicos do trabalho e outros profissionais de saúde, sociólogos, antropólogos e grupos de reflexão sobre o assédio moral. Estes são passos iniciais para conquistarmos um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

3 METODOLOGIA

3.1 Pesquisa exploratória bibliográfica

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi desenvolvido, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e, quanto aos meios de investigação, uma pesquisa bibliográfica.

Segundo (VERGARA, 2003), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

3.2 Método de coleta de dados

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica, o presente trabalho consistiu na coleta de dados feita na literatura disponível que aborda o assunto. Foram realizados estudos bibliográficos em livros, artigos, teses, dissertações, jornais, revistas, periódicos, cartilhas, internet, biblioteca, etc.

3.4 Tratamento de coleta de dados

O tratamento dos dados coletados visa uma análise de revisão de literatura aplicada ao ambiente do TJERJ, uma vez que se pretende correlacioná-la ao Judiciário, detectando possíveis práticas de assédio moral no trabalho e eventuais formar de inibir essa prática nociva e hostil.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, M. Violência, saúde e trabalho – uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

BASSMAN, E. Abuse in the workplace: Westport, CT: Quorum Books, 1992.

DIREITO NET. Assédio moral no ambiente de trabalho: http://direitonet.com.br/artigos/exibir/9126/Assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho, 06/06/2017.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. Bullying at work. Epidemiological findings in public and private organizations. The European Journal of Work and Organizational Psychology, London, n. 5, p.185-210, 1996.

ÉTICA E REALIDADE ATUAL. A tutela jurídica nos casos de assédio moral: http://era.org.br/2011/060a-tutela-juridica-nos-casos-de-assédio-moral/, 23/10/2017.

FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Brasília-DF.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

HIRIGOYEN, M. F. Assédio moral. A violência perversa do cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, M. F. Mal-estar no trabalho, redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002.

HOEL, H.; COOPER, C. L. Destructive conflict and bullying at work. Manchester School of Management. University of Manchester. Institute of Science and Technology, 2000.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. Journal of Emotional Abuse, New York, n. 1, p. 85-1117, 1998.

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

LEI Nº 3921, DE 23 DE AGOSTO DE 2002: http://alerj1n1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSSF/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/3..., 23/10/2017.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. The European Journal of Work and Organizational Psychology, London, n. 5, p.165-184, 1996.

PORTAL TRIBUTÁRIO-NORMAS LEGAIS. Assédio moral no ambiente de trabalho: http://normaslegais.com.br/trab/1trabalhista020207.htm, 06/0602017.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and process in the work. Human Relations, New York, v. 56, iss. 10, p. 1213, oct. 2003.

SIND-JUSTIÇA. Assédio moral mata: edição especial Fala Sind-Justiça, Nº 13, janeiro de 2014.

SIND JUSTIÇA-RJ. Assédio moral: o que você deve saber para evitá-lo. Cartilha elaborada pelo Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, São Paulo: Editora Atlas S.A., p. 44-46, 54-57, 1998.

VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro 47(4): 927-48, jul./ago. 2013.