

Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática?

Moral harassment in organizations: a new look for old-fashioned clothes?

Leila Scanfone*

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio**

Resumo

Este artigo aborda a temática do assédio moral, tendo por objetivo revisar os diferentes aportes teóricos sobre o tema e contribuir para a ampliação de sua discussão no campo dos estudos organizacionais. Trata-se de um fenômeno relevante no ambiente organizacional, ainda pouco discutido teoricamente, cuja conceituação desperta controvérsias. Além de se dedicar a essa discussão, o artigo pretende lançar novos olhares sobre as práticas de combate ao assédio moral nas corporações. Diferentes estratégias de intervenção na realidade organizacional têm sido lançadas para combater esse fenômeno; no entanto, seus desdobramentos são questionáveis, principalmente quando se percebe que a maioria delas não parte de uma concepção da organização como "teia" de poder e dominação. É justamente com base nessa concepção que se encontram as alternativas mais consistentes e efetivas de detecção e intervenção sobre o assédio moral nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Assédio moral; Conflitos organizacionais; Relações interpessoais.

A violência no ambiente organizacional se apresenta de forma variada. De acidentes físicos a sofrimentos psíquicos, o que se pode apreender é que a violência está cada vez mais perversa e sutil. E, nesse cenário, emerge um fenômeno que, apesar de invisível, vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo, em razão dos danos que provoca. E esse fenômeno tem nome: assédio moral.

• Texto recebido em 17/3/04 e aprovado para publicação em 24/6/04.

* Graduanda em Administração pela PUC Minas Betim. e-mail: scanfone@uol.com.br.

** Mestre em Ciências Sociais. Professor do curso de Administração da PUC Minas Betim. e-mail: teodosio@pucminas.br.

Segundo Hirigoyen (2002b, p. 76), "o assédio moral existe em toda a parte", e, apesar de não ser assunto novo (HIRIGOYEN, 2002b; FREITAS, 2001), é questão delicada e pouco discutida (BARRETO 2003a; PRZELOMSKI, 2002). O referencial teórico e mesmo as pesquisas são em número reduzido no Brasil ante a intensificação e a gravidade do fenômeno, fatos estes que podem ser comprovados por meio da observação do crescente número de leis, projetos de lei e discussões sindicais sobre o tema.

Contudo, faz-se oportuno considerar que a intensificação desse fenômeno é consequência de mudanças no cenário organizacional nas últimas décadas. De acordo com Barreto (2003c), as duas últimas décadas do século passado foram marcadas pelas mudanças na organização do trabalho e na forma de produzir e acumular riquezas. Essa nova ordem de trabalho gerou: "quebra de direitos sociais, reformas no contrato de trabalho, terceirizações, crescimento do setor informal e trabalho em casa, baixos salários e sobrecarga de trabalho, aumento do subemprego e precarização do emprego e desemprego estrutural massivo" (BARRETO, 2003c, p. 1). Se essa nova ordem, por um lado, fortaleceu as grandes empresas, as quais viram seu lucro e riqueza aumentarem, por outro desvalorizou o trabalho, relegando os trabalhadores a segundo plano.

Corroborando, Dejours (1996) afirma que a mesma ordem econômica mundial que proporciona ao homem todo o conforto possível torna-o escravo do trabalho. Isso faz com que sofrimento e trabalho caminhem juntos dentro das organizações, uma vez que, para atingir a produtividade desejada, a organização do trabalho faz deste um fardo pesado. Nas palavras de Bihr (*apud* ANTUNES, 1999, p. 181): "Dentro do universo do capitalismo, o desenvolvimento das forças produtivas converte-se em desenvolvimento de forças destrutivas da natureza e dos homens".

Contudo, o objetivo deste trabalho é não só discutir a bibliografia existente sobre o tema, mas propiciar maior familiaridade a ele, uma vez que se faz necessário reconhecer que o assédio moral é "um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca" (HIRIGOYEN, 2002a, p. 65).

INDIVÍDUO, TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

O trabalho é indispensável na organização da identidade e na construção do sujeito moderno. Segundo Freitas (2001), o trabalho tem papel fundamental na formação da identidade e, segundo Antunes (1999), na sociabilização do homem. Reforçando essas colocações, Przelomski (2002, p. 5) afirma que "o crescimento e o desenvolvimento psíquico e social do homem são atribuídos à sua vida labo-

ral". Lukács (*apud* ANTUNES, 1999, p. 36) afirma que "ele está no centro do processo de humanização do homem".

Todavia, segundo Dejours (1996), a relação entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se dá de forma conflituosa e gera sofrimento. O principal desafio das organizações, portanto, é compreender essa dimensão do sofrimento humano. Faz-se necessário perceber que a divisão do trabalho proposta por Taylor, ao separar o pensar do fazer, separou a alma do corpo, e um corpo sem alma é um corpo doente, assim como uma alma sem corpo é algo incompleto.

É, portanto, essencial olhar o indivíduo na organização como um ser complexo e não apenas como mais um recurso. É preciso enxergá-lo como um ser único, como indivíduo, mas genérico, conquanto espécie. Ativo, conquanto construtores parciais da realidade social e reflexivo, conquanto capacitados para o aprendizado. Um ser humano dotado de linguagem, meio indispensável para manter e estabelecer relações. Um ser humano de desejo, de pulsão e de relação, pontos fundamentais para seu reconhecimento e autopercepção. Um ser simbólico, meio pelo qual ele reconhece o mundo a sua volta. E, por fim, um ser humano inserido no tempo e no espaço (CHANLAT, 1996).

Igualmente como o trabalho, as organizações têm papel fundamental na vida do indivíduo. Para Chanlat (1996), dentre as transformações sociais, políticas, econômicas e culturais do último século, a expansão numérica e a consolidação das organizações têm papel de destaque na estruturação individual e coletiva.

Segundo Freitas (2001) e Clegg (1996), as organizações são espaços de controle. Clegg (1996) afirma que o poder nas organizações não se limita a controles diretos e, ainda, que controles indiretos como práticas culturais de adesão, de permissão e de persuasão moral, ou seja, técnicas formalizadas, também são utilizadas, e que todo membro de uma organização faz parte de um complexo fluxo de autoridade multidirecionada.

Completando sua colocação, Clegg (1996) alega que, na tradição weberiana, o poder organizacional legítimo fundamenta-se na estrutura hierárquica e na relação entre os níveis. Ainda, segundo o autor, Mintzberg (1983) enfatiza a obediência como elemento central de toda análise da construção de poder organizacional. Essa obediência deriva dos mecanismos estabelecidos que regulamentam a avaliação interna e estabelece os deveres de cada membro do grupo ou do coletivo dentro das organizações.

Reforçando, Enriquez (1997, p. 37) refere-se às organizações como espaços onde se desenvolvem relações de poder e controle, uma vez que, ao identificar a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, essa passa a ter mecanismos que visam "modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica".

Portanto, faz-se necessário compreender que o indivíduo não se resume só a recurso ou a criador de significado; ele é, ao mesmo tempo, sujeito dos dois e submetido subjetivamente a ambos. Por isso, não é apenas a incorporação da fonte de trabalho o foco de resistência; nem tampouco a distância existente entre o trabalho e o resultado é também a regulação simbólica. É por meio da regulação simbólica que os indivíduos se definem como recursos e como agentes com "diferentes identidades sociais múltiplas e interligadas" (CLEGG, 1996, p. 56), ou seja, é mediante a regulação simbólica que os indivíduos tomam consciência de seu papel dentro das organizações.

Diante do exposto, pode-se perceber a importância de lançar um olhar crítico sobre como as organizações e o trabalho passam de estruturantes da identidade a espaço e ferramenta, respectivamente, de sofrimento. Faz-se necessário, também, compreender que essa vontade de assegurar um sistema de controle de inspiração taylorista ou burocrática produziu alguns impactos perversos sobre o indivíduo e a organização.

A seguir, será abordada uma das consequências desse processo: o assédio moral. Fenômeno que, muitas vezes, é praticado sob a aparente máscara do exercício da autoridade e, por isso, é freqüentemente institucionalizado por intermédio de práticas aceitas pelas empresas.

DESVENDANDO O ASSÉDIO MORAL

Segundo Hirigoyen (2000b) e Freitas (2001), apesar de não ser um fato novo, o assédio moral só agora vem sendo discutido. Especialmente, após 1998, ano em que a francesa Marie-France Hirigoyen lançou o livro "Assédio moral: a violência perversa do cotidiano", que abriu o debate sobre o assunto. De acordo com Araújo (2003), no Brasil, as discussões se intensificaram após a divulgação da pesquisa realizada por Margarida Barreto, como parte de sua dissertação de mestrado em Psicologia Social, PUC-SP em 2000, sob o título "Uma jornada de humilhações". Contudo, ressalta a autora, a discussão restringe-se ao movimento sindical e ao âmbito do Legislativo.

O primeiro estudo sobre o assunto foi conduzido nos anos 1980 pelo sueco Heinz Leymann, que identificou um fenômeno denominado "mobbing". Segundo Hirigoyen (2002b, p. 77), "para Heinz Leymann, o *mobbing* consiste em manobras hostis freqüentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa". Em linhas gerais, cada país adotou um termo para referir-se ao fenômeno. Nos EUA, "bullying" e "harassment"; na Espanha, "psicoterror ou acoso moral"; na França, "harcèlement moral", e, no Japão, "Ijime". (BARRETO, 2003a; AGUIAR; CASTRO, 2003; HIRIGOYEN, 2002a, b)

Conforme Hirigoyen (2002b), faz-se necessário definir claramente o conceito de assédio que se deseja qualificar, já que esse vocábulo pode ser usado em diferentes contextos. O uso do termo moral juntamente ao termo assédio permitiu explicitar em que contexto este está sendo discutido, uma vez que, enquanto o assédio remete à área psicológica, o termo moral remete a uma perspectiva de bem ou mal, correto ou incorreto. Hirigoyen (2002b, p. 17) adotou a seguinte definição para assédio moral em seus grupos de trabalho.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Para Araújo (2003), no Brasil, o artigo 136-A, a ser incluso no Código Penal Brasileiro, já aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça, tem a seguinte redação para definir o assédio moral:

Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem, ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.

Diante das definições acima mencionadas, pode-se observar que Hirigoyen (2002b) explora o conceito de maneira mais abrangente, além de explicitar as formas como o assédio pode dar-se no ambiente organizacional. Já a redação do artigo limita o surgimento do fenômeno na relação de subordinação. Todavia, independentemente da definição, o importante é compreender que o assédio moral se caracteriza pelo abuso de poder de forma repetida e sistematizada. Contudo, faz-se necessário ressaltar que, apesar de os fatos isolados não parecerem violências, o acúmulo dos pequenos traumas é que geram a agressão, e que, quanto mais alto na hierarquia ou na escala sociocultural o agressor e o agredido se encontrem, mais elaborados serão os meios utilizados para o assédio moral.

Hirigoyen (2002b) assinala que o ambiente organizacional apresenta diversas condições que geralmente são confundidas com assédio, o que faz com que seja necessário distingui-lo dos demais, uma vez que somente assim medidas eficazes de combate/prevenção poderão ser adotadas. O estresse profissional, apesar de estar presente em uma das fases do assédio, só se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio é destruidor em qualquer nível. No conflito, há uma relação simétrica, os pontos são expressos e um diálogo é aberto. Já no assédio, há uma relação assimétrica, na qual quem detém o poder utiliza-o em detrimento do outro, e tudo é velado, oculto e implícito. Na gestão por injúria, os administradores lidam com seus subordinados de forma desrespeitosa e bruta. Todavia, diferente-

mente do assédio, a gestão por injúria é notada por todos, e todos os empregados são maltratados, sem distinção. As agressões pontuais são violências, porém não caracterizam assédio, já que neste a incidência constante da violência é que o torna destruidor e, normalmente, as agressões pontuais são apenas expressão de reatividade por impulso, sem premeditação. Por fim, a autora cita as más condições de trabalho (ambiente inóspito e sobrecarga de trabalho) e as imposições profissionais como outras formas de agressão, que podem ser geralmente vistas como sinônimos de assédio moral. Entretanto, a intencionalidade diferencia o primeiro, e a organização do trabalho tira do segundo o caráter de assédio.

Contudo, Hirigoyen (2002b) atenta para o fato de que o uso inadequado do termo assédio pode levar a sua banalização e, por conseguinte, levar a descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas do fenômeno. A autora explica que muitas pessoas colocam-se na posição de vítima como forma de dar sentido à crise existencial pela qual passam. Antes de querer procurar uma saída, elas perseguem o agressor e reclamam de uma situação, visto que só assim acreditam ser "ressarcidas" do mal que sofreram. Não é raro o caso de pessoas que pensam poder tirar proveito material dessas situações e, por isso, não procuram saídas. Colocar-se na posição de vítima é confortável, já que exime a "pseudo" vítima das responsabilidades por situações difíceis ou erros; por conseguinte, esta não precisa se questionar em relação às próprias falhas ou culpa. A posição vitimária desperta nos outros comiseração e pode até dar impunidade à vítima. Outro fato muito comum de falsa alegação é a denúncia efetuada por pessoas perversas. As "falsas vítimas perversas" são indivíduos traiçoeiros, que têm como intenção apenas se vingar e destruir o outro. Não pensam duas vezes antes de se exporem para denunciar seu agressor. O problema maior desses casos é que a vitimação excessiva acaba por desacreditar a causa que se quer defender.

A banalização do mal pode ser observada diariamente, quando assistimos complacentemente a situações destruidoras da psique do outro, apesar de todos nós usarmos procedimentos destrutivos, ou seja, pequenos processos perversos pontuais, como agressões verbais ou explosões de mau humor. Em alguns casos, porém, esses procedimentos passam de pano de fundo para o ato principal de nossa rotina. Elevar-se através do rebaixamento do outro, buscando, nessa forma vil de lidar com os outros, auto-estima, aprovação e reconhecimento, é uma das formas do assédio moral (FREITAS, 2001).

O assédio freqüentemente começa como fato corriqueiro, e, sem dar a devida atenção, a vítima e os colegas de trabalho propiciam, ao agressor, o ambiente desejado para práticas mais incisivas, como a submissão da vítima "a manobras hostis e degradantes", além da colocação dela em "estado de inferioridade". Essas práticas, geralmente perversas, uma vez que o agressor tem a intenção e a consci-

ência de seus atos, fazem com que a vítima tenha seu rendimento diminuído e, aos poucos, vá se tornando exatamente o que o agressor deseja. Concomitantemente, os colegas passam a ver a vítima sob o mesmo prisma do agressor, ou seja, a vítima é desqualificada no e para o grupo (FREITAS, 2001).

O assédio pode ser visto na agressão entre pessoas do mesmo nível hierárquico (horizontal), na agressão de um superior por um subordinado (vertical-ascendente) e a mais comum, na agressão de um subordinado por um superior (vertical-descendente). As agressões entre colegas se originam na dificuldade de lidar com diferenças, na inveja, em inimizades ou na competitividade. A agressão de um superior por um subordinado, apesar de rara, pode ser observada quando alguém que o grupo não aprova assume posição de destaque. Já a agressão de um subordinado por um superior ocorre em virtude de abuso de poder ou como uma manobra perversa de quem detém o poder (HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001).

A Organização Internacional do Trabalho – OIT – em 1996 fez a seguinte declaração:

A noção de violência do trabalho está em plena ebulição, no sentido de que passou a se conferir tanto importância ao comportamento psicológico quanto ao comportamento físico, e que já se reconhece o alcance dos atos de violências menores. (HIRIGOYEN, 2002b, p. 86)

Em outubro de 2000, a OIT realizou uma pesquisa sobre as políticas e os programas de saúde mental referentes aos trabalhadores da Alemanha, dos Estados Unidos, da Finlândia, da Polônia e do Reino Unido. O resultado mostrou que os problemas de saúde mental vêm crescendo de forma alarmante e que, uma em cada dez pessoas, sofre de ansiedade, cansaço e depressão, o que, em alguns casos, leva ao desemprego e à hospitalização. Foi observado também aumento dos gastos com tratamentos dessas enfermidades mentais e de pedidos de aposentadoria por incapacidade. Outro dado importante levantado pela pesquisa foi o fato de os empregadores só se sensibilizarem pelo que lhes afeta, a saber: prejuízos causados pela baixa produtividade e altas taxas de rotatividade, além de recursos gastos no processo de seleção e treinamento para substituir o empregado, por exemplo; já para o governo, o custo se traduz no orçamento da previdência. No entanto, os maiores afetados são, sem dúvida, os próprios empregados, que são vítimas de problemas pessoais e psiquiátricos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2000).

Przelomski (2002, p. 2) afirma que, mesmo que a precariedade do trabalho seja atribuída a fatores externos, como a "instabilidade do mercado e à dinâmica competitiva", algumas causas podem fazer parte da própria estrutura da organização, como "suas práticas e processos, sua estrutura, cultura organizacional" e até mesmo ser intrínsecas ao próprio indivíduo.

Segundo Hirigoyen (2002b), faz-se necessário que os administradores aprendam a respeitar as diferenças individuais de seus subordinados e passem a transmitir de forma respeitosa suas mensagens. Para Freitas (2001), as organizações modernas já estão se conscientizando da importância de políticas que previnam e mesmo tratem desse fato, uma vez que o prejuízo que ele causa é incalculável. E, apesar de não haver legislação específica, nem ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT –, o assédio moral é uma preocupação atual.

Contudo, é imprescindível que tanto as organizações quanto as pessoas que a compõem passem a se responsabilizar pelo problema e deixem de agir complacentemente. É preciso parar de se esconder atrás da busca a qualquer preço pelo lucro, que propicia e mesmo institucionaliza práticas perversas (FREITAS, 2001).

Apesar de denominar como administração inteligente, Aktouf (1996, p. 246) descreve a essência da administração que deve ser buscada:

Uma administração que respeita a natureza das coisas, que evita as violências e os sofrimentos, da pessoa humana e mesmo da natureza, que conhece e assume os dados da história e das ciências. E também uma administração que se conforme, com pleno conhecimento de causa, ao veredicto menos contestado a propósito dos saberes do momento, como nas contradições internas e externas. Por fim uma administração que saberá extrair lições a respeito do que fazem outros sistemas com melhor desempenho, hoje, e que vê a importância da visão a longo prazo, em vez de um maximalismo a curto prazo.

Essa administração não deve jamais esquecer a lição dos princípios físicos do universo que fazem com que todo ganho, inclusive os econômicos, obtido em um lugar corresponde a uma perda equivalente em outro. Este raciocínio é válido tanto para as relações entre empregado e empregador quanto para aqueles entre nações ricas e as nações desprivilegiadas. O enfraquecimento do outro acabará por nos atingir, cedo ou tarde, não importa a força que tenhamos.

Por fim, segundo Aguiar e Castro (2003), as organizações deverão realizar um trabalho que contemple a mudança de comportamento e de valores, concomitantemente à implementação de um código de ética e de conduta que abranja todos os níveis da organização.

O assédio moral é um fenômeno presente na realidade organizacional, e suas conseqüências podem ser percebidas tanto no nível organizacional quando no nível individual. Contudo, pouco tem sido feito de efetivo para evitar que tal fenômeno permeie o ambiente organizacional, ou mesmo, para minimizar seus danos para ambas as partes.

Apesar do pouco referencial teórico existente, a produção científica sobre o tema ainda padece de problemas típicos de um campo e de um objeto de estudo, cuja construção conceitual é recente ou tardia. Sobretudo, percebe-se um caráter extremamente normativo sobre o tema, focalizando estratégias de combate a esse

fenômeno organizacional. Especificamente no Brasil, pode-se observar que a discussão se restringe à esfera sindical e jurídica, reforçando o estigma normativo do fenômeno.

Contudo, a crescente busca, por parte das organizações, dos funcionários e da sociedade, em manter um ambiente organizacional saudável, faz com que surja a necessidade de estudos teóricos sobre o tema que reflitam a realidade do ambiente onde esse fenômeno ocorre. E, longe de querer contestar o caráter perverso e difuso ou subliminar do assédio moral nas organizações, cabe destacar a importância de compreender sua natureza e os fatores conjunturais e estruturais que levam ao seu surgimento no ambiente organizacional. Nesse âmbito, principalmente quando concebido o fenômeno dentro da teia de relações de poder das organizações, pode-se avançar em uma perspectiva crítica e analítica capaz de elucidar o panorama, os dilemas e os desafios do combate ao assédio moral nas organizações contemporâneas.

Abstract

This article approaches the theme of moral harassment, aiming at reviewing the various theoretical analyses of the theme and contributing to a wider discussion in the field of organizational studies. It is a relevant phenomenon in the organizational sphere, little discussed theoretically, whose concept itself arouses controversies. Besides, the article also intends to examine the practices to fight moral harassment in corporations. Different intervention strategies in the organizational reality have been developed to combat that phenomenon, however, their results are questionable, mainly when one notices that most of them do not start from a conception of the organization as power construction. According the authors, the most effective moral harassment detection and intervention strategies in contemporary organizations are based precisely on that point.

Key words: Moral harassment; Organizational conflicts; Human relations.

Referências

- AGUIAR, André Luiz Souza; CASTRO, Rocio. Assédio moral nas organizações da Bahia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003. CD-Rom..
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARAÚJO, Tânia. Transgressão no trabalho. **Jornal Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 03 maio 2003. Caderno Classificados. Disponível em: <<http://www.hojeemdia.com.br/sec/hoje.cgi?funcao=L&codigo=x000&data=0507&anopesq=2003>> Acesso em: 3 set. 2003.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2003a. (originalmente apresentado como dissertação de mestrado em Psicologia Social, PUC-SP, 2000).

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral**: ato deliberado de humilhação ou uma "política da empresa" para livrar-se dos trabalhadores indesejados. 2003b. Disponível em: <http://www.cremesp.org.br/revistasermédico/nova_revista/corpo.php?Materiald=40> Acesso em: 18 abr. 2004..

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Reflexões sobre a violência moral no novo mundo do trabalho**. 2003c. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/administração/servidores/desat/doc/viol%Edancia%20no%20trabalho%20-%20Margarida%20Barreto.pdf>> Acesso em: 3 set. 2003.

BIHR, Alain. **Du "grand soir" a "l'alternative"**: le mouvement ouvrier européen en crise. Paris: Les Editions Ouvrières, 1991.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1998. (Coleção Mundo do Trabalho).

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 21-45..

CLEGG, Steward. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 149-174..

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. 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, abr./jun. 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002a.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002b.

LUKÁCS, Georg. **The ontology of social being**: labour. Londres: Merlin Press, 1980.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Aumentan los costos del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor**. Comunicado de prensa 2000. OIT/00/37. Disponível em: <<http://www.ilo.org/publics/spanich/bureau/inf/pr/2000/37.htm>> Acesso em: 20 ago. 2003.

PRZELOMSKI, Mariana Lima Bandeira de. **Investigando o assédio moral na organização pública**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002. Lisboa. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve>> Acesso em: 3 set. 2003.