

Assédio Moral no Trabalho: Desafios da Gestão de Pessoas nas Organizações Brasileiras

Leila Scanfone (PUC Minas) scanfone@uol.com.br

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC Minas) teodosio@pucminas.br

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 das relações de trabalho e da gestão de pessoas. Trata-se de um fenômeno relevante no ambiente organizacional, ainda pouco discutido teoricamente, cuja própria 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 a partir dessa 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; Relações de Trabalho; Poder nas Organizações.

1. Introdução

A violência nos locais de trabalho se mostra de diversas formas. De acidentes físicos à sofrimentos psíquicos, passando por agressões verbais ou físicas, pressão por produção, *downsizing*, terceirização e outros, o que pode-se observar é que a violência está cada vez mais sutil. Dentre estas diversas formas de violências no trabalho, o assédio moral é uma que vem merecendo especial atenção das organizações, dos funcionários e da sociedade como um todo.

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

Contudo, faz-se oportuno considerar que a intensificação deste fenômeno, é consequência de mudanças no cenário organizacional nas últimas décadas. Segundo Barreto (2003a), as duas últimas décadas do século passado foram marcadas pela reestruturação produtiva (reformas no contrato laboral, terceirizações, quarteirizações, entre outros) que, se por um lado fortaleceu as grandes empresas, as quais viram seu lucro e riqueza aumentarem, por outro desvalorizou o trabalho, relegando os trabalhadores a um 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. Isto 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 Bühr (1991) 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”*.

Diante desse quadro, faz-se necessário compreender como o assédio moral se manifesta, é percebido pela gerência e funcionários e tratado dentro das organizações, uma vez que é um fenômeno presente na realidade organizacional, mas que frequentemente é banalizado, e até ignorado. Algumas vezes por indiferença, outras por covardia e até mesmo, por desconhecimento. Entretanto, segundo Hirigoyen (2002a, p.65), é *“um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca”*.

Contudo, o objetivo deste trabalho é não só discutir, mas propiciar maior familiaridade ao tema.

2. Indivíduo, trabalho e organizações

O trabalho é indispensável na organização da identidade e na construção do sujeito hodiernos. Segundo Freitas (2001), o trabalho tem papel fundamental na formação da identidade e segundo Antunes (1999) na sociabilização do homem. Corroborando, Przelomski (2002, p.5) afirma que *“o crescimento e o desenvolvimento psíquico e social do homem são atribuídos à sua vida laboral e Lukács (1980 apud ANTUNES, 1999, p.36) afirma que “ele está no centro do processo de humanização do homem”*.

Contudo, segundo Dejours (1996), a relação organização do trabalho e funcionamento psíquico se dá de forma conflituosa e isso gera o sofrimento. Sendo o principal desafio das organizações, compreender essa dimensão do sofrimento humano e entender 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. Transformar o homem numa simples ferramenta de execução, é aliená-lo, é deixá-lo sem vontade e doente.

Faz-se, portanto, necessário olhar o indivíduo na organização como um ser complexo e não apenas como mais um recurso. É preciso enxergá-lo como um ser único, enquanto indivíduo, mas genérico, enquanto espécie. Ativo, enquanto construtores parciais da realidade social e reflexivo, enquanto 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 auto-percepção. 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).

Outrossim, assim como o trabalho, as organizações têm papel fundamental na vida do indivíduo. Segundo Chanlat (1996), dentre as transformações sociais, políticas, econômicas e culturais do último século, a explosão das organizações tem papel de destaque na estruturação individual e coletiva.

Segundo Freitas (2001) e Clegg (1996) as organizações são espaços de controle. Clegg (1996) completa, afirmando que o poder nas organizações, não se limita a controles diretos. 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

Corroborando com essa idéia, Enriquez (1997) refere-se as organizações como espaços onde se desenvolvem relações de poder e controle, pois ao identificar a organização como um

sistema cultural, simbólico e imaginário, esta passa a ter mecanismos que têm por objetivo “*modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica*” (ENRIQUEZ, 1997, p.37).

Na tradição weberiana, o poder organizacional legítimo fundamenta-se na estrutura hierárquica e na relação entre os níveis. Mintzberg enfatiza a obediência como elemento central de toda análise da construção de poder organizacional. Esta 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 (CLEGG, 1996).

Segundo Clegg (1996) apesar de teoricamente os indivíduos serem elos passíveis, na prática a resistência existe e apesar da formalidade contratual existente entre organização e indivíduo, a má distribuição de direitos e deveres tornam a relação uma relação entre desiguais e gera conflito.

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 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 (CLEGG, 1996).

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 espaços e ferramenta, respectivamente, de sofrimento. Contudo, será abordado a seguir somente uma das consequências desse processo, o assédio moral.

3. Desvendando o Assédio Moral

Segundo Hirigoyen (2000b) e Freitas (2001) apesar de não ser uma fato novo, o assédio moral só agora vem sendo discutido. Especialmente, após 1998, ano em que a francesa Marie-France Hirigoyen lançou um livro, que abriu o debate sobre o assunto.

O primeiro estudo sobre o assunto foi conduzido nos anos 1980 pelo sueco Heinz Leymann que identificou um fenômeno denominado “*mobbing*”. 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 e CASTRO, 2003; HIRIGOYEN, 2002a,b).

Em outubro de 2000 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) fez uma pesquisa sobre a saúde mental no trabalho na Alemanha, Estados Unidos, Finlândia, Polônia e Reino Unido. O resultado é que os problemas vêm crescendo de forma alarmante e que uma em cada dez pessoas sofre de ansiedade, cansaço e depressão, que em alguns casos levam ao desemprego e a hospitalização. Foi observado também um aumento dos gastos com tratamentos dessas enfermidades mentais e de pedidos de aposentadoria por incapacidade (Organização Internacional do Trabalho, 2000).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2000) os empregadores só se sensibilizam pelo que lhes afeta: 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; para o governo, o custo se traduz no orçamento da previdência. No entanto, os maiores afetados são, sem dúvida, os próprios empregados, sendo eles vítimas de problemas pessoais e psiquiátricos

Przelomski (2002) 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. (PRZELOMSKI, 2002, p.2)

A banalização do mal, pode ser observada diariamente, quando assistimos complacientemente a situações destruidoras da psique do outro. Apesar de todos usarmos procedimentos destrutivos, em alguns casos estes 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 frequentemente começa como um 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. Essas práticas fazem com que a vítima tenha seu rendimento diminuindo e aos poucos esta se torna exatamente o que o agressor quer. 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 de um colega por outro colega (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). (HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001)

Segundo Hirigoyen (2002b) faz-se necessário definir claramente o conceito de assédio que se deseja qualificar, pois este 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, pois enquanto o assédio remete a área psicológica, o termo moral remete a uma perspectiva de bem ou mal, correto ou incorreto.

Segundo George Hage, deputado francês, defensor da proposta de lei sobre assédio na Assembléia francesa, o que se quer no assédio *é atingir o outro, desestabilizá-lo, explorando sua psicologia, com uma intenção claramente perversa.*” (HIRIGOYEN, 2002b, p.17).

A comissão de questões sociais da Assembléia Nacional francesa, adotou a seguinte definição para introduzir o assédio moral na lei trabalhista:

Nenhum assalariado deve ser submetido a procedimentos repetidos de assédio moral por parte do empregador, de seu representante ou de qualquer pessoa abusando da autoridade que suas funções lhe conferem, [e que tem] por objetivo efeito atentar contra a dignidade e criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes. (HIRIGOYEN, 2002b, p.17)

Já Hirigoyen (2002b, p.17) adotou a seguinte definição para assédio moral junto a 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 Barreto (2003b:1), assediar “significa uma “operação” ou conjunto de sinais que estabelece um cerco com a finalidade de exercer domínio” .

Diante das definições acima mencionadas, pode-se observar que Hirigoyen explora o conceito de forma mais abrangente, além de explicitar as formas como o assédio pode se dar no ambiente organizacional. A Assembléia Nacional francesa foca mais a hierarquia na sua definição. Já Barreto explicita a necessidade de domínio.

Contudo, independentemente da definição, o importante é compreender que o assédio moral se caracteriza pelo abuso de poder de forma repetida e sistematizada. (AGUIAR E CASTRO, 2003; BARRETO, 2003b; HIRIGOYEN, 2002a; FREITAS, 2001). É importante ressaltar que apesar dos fatos isolados não parecerem violências, o acúmulo dos pequenos traumas é que geram a agressão (HIRIGOYEN, 2002b).

Outro ponto relevante é 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).

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, pois só assim medidas eficazes de combate/prevenção ao mesmo poderão ser adotadas.

O estresse profissional é um fator geralmente confundido com assédio. Apesar de no assédio existir uma fase de estresse, o que realmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato este inexistente no estresse. O estresse só se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio é destruidor em qualquer nível (HIRIGOYEN, 2002b).

O conflito é outro fator normalmente confundido com o assédio. Entretanto o assédio existe exatamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. No conflito os pontos são expressados e um diálogo é aberto, no assédio tudo é velado, oculto e implícito. No conflito há uma relação simétrica, no assédio há uma relação assimétrica, onde quem detém o poder utiliza-o em detrimento do outro. (HIRIGOYEN, 2002b)

Gestão por injúria é a forma de tratamento que alguns administradores utilizam para com seus subordinados. Neste os administradores lidam com seus subordinados de forma desrespeitosa e bruta. *“Muitos administradores não sabem lidar com as suscetibilidades individuais e manejam melhor o chicote que a carroça”* (HIRIGOYEN, 2002b, p.35). O que diferencia a gestão por injúria do assédio é que esta é notada por todos e todos os empregados são maltratados, sem distinção. (HIRIGOYEN, 2002b)

As agressões pontuais são violências, porém não caracterizam assédio, pois neste a incidência constante da violência é que o torna destruidor e normalmente, as agressões pontuais são apenas expressão de reatividade impulsividade sem premeditação (HIRIGOYEN, 2002b)

Segundo Hirigoyen (2002b), as más condições de trabalho (ambiente inóspito e sobrecarga de trabalho) e as imposições profissionais são outras formas de agressão que podem ser geralmente vistas como sinônimos de assédio moral. Entretanto, a intencionalidade diferencia o primeiro do assédio 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 banalização do mesmo e por conseguinte levar a descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas do fenômeno.

Muitas pessoas colocam-se na posição de vítima como forma de darem um sentido à crise existencial pela qual passam. Antes de querer procurar uma saída, elas perseguem o agressor, e reclamam de uma situação, pois acreditam que só assim serão “ressarcidas” do mal que sofreram. Não é raro o caso de pessoas que acreditam poder tirar proveito material destas situações e por isso não procuram saídas. Colocar-se na posição de vítima é confortável, pois 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. (HIRIGOYEN, 2002b).

Um fato muito comum de falsa alegação é a denúncia efetuada por pessoas perversas. As “*falsas vítimas perversas*” são indivíduos perversos que tem como intenção apenas se vingar e destruir o outro. Não pensam duas vezes antes de se exporem para denunciar seu agressores. (HIRIGOYEN, 2002b).

De acordo Hirigoyen (2002b) o problema maior desses casos é que a vitimação excessiva acaba por desacreditar a causa que se quer defender.

A organização Mundial do trabalho 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).

Diante de tudo, faz-se necessário que os administradores aprendam a respeitar as diferenças individuais de seus subordinados e passem a transmitir de forma respeitosa suas mensagens. (HIRIGOYEN, 2002b).

Segundo Freitas (2001), as organizações hodiernas já estão se conscientizando da importância de políticas que previnam e mesmo tratem deste fato, uma vez que o prejuízo que ele causa é incalculável. E apesar de não haver uma legislação específica e nem ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o assédio moral é uma preocupação atual.

Contudo é necessário que tanto as organizações quanto as pessoas que compõem as organizações passem a 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 veredito 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

Apesar do pouco referencial teórico existente e da recente discussão sobre o tema, o assédio moral é um fenômeno presente na realidade organizacional. Suas consequências são percebidas tanto pelas organizações, quanto pelos indivíduos. 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.

Segundo Aguiar e Castro (2003, p.14),

O trabalho a ser feito nas organizações é uma reeducação de valores que implica uma mudança cultural, com incentivo à prática do diálogo constante e permanente e a implantação de um código de ética e de conduta de todos os empregados, inclusive as chefias, baseado no respeito mútuo e no companheirismo.

A crescente busca, por parte das organizações, funcionários e sociedade, em manter um ambiente organizacional saudável, faz com que surja a necessidade de estudos teóricos sobre o tema e principalmente, de estudos que reflitam a realidade do ambiente onde este fenômeno ocorre.

4. Considerações Finais

Apesar de se observar um crescimento da literatura sobre assédio moral nas organizações, muitas vezes na esteira das discussões acadêmicas sobre assédio sexual no trabalho, 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.

Longe de querer contestar o caráter perverso e difuso ou subliminar do assédio moral nas organizações, cabe destacar a necessidade de se compreender sua natureza e os fatores conjunturais e estruturais, que levam ao seu surgimento no ambiente organizacional. Sob essa perspectiva, 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 as perspectivas, dilemas e desafios do combate ao assédio moral nas organizações contemporâneas.

5. Referências Bibliográficas

- AGUIAR, André Luiz Souza, CASTRO, Rocio. (2003) Assédio moral nas organizações da Bahia. In: **Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Atibaia: ANPAD, 27. OUT. CD-Room.
- AKTOUF, Omar. (1996) **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas.
- ANTUNES, Ricardo. (1999) **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo editorial.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. (2003a) **Violência saúde e trabalho** : uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC (originalmente apresentado como dissertação de mestrado em Psicologia Social, PUC-SP,2000).
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. (2003b) **Assédio moral**: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa” para livrar-se dos trabalhadores indesejados. Disponível em <http://www.cremesp.org.br/revistasermédico/nova_revista/corpo.php?Materiald=40> Acesso em: 18 abr. 2004.
- BIHR, Alain. (1991) **Du “Grand Soir” a “L’Alternative”** : le mouvement ouvrier européen en crise. Paris: Les Editions Ouvrières. (Edição brasileira: 1998, São Paulo: Boitempo, coleção Mundo do Trabalho)
- CHANLAT, Jean-François. (1996) Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1, p.21-45.
- CLEGG, Steward. (1996) O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1, p.47-66.
- DEJOURS, Christophe. (1996) “Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações” In: CHANLAT, Jean-François (Coord.) **o indivíduo na organização**; dimensões esquecidas” . São Paulo: Atlas, v.1, p.149-174.
- ENRIQUEZ, Eugène. (1997) **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes.
- FREITAS, Maria Ester de. (2001) Assédio moral e assédio sexual: *faces do poder perverso nas organizações*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 41, nº 2, (abr./jun. 2001), p.8-19.

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

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

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

Organização Internacional do Trabalho. (2000) 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. 10/10/00. Disponível em: <<http://www.ilo.org/publics/spanich/bureau/inf/pr/2000/37.htm>> Acesso em: 20 ago. 2003.

PRZELOMSKI, Mariana Lima Bandeira de (2002). **Investigando o assédio moral na organização pública**. VII Congresso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, Lisboa, Portugal, 8-11 out. Disponível em: <<http://www.clad.orgr.ve>> Acesso em : 03 set. 2003.