

# ***A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS INFLUENCIANDO NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES***

## **THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES LEADING TO ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY**

**Bruno Conti de Paulo**

Especialista em MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Universitário Internacional  
Uninter.

bruno.paulo79@gmail.com

**Ivan Bim Requena**

Mestre em Engenharia de Produção/Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina.

ivanrequena@gmail.com

### **RESUMO**

O texto aborda questões sobre assédio moral nas organizações e como isso afeta a produtividade em um nível estratégico. Mostra que as lideranças têm papel fundamental para criação de uma organização motivada, abordando a parte teórica complementar, soluções, dicas para proteção, além de apresentar que os seus membros devem contribuir para um ambiente saudável e motivado. Discute a abordagem do assédio moral como principal fator que leva os empregados da organização não terem alta produtividade e sugere como devem agir para superarem esta situação ou simplesmente buscarem meios alternativos de se manterem neste ambiente, mas respaldados legalmente. Exemplifica também os tipos de assédio e perfis, citando-os de forma breve para um bom reconhecimento e por último que nem sempre a organização é a vilã, mas que às vezes o próprio empregado faz com que os desencontros ocorram.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Motivação. Liderança. Autoestima. Estresse.

### **ABSTRACT**

The text focus some moral harassment questions that occur inside enterprises and how this may affect the general productivity on a strategic level. It shows that leadership has a fundamental importance in order to collaborate with a creation of a steemed organization, by using a theoretical basis, searching solutions and technical hints for protection. Besides the general contribution of the members, it shows a contextual part, in order to get a healthful and self-esteemed environment. Discuss the moral harassment as the main factor that leads employees not to reach high performance and suggests how to act and to overcome situation like this. Yet how to reach legal ways to maintain themselves in this kind of place. There are examples of profiles and harassment, with some examples of good relationship. Finally shows that not always, the organization is the villain, but sometimes the employee himself makes some misunderstandings happen.

**Key words:** Moral harassment. Motivation. Leadership. Self-esteem. Stress.

## **INTRODUÇÃO**

As questões profissionais suscitam muitas dúvidas, observações, questionamentos de variada ordem, tanto que inúmeros profissionais têm se dedicado a respondê-las. Pode-se notar algumas delas, tais como:

Quais são os fatores que motivam a uma superação da carga de trabalho diária? Como a chefia afeta nesse processo? Será que em um bom ambiente de trabalho é possível melhorar o resultado como um todo? Como lidar em um ambiente de assédio moral? Quais são as técnicas utilizadas para a melhoria individual e das chefias?

O objetivo principal deste texto é trazer à tona um tema que vem ganhando espaço nas organizações que é o assédio moral, além de como, e principalmente, as chefias influenciam nesses casos e nas maiorias das vezes criam tais situações.

São citadas formas empíricas de como lidar com este ambiente e também com respaldo de leis trabalhistas.

Hoje fala-se somente em quanto o PIB pode crescer, em qual porcentagem pode-se vender mais que o ano anterior, mas esquece-se de trabalhar a qualidade de vida deste funcionário, por isso, junto com pesquisas e estudos empíricos aborda-se este tema tão difícil de ser quantificado.

Será feito um estudo do passado e o que isto fez chegar à realidade atual, sendo também analisado como as chefias podem criar um ambiente altamente desmotivador, com perfis e orientações de como lidar em um ambiente assim. Por último serão detalhadas técnicas de como superar esta situação e formas legais de se precaver.

Observe a frase de SOUZA (2011), quando diz “Eu trabalho brincando, mas não brinco com o trabalho”.

O texto exemplifica como as pessoas devem estar e agir no trabalho, pois as organizações são feitas de pessoas com necessidades com desejos, e não somente de máquinas, passivos, ativos ou números, pois são criadas por mentes motivadas e com criatividade para movê-las sempre à frente de um mercado muito competitivo.

De acordo com Abraham Maslow, conhecido pela sua proposta de hierarquia de necessidades de Maslow, conforme figura 1, que propõe que todo ser humano possui

uma necessidade de realização pessoal, além das fisiológicas ou de segurança, pois deseja ser aceito no meio que convive e possuir motivação de estar no mesmo.

Nessa linha de raciocínio os gestores precisam criar um ambiente propício para crescimento da organização, mas algumas delas negligenciam o fato de que alguns desses assediam seus funcionários de formas humilhantes e destrutivas, causando inúmeros fatores de desmotivação, causando baixa produtividade, absenteísmo, dentre outros problemas.

Segundo Herzberg (<http://www.totalqualidade.com.br>) os fatores motivacionais e fatores higiênicos, incluem também crescimento profissional, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, auto realização em cumprir as tarefas designadas e, claro o reconhecimento de seu trabalho e não somente o valor salarial recebido ao final de cada mês.

Devido aos fatores citados este trabalho abordará temas como assédio moral por chefias e empregados, formas de como se proteger a esta prática e soluções sugeridas de uma forma ampla levando em consideração principalmente que toda organização é guiada por líderes que será o foco deste estudo.

**Figura 1: Pirâmide de Maslow.**



**Fonte:** <http://www.portaldomarketing.com.br>

A partir da década de 1910, pelas ações de Frederick Taylor e Henry Fayol, que tinham como ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima produtividade ocorreram grandes melhorias em processos produtivos com maximização da rentabilidade e dos lucros.

Em contrapartida apoiavam seus estudos na autoridade, na unidade de comando e na responsabilidade do mesmo, sendo até vistos como obcecado pelo comando, causando assim uma organização altamente centralizada e que dificilmente conseguiria tratar seus problemas de forma limpa e transparente.

Esta é a grande dificuldade da centralização, ou seja, a criação de barreiras onde o gestor responsável encobriria qualquer rastro de problema que dificilmente chegaria à alta direção para resolvê-lo.

E hoje será que há grandes mudanças nos fluxogramas das empresas? Observa-se que ainda existem organizações que o gestor da área é intocável e que dificilmente algum funcionário hierarquicamente abaixo conseguirá expor algum tipo de problema a algum diretor ou dono da empresa.

Houve uma mudança para era da informação ou do conhecimento, onde existe uma grande variedade de informações ultrapassadas devido à velocidade com que as mesmas já foram repassadas e tornaram-se obsoletas.

Por isso, com a descentralização, e não a perda da hierarquia há mais agilidade nas organizações, conforme Penha (1999), a hierarquia precisa existir, contudo não deve ser sinônimo de poder e sim como de diferentes níveis de responsabilidade e também de acordo com Hammer & Stanton (apud Belmiro e Reche) que consideram “a hierarquia como uma zona da morte para qualquer organização”.

Com base nisso, os gestores na maioria das vezes não passam da forma verdadeira o problema para alta gestão da empresa e sendo assim que a maioria das vezes a situação fica mascarada, sem ser verdadeiramente apurada. Supõe-se que isto tenha possibilitado a criação de setores “sem lei” em algumas empresas, onde quem reina é o gestor responsável e que nada sai de lá sem aprovação.

Além disso, é possível que haja uma gestão assediadora com atos de humilhação, sob a justificativa da máxima eficiência pela busca da lucratividade ou produtividade.

Da mesma forma como acontece com os clientes, os funcionários precisam ser fidelizados, por isso deve-se investir em treinamento, tempo, recursos financeiros, para não perdê-lo para o mercado e, pior, o mesmo levará consigo uma imagem deteriorada da referida empresa, replicando ao mercado, o quanto tenha sofrido como assédio.

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas vezes durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas.

Em casos com este, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), ocorre a desestabilização da relação entre a vítima e o ambiente de trabalho (organização), forçando-o a desistir do emprego (BARRETO, 2000).

Este comportamento é mais antigo que o próprio trabalho, e de acordo com Souza (2001) o assédio moral é um conjunto de ações depreciativas, sistemáticas e prolongadas contra um subordinado, que tem por objetivo destruir seu equilíbrio psicológico, tornando-o refém do medo por conta de perseguições injustificadas.

Bullying também é um conceito relacionado ao assédio moral, vem do verbo inglês to Bully, cujo significado está relacionado com desumano, grosseiro, mas atualmente está relacionado à violência praticado pelas crianças e adolescentes, não sendo o caso deste trabalho.

De acordo com pesquisas o estresse em pequenas doses permite maior atenção e um sistema imunológico mais forte.

De acordo com o Kyriazis (2009) “Curtos períodos de estresse podem até diminuir o risco de doenças como o Alzheimer, artrite e até alguns tipos de câncer.”, porém se houver sensação de opressão e se o estresse durar mais que 24 horas pode ser estresse ruim.

Nas primeiras horas que o corpo sofre estresse o mesmo produz adrenalina que em pequenas doses pode ser benéfico, porém quando se torna prolongado pode causar exaustão, falta de memória e cansaço, que em casos mais graves a pessoa perde resistência física e podem surgir doenças como gastrite, falta de cabelo, acne e alteração da pressão arterial.

Para se superar o estresse ruim precisa-se adquirir um estilo de vida saudável, uma alimentação balanceada, fazer exercícios físicos, não beber, não fumar, ter boas relações com as pessoas.

Na maioria das vezes o assédio moral ocorre de forma silenciosa, pois como o assediado precisar do emprego para sobreviver ele não denuncia com medo de represálias ou perda do cargo, com isso, é instaurado um pacto de tolerância, que gradativamente faz com que a vítima se desestabilize, perdendo sua autoestima e que não maioria das vezes pode causar danos mentais que podem ser agravados até para danos físicos. Pode causar três tipos de lesão ao funcionário, à intimidade, à imagem e à honra.

Também em casos mais graves, além da desmotivação e da perda da autoestima, podem ocorrer certos acidentes internos, atestados médicos em grande quantidade, com a perda da produtividade e conseqüentemente a geração de inúmeros erros. Isto poderá causar para organização um déficit de produtividade de um determinado setor ou área que pode ser visto pelas áreas afins, porém na maioria das vezes fica velado por ser operacional e não chegar à alta direção.

Em contrapartida no início da gestão poderá haver aumento da produtividade, porém com o tempo se torna impossível mantê-la, pois começa haver absenteísmo prolongado, além de muitos pedidos demissões da empresa ou pelo empregado.

Observa em SILVA (2011) alguns tipos de assédio, tais como:

- **Descendente:** É o tipo mais comum de assédio, se dá de forma vertical, de cima (chefia) para baixo (subordinados);
- **Ascendente:** Tipo mais raro de assédio se dá de forma vertical, mas de baixo (subordinados) para cima (chefia);
- **Horizontal:** corre de forma horizontal, quando um grupo isola e assedia um membro – parceiro.

O Assédio Moral descendente é a forma mais comum de assédio, podendo acarretar na Síndrome de Estocolmo, que é a tentativa da vítima se identificar com seu captor para conquistar a simpatia do mesmo, mas na maioria das vezes causa problemas na autoestima e motivação, para fugir das comuns humilhações.

Já o Assédio Ascendente é a forma menos comum nas empresas por se tratar do empregado causar o assédio, na maioria das vezes, o assediador é alguém de confiança do dono da empresa.

O Assédio Horizontal não é uma forma rara de acontecer, pode ser devido a algum funcionário que possui proteção do chefe ou até mesmo por ciúmes, inveja, rivalidade etc.

Mais importante do que conhecer o assédio é saber identifica-lo. Sugere-se uma forma simples que é questionário, aplicado de forma anônima, que pode conter perguntas simples como, “Você se sente a vontade de falar com seu superior sobre os problemas do setor?”, com repostas de concordo ou discordo, que se aplicado corretamente e sem represálias, deverá ser de importância para conhecer os gestores da área e também se os funcionários estão passando por algum tipo de assédio.

Por isso, é imprescindível que este questionário em um primeiro momento não seja aplicado pelo gestor da área, mas sim por alguém de Recursos Humanos ou mesmo da diretoria e, caso não haja, que seja feito pelo próprio dono da empresa.

Geralmente o chefe assediador é dono de todas as verdades, assumindo sempre a posição de tirano com a pessoa alvo e com uma atitude de “não me traga problemas nem soluções” pois, além de causarem uma deficiência de trabalho segurança e motivação, também não documentam aquilo que fazem, tornando mais difícil sua identificação.

De acordo com SOUZA (2011) toda comunicação pode ser verbal ou não verbal, pois cada perfil utiliza uma dessas formas a conseguir efetivar seu poder e também é importante a identificação, pois poderá se proteger melhor, tais como:

- **O Sádico:** seu foco pessoal é o sofrimento dos outros não desanimam até terem feito todos a sua volta sofrerem e ficam felizes ao verem seus colaboradores chorando, após uma reunião;

- **O Arrogante:** utiliza de comportamentos desdenhosos para se fazer respeitar, utiliza em demasia a soberba e a insolência, sendo superior a tudo e a todos;
- **O Medroso:** para se proteger geralmente por falta de conhecimento, ironiza seu funcionário, fazendo com que refaça seu trabalho várias vezes e dando prazos curtos, arranjando sempre problemas deixando o trabalho interminável;
- **O Estressado:** devido a ser cobrado com prazos e resultados pela chefia demasiadamente, geralmente repassa de forma excessiva para seus subordinados, talvez sem intenção de fazê-lo;
- **O Professor Equivocado:** pelo falta de conhecimento em *coaching*, acaba sendo áspero e arrogante na hora de cobrança de seu funcionário;
- **O Invejoso:** é o chefe frustrado que sente inveja das habilidades de seus funcionários, fazendo com que não utilizem todo seu potencial e os denigrem para paralisar seu crescimento profissional;
- **O Vingativo:** de forma inconsciente, devido a ter sofrido humilhações para chegar ao cargo, utiliza até de forma inconsciente passar todas as suas humilhações sofridas para seus funcionários;
- **O Consolador:** utiliza de certa infantilidade, igual a irmão mais velho que deseja acalantar o irmão mais novo, porém na verdade utiliza-se de manipulação ao invés de consolo;
- **O Produtor:** não gostam de corpo mole e acredita que somente violência psicológica leva ao resultado, sendo perigosos e fazem de tudo para conseguir o resultado almejado;
- **O Corporativo:** é aquele do tipo extremista, ou seja, tudo tem que ser feito nos mínimos detalhes, fazendo com que o funcionário se sinta um inútil.

Ainda conforme o mesmo autor, estes perfis são causados por motivações que o levaram a ser assim, como por exemplo:

- **Ódio:** onde geralmente o funcionário é alvo de um motivo fútil, como ciúmes nos relacionamentos ou o meio;
- **Complexo de inferioridade:** pela falta de confiança ou falta de aptidão para o cargo;
- **Estar de olho no poder:** onde não nenhum ser humano na terra pode estar à sua frente;
- **Mostrar o poder:** chegou no cargo que deseja, já que valoriza demais a hierarquia, fazendo com que se mostre aos seus funcionários;
- **Por puro prazer:** é o pior de todos os motivos, este sorri no canto da boca quando faz o outro sofrer, gosta da hierarquia e luta de unha de dentes para trazer o máximo de sofrimento a todos os funcionários;
- **Demissão voluntária:** esta motivação é a mais corriqueira onde o assediador deseja a demissão voluntária do funcionário, pois não quer arcar com os custos demissionais, por isso, estipula prazos e metas impossíveis, além da humilhação habitual.

Pode-se concluir que para que haja proteção deve-se conhecer e procurar analisar de forma completa o gestor, pois, às vezes pela falta de conhecimento ou entendimento



esquece-se que todos são seres humanos passíveis de falhas. Salienta-se que as atitudes como estas devam existir, mas há que se procurar formas de atendimento e proteção, juntando provas e argumentos que possam ser usados futuramente contra aqueles que são os assediadores.

Como lidar com um ambiente de assédio? Esta não é uma resposta fácil de ser encontrada, porém seguem alguns pontos relevantes, como:

- Procurar não enfrentar diretamente o assediador, tomando cuidado, pois a maioria da vezes é isto que ele quer;
- Caso o problema persista deve-se procurar outras formas de resolver sem confronto, ou seja, estar atento aos detalhes, sem exposição desnecessária;
- Procurar conhecer o assediador de forma racional e concisa, começando a perceber atitudes e conversas, antecipando-se a qualquer tipo de problema que possa ocorrer;
- Não agir emocionalmente, pois tudo que o assediador quer é desestabilizar a pessoa, por isso, procurar conhecer o assediador de forma concisa para perceber suas atitudes e mudanças de humor que possam ocorrer;
- Caso não seja possível para continuar em um ambiente assim, depois de persistir ao máximo, deve-se encontrar uma oportunidade que se adeque à capacidade e ao seu conhecimento, colocando-se à disposição para uma transferência.

Um ambiente altamente estressante e assediador pode causar sérios danos físicos e psicológicos ao assediado, podendo levá-lo a pensamentos sinistros como por exemplo morte ao ofensor ou a si mesmo.

Por outro lado, um ambiente altamente motivador, pode trazer a inovação, funcionários motivados, fidelizados a empresa, dedicando-se fortemente à empresa.

Se há chefias incompetentes, tiranas e assediadores, o dia a dia é tão agonizante que a exemplo da citação de Ford, os funcionários não trazem mais seus cérebros para o trabalho, mas sim a máscara da hipocrisia, pois estão sendo obrigados a conviver com constantemente com situações humilhantes e constrangedoras.

Somente em um ambiente livre e descontraído, com gestores competentes, sábios e felizes, ou seja, mestres que conseguem extrair o melhor de cada de funcionário, é que isso pode ser potencializado ao máximo em prol da organização.

Algumas orientações dadas por LOTZ (2012) existem algumas formas de solução conhecidas como *Coaching* e *Feedback*, sendo o primeiro que de acordo com sendo um processo definido com um acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) para atingir a um objetivo desejado pelo cliente.

O *coach* apoia o cliente na busca de realizar o objetivo, ou seja, as diversas metas que somadas levam o *coachee* de encontro ao seu desejo maior estabelecido dentro do processo de *coaching*.

Em complemento o **Feedback** consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados, porém estas duas formas de aconselhamento somente podem ocorrer por pessoas que possuam conhecimento e sabedoria daquilo que estão informando e acima de tudo possam ser exemplos para os demais.

Na maioria das vezes uma menção indevida ou até mesmo sem provas sobre o comentando pode gerar insegurança ou revolta, fazendo com que a pessoa que o está recebendo perca a vontade de permanecer na organização ou até mesmo gere doenças devido a desmotivação.

Nesse caso, as organizações devem estar muito ligadas às suas chefias, relativamente aos resultados presentes, devidos a determinado gestor. Isto não garante perpetuidade.

Para que se possa conseguir uma organização motivada e atuando de uma maneira desafiadora na busca de bons resultados, sugere-se:

- Abertura da chefia é muito importante, não significa perder o poder, mas sim se tornar-se um espelho, um exemplo a ser seguido na organização e também permite de forma objetiva a discussão de conflitos e não somente atuar de forma autoritária, propiciando assim um ambiente altamente voltado a resolução de problemas;
- Praticar sempre o *coaching* e *feedback* nunca citando problemas pessoais ou problemas antigos, mas focar na solução do problema e não no problema em si. Na maioria das vezes um *coaching* ou *feedback* mal aplicado é devido ao gestor esquecer de tentar melhorar o próximo, focando apenas no problema em si;
- Todo gestor deve melhorar-se também, por isso, é interessante aplicar a pesquisa anônima, onde é escolhido um funcionário que ficará responsável em

recolher os formulários, sem contato direto com o gestor. Dessa forma o funcionário irá sentir-se mais à vontade na hora de mostrar sua opinião pois, na maioria das vezes, quando o mesmo é indagado pessoalmente sobre como estar indo a gestão do seu chefe ou dos seus colegas não age de forma sincera;

- Toda organização e chefias devem procurar trazer seus funcionários um ambiente de descontração, gerando integração, pois dessa maneira, pode-se conhecer melhor o ser humano e até mesmo conseguir informalmente queixas e reclamações que dentro do ambiente formal de trabalho não se conseguiria;
- Quanto à descentralização de atividades, toda organização deve manter seu nível hierárquico cada vez mais enxuto, possibilitando que todo funcionário possa e deva conhecer outras áreas, outros diretores e assim por diante. Com isso cada funcionário se sente parte da organização, melhorando os processos e melhorando-se também.

Procrastinação é o diferimento ou adiamento de uma ação, dependendo da intensidade como é vista pode ser levada pela chefia como uma forma de não estar sendo levado o trabalho a sério ou até mesmo uma forma de afronta à chefia.

Na maioria das vezes é senso comum que todos os chefes estão errados ou são assediadores, porém uma postura forte na gestão não é assédio moral.

Quando a borracha acaba mais rápido que o lápis existe alguma coisa errada, por isso, para ser um excelente líder é necessário conhecer o funcionário de forma a saber, se ele está passando por um momento difícil ou está procrastinando o trabalho para ser demitido ou causa afim. Há certos funcionários que podem influenciar os demais colegas a tal ponto de se assediar a chefia a não cumprirem determinadas metas ou desafios.

Por isso, é fundamental haver uma chefia forte e desafiadora, caso contrário perderá a liderança da sua equipe, fazendo com que o procrastinador possa se tornar exemplo e assim não terá como cobrar da equipe, sabendo-se que há um exemplo ruim para isso e não foi tomada nenhuma atitude para com o mesmo.

Como se proteger? Neste mundo cada vez mais competitivo precisa-se ter controle emocional para que possam ser superados os desafios diários, pois, dependendo do cargo não será fácil encontrar em curto prazo uma vaga que supra sua necessidade.

É salutar que, caso ocorra qualquer tipo de assédio, procure se precaver guardando provas, como documentos, ou até mesmo gravações ou filmagens, porque, na justiça será mais fácil de ser comprovado, mas não haja de forma impulsiva, pois na maioria das vezes pode se arrepender. Saiba escutar também, pois no trato com seres humanos e às vezes o chefe assediador pode ter tido alguma atitude sem polimento

necessário para a melhoria da carreira e não se saiba separar a bronca pessoal da opinião profissional.

Em casos extremos há o artigo 483 do Código de Leis Trabalhistas que regulamenta situações as aqui abordadas, muito útil para ambas as partes, tanto empregado quanto empregador.

Toda organização precisa de lucros para se manter no mercado, porém para isso precisam de pessoas, mas sem pessoas motivadas, esta mesma está fadada ao insucesso, por isso, manter uma equipe motivada, trará não somente lucros, mas também uma organização saudável e inovadora que perdurará com base na competitividade.

Para isso deve pensar primeiramente como lidar com seus líderes para se tornem corretas referências (e não destrutivas), portanto, recomenda-se cada vez mais levar em consideração as questões de características psicológicas e seus impactos, melhorando assim a autoestima e acima de tudo realização, para disseminar isso dentro das organizações.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve por objetivo mostrar como se pode melhorar a produtividade pessoal, como se deve agir com pessoas e não somente em áreas (mundos) particulares, pois as organizações são feitas de pessoas e precisa-se conhecê-las melhor e aos líderes também. Dessa forma, para que os líderes não sejam objetos frágeis em processos de gestão, sugere-se que gestores, gerentes de recursos humanos e principalmente todos os funcionários precisam pensar em crescimento em cada um dos cargos disponíveis, porém com sustentabilidade humana.

## REFERÊNCIA

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.

BELMIRO, Tania Regina e RECHE, José Roberto Flores. **O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom**. RAUSP. São Paulo, v.38, nº.3, p260-272, jul/ago/set 2003.

CLT: **Artigo 483 da CLT**. Disponível em: < <http://www.artclt.com.br/2008/06/13/artigo-483/>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

KYRIAZIS, Marios. In Revista ÉPOCA. **O estresse pode ser bom para você**. São Paulo: Editora Globo, abr. 2009.

LOTZ, Erika Gisele. Coach e Mentoring. MBA em Gestão de Recursos Humanos. In [http://ava.grupouninter.com.br/claroline176/claroline/document/goto/index.php?url=%2FAula\\_06\\_-\\_Coaching\\_e\\_Mentoring.pdf&cidReq=U7318D22726](http://ava.grupouninter.com.br/claroline176/claroline/document/goto/index.php?url=%2FAula_06_-_Coaching_e_Mentoring.pdf&cidReq=U7318D22726) acesso em 26.jul.2012

PENHA, C.D. **Empresa-rede: uma nova forma de gestão**. 4.ed. Algar S.A. Uberlândia, Minas Gerais: Empreendimentos e Participações, 1999.

SILVA, Sidney Gonçalves da. **Assédio moral no trabalho: modalidades da violência**. In <http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2397> acesso em 15.jul.2012.

SOUZA, Jorge Dias – **As Chefias Avassaladoras**. 2.ed. São Paulo: Novo Século, 2011.

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm> Acesso em 20.ago.2012

<http://www.totalqualidade.com.br/2012/03/fatores-motivacionais-e-fatores.html> Acesso em 20.ago.2012.