

# **Percepções de trabalhadores sobre a banalização do assédio moral no trabalho**

**Gabrielle de Lima Oliveira Corrêa**  
**gabriellelima@id.uff.br**  
**UFF**

**Fernando De Oliveira Vieira**  
**fernandovieira@id.uff.br**  
**UFF**

**Jade Fuchs Scisinio Ferreira**  
**jadescisinio@id.uff.br**  
**UFF**

**Gabriel Coutinho Melo**  
**gcmelo@id.uff.br**  
**UFF**

**Resumo:** O assédio moral no trabalho é uma prática recorrente dentro das organizações, que pode afetar o trabalhador de diversas formas. O objetivo principal deste estudo é entender como se caracteriza o assédio moral no ambiente de trabalho e, a partir disso, identificar traços de banalização nas práticas do assédio moral. Para alcançar tal objetivo buscamos a percepção de um grupo de oito trabalhadores de diferentes ramos de atividade e em cargos/posições hierárquicas diversas através de uma pesquisa de campo qualitativa onde foram realizadas entrevistas estruturadas. A partir dos resultados, observamos haver conscientização acerca do assédio e seus desdobramentos na vida profissional e pessoal, embora algumas práticas ainda sejam consideradas não apenas naturais, mas positivas.

**Palavras Chave:** Assédio Moral - Ambiente de Trabalho - Banalização - -

## 1. INTRODUÇÃO

O Assédio Moral vem tornando-se tema de debate na sociedade brasileira nos últimos vinte anos, em especial a partir de pesquisas, trabalhos e artigos acadêmicos. Na rotina de trabalho do mundo atual, na forma em que a maioria das instituições estão organizadas, muitas vezes a busca por resultado no menor tempo e ao menor custo está acima de qualquer outro valor. A intensidade e o excesso de cobranças para tal realização podem ser os maiores colaboradores para o desenvolvimento de uma série de distúrbios físicos e emocionais no trabalhador exposto à pressão intensa. “Quando o sucesso é o valor principal, a honestidade parece fraqueza e a perversidade assume um ar de desenvoltura” (HIRIGOYEN, 2014, p. 217).

De acordo com Martinigo Filho e Siqueira (2008), o ambiente de trabalho é regido por um sistema econômico extremamente competitivo, com hierarquias inflexíveis que sugerem ao trabalhador se adaptar ou não mais fazer parte da organização. Tal cenário favorece o comportamento agressivo e violento, como forma de enfrentar a realidade, que é a exigência de um profissional capaz, qualificado, criativo e polivalente. O comportamento agressivo de forma repetida e constante transforma-se em assédio moral, que traz consequências físicas e psicológicas para os empregados, e além disso, tem efeito negativo na produtividade da empresa por causa da destruição do clima de trabalho (MARTINIGO FILHO & SIQUEIRA, 2008).

Este artigo busca entender primeiramente o que se configura como assédio moral. E em seguida, como o fenômeno é percebido por um grupo de trabalhadores de empresas privadas, uma vez que, no mundo do trabalho moderno, práticas abusivas por vezes são naturalizadas como parte do processo produtivo.

Estruturamos nosso estudo em três seções, além desta introdução, das considerações finais e das referências. A primeira trata da conceitualização do assédio moral através de revisões bibliográficas sobre o tema sob uma perspectiva multidisciplinar, bem como sua ocorrência nas organizações, exemplificando atitudes e comportamentos característicos do assédio moral. A segunda parte do texto trata do processo de naturalização do assédio e a importância de sua discussão para que tal processo seja desconstruído. A terceira seção do estudo traz desdobramentos da pesquisa de campo, que tem o objetivo de analisar a percepção de um grupo de sete trabalhadores sobre o assédio moral em seus respectivos trabalhos, no que se refere a uma possível naturalização do fenômeno.

## 2. O ASSÉDIO MORAL

No Brasil, o termo assédio moral foi cunhado na década de 1980, embora os trabalhadores brasileiros sofram abusos dessa natureza desde a instauração de relações de trabalho assalariado pós-escravidão. O termo é relativamente recente, mas a prática sempre existiu em relações onde envolvia superioridade e poder. Embora somente após os anos 2000 iniciou-se um debate mais amplo sobre como tal prática afeta o trabalhador em diversos níveis, causando danos físicos e psicológicos (AGUIAR, 2008). Podemos perceber que o interesse de pesquisadores e legisladores pelo tema tem crescido e mais trabalhos têm sido publicados nos últimos anos, embora esse número ainda seja pequeno frente à gravidade do tema e a sua incidência dentro e fora das organizações.

O assédio moral é considerado uma violência moral que expõe as pessoas a situações de dor, sofrimento, vexame e constrangimento a partir de situações humilhantes, de forma repetitiva e prolongada, e que pode deteriorar o ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2011, p. 14). Faz um contraponto com a violência física, que pode ser observada, deixa marcas visíveis e documentáveis. O assédio moral na maioria das vezes acontece de forma velada, silenciosa, sutil, como caracteriza Heloani (2003, p. 58), trata-se de uma “violência invisível”.

Freitas (2001) apresenta o assédio como uma violência indireta que constitui situações hostis, evidentes ou escondidas que criam um processo perverso de destruição psicológica, da qual muitos de nós fazemos parte inconscientemente. Todos nós temos algo de perverso em nossa personalidade, mas a partir do momento que uma atitude perversa se repete com frequência, ela torna-se destrutiva.

O que caracteriza o assédio é a frequência. Não se trata de uma situação pontual, mas sim pelo abuso de poder de forma repetida e sistemática (NASCIMENTO, 2004).

Ferreira (2008) ressalta que no ambiente globalizado e competitivo, para os gestores, o mais importante é garantir a saúde e a sobrevivência das empresas a que preço for. A dinâmica social da atualidade dissimula a lógica de que os fins justificam os meios, ou seja, há uma banalização da injustiça social. Essa busca desenfreada tem como efeito a exigência de alta produtividade, disponibilidade, abnegação e utilização de métodos cruéis de gestão. E muitas vezes a falta de opção dos trabalhadores faz com que eles aceitem as “regras do jogo”. E ainda, quando fazem denúncias, e não há nenhuma consequência, gera um sentimento de impotência, que produz o silêncio, a neutralização da mobilidade coletiva e o adoecimento (FERREIRA, 2008, p. 131).

Esse fenômeno afeta a saúde física do trabalhador, em especial gerando problemas de natureza psicossomática. E de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2016): “saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não ausência de doença ou enfermidade”.

O trabalhador que sofre assédio moral encontra-se desestabilizado e fragilizado, o que facilita o desenvolvimento de problemas de saúde. Dentre esses problemas podemos citar a conhecida Síndrome de *Burnout*, que ocorre quando o trabalhador é exposto a situações de pressão excessiva que provocam a exaustão não apenas física, mas também mental e emocional. Esse processo psicopatológico de stress leva o indivíduo a sentimentos de insegurança, desvalorização pessoal, isolamento, depressão e em última instância, ao suicídio. Além de sintomas físicos como hipertensão arterial, perda de memória, apetite desbalanceado, insônia ou excesso de sono, dores de cabeça e enxaquecas, aumento do consumo de bebidas alcoólicas, etc (GALVÃO, 2014).

Diante desse quadro, muitos trabalhadores, mesmo adoecendo, sentem-se na obrigação de aparentar saúde e disposição. Esse sofrimento é frequentemente banalizado pelos gestores, considerados como fraqueza ou até uma espécie de sensacionalismo para chamar atenção ou se vitimizar. Para Barreto (2000, p. 93) “aqueles que adoecem no trabalho são demitidos, aumentando o contingente de adoecidos e marginalizados do processo produtivo, dos bens de consumo e serviços da sociedade. Como vítimas passam a ser responsáveis”.

### **3. O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A estrutura organizacional é por natureza composta de relações hierárquicas, relações que envolvem poder e subordinação. Relações de trabalho assimétricas podem em alguns casos gerar abuso de poder. Segundo Heloani (2010), a forma como o trabalho é organizado

favorece a ocorrência do assédio. O modelo pós-fordista que não considera o processo, mas o que mais importa são os resultados apresentados. O autor destaca que se trata de uma doença social causada pela competitividade e pelo individualismo na busca de apresentar resultados que superem as expectativas da instituição, custe o que custar. Como resultados do culto ao sucesso profissional e o aumento da competitividade, trabalhadores, inclusive e principalmente gestores, tornam-se inseguros. A partir dessas motivações, trabalhadores começam a tentar anular um ao outro, pois consideram o outro uma ameaça ao seu desempenho (HELOANI, 2010).

Para o supracitado autor, com a atual reestruturação produtiva, novas e urgentes demandas surgiram. O *timing* de entrega de resultados ficou cada vez menor e a busca pelo sucesso profissional mais intensa. Muitos profissionais vivem em constante adrenalina para atingir metas e objetivos propostos com a ilusão de serem recompensados pelo prazer com a sensação de sucesso. Essa busca desenfreada pelo sucesso, somada à competitividade, podem ser fatores que corrompem o ambiente laboral, tornando-o inóspito, hostil e frio. O ambiente passa a ser marcado pelo medo, inveja, fofocas, incertezas, angústia e rivalidades.

De acordo com Freitas (2001, p. 10), engrandecer-se através do rebaixamento alheio, buscando aprovação, reconhecimento e autoestima são formas de assédio moral. O sentimento de inveja com relação a algo que não se tem, suscita o assédio na tentativa de se valorizar acima das qualidades do outro. Para a autora, nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre inveja, poder e perversidade.

Diante deste contexto, a forma como se configura o ambiente de trabalho pode contribuir com o acontecimento do assédio moral. Como exposto por Martinigo Filho & Siqueira (2008), as hierarquias rígidas, a competição entre os trabalhadores, as exigências de um perfil agressivo onde o trabalhador precisa se destacar dos demais, ser polivalente, capaz, criativo e outras qualidades acabam por tornar propício o surgimento da violência psicológica no ambiente de trabalho. Martinigo Filho e Siqueira (2008) mencionam sobre as lideranças deficientes e má 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 (p. 18).

As mulheres, de acordo com o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 2016, ainda estão em desigualdade profissional com relação aos homens no mercado de trabalho. Em cargos gerenciais, nos setores público e privado, as mulheres ocupam 37,8% desses cargos, contra 62,2% dos homens. Apesar do crescente papel da mulher na economia, política, cultura e sociedade, alguns homens se sentem superiores às mulheres dentro das organizações. A mulher então se torna mais suscetível ao assédio moral por parte de homens que tentam dificultar sua ascensão hierárquica, e por parte de outras mulheres que frente a reduzidas chances de crescimento profissional, tornam-se mais competitivas entre si.

Em muitos casos o assédio moral está ligado à recusa em lidar com as diferenças e particularidades de um indivíduo. É possível que o fato de a discriminação explícita ser crime

previsto no código penal brasileiro<sup>1</sup> torne-a velada, e em algumas situações pode facilmente ser transformada em assédio moral.

O desrespeito às diferenças como indícios de assédio moral no trabalho também foi discutido por Machado Júnior (213, p. 59), que descreveu como uma funcionária de um banco na cidade de Juiz de Fora-MG era obrigada a alisar os cabelos, sob pena de não poder fazer atendimento ao público.

O autor do assédio moral pode ter diversas motivações para cometê-lo e também diferentes objetivos, de forma perversa ou estratégica. Um dos resultados esperados pelo assediador é que a vítima deixe a organização. Para tal, o agressor cria situações para que o indivíduo cometa erros, fique desequilibrado emocionalmente e perca os prazos estabelecidos de entrega dos resultados. Dentre outras, atitudes comuns promovidas para desestabilizar a vítima são: alto grau de pressão em tarefas de baixa complexidade, para que se tornem mais difíceis e demoradas do que na verdade são; falta de clareza na descrição do trabalho a ser executado; gestores que atribuem tarefas muito abaixo ou muito acima da qualificação da vítima; falta de comunicação entre pessoas do mesmo grupo; erros de comunicação conscientes; contestar todas as decisões tomadas pela vítima; péssimas condições de trabalho; conflitos entre pares; fofocas e piadas constrangedoras; promover o sentimento de culpa pela situação; isolamento da vítima do convívio com colegas; apenas se comunicar com a vítima por escrito; ridicularização de características da vítima: aspectos físicos, sexo, origem étnica, opção religiosa, etc. criticar sua vida privada; desmentir ou desacreditar a vítima diante dos demais; ataques e agressões verbais; não acreditar ou considerar problemas de saúde ou atestados médicos; assédio sexual (HIRIGOYEN, 2017, p. 108-109).

Em *La Société malade de la gestion* (A Sociedade doente de gestão), traduzida comercialmente, no Brasil, por *Gestão como doença social*, Gaulejac (2007) analisa o discurso gerencialista e as práticas de gestão, pautadas em preceitos exageradamente objetivos, sobre os quais os sujeitos podem ser reduzidos a meros números e recursos. E o mais contraditório, na nossa leitura, é traduzido na naturalização da indignidade e violência no trabalho. Logo no início do livro (GAULEJAC, 2007, p. 24-25), por exemplo, descreve-se um diálogo entre um diretor e um gerente, no qual a indicação de demissão de 10% do quadro de pessoal é chamada de “contribuição”; além disso, “(...) o exercício cotidiano do gerenciamento nas empresas hipermodernas (...)” exige sacrifícios. “(...) Entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais. De um lado a dura realidade, à qual é preciso se adaptar; do outro, estados de alma, sobre os quais é preciso passar por cima (...).

Nesse particular, Ferreira (2009, p. 53) explica como o fenômeno do assédio moral pode minar a espontaneidade do sujeito e como esse tipo de violência carece de debates que joguem luz sobre o âmbito social, a saber: “(...) Aceitar que a violência possa ser naturalizada equivale a tentar diluir o terror que ela provoca, a se submeter aos seus efeitos, a não se implicar com as possibilidades, mesmo reduzidas, de sua transformação”. Perdi um jeito de sorrir que eu tinha é o título desse estudo de Ferreira (2009), que descreve relações perversas de trabalho na sociedade dita pós-moderna.

Hirigoyen (2017, p. 111-116) relaciona quatro formas de assédio: 1. Assédio Horizontal: colega(s) assedia(m) outro(s) colega(s). Esse tipo de assédio é relativamente comum e é cometido na maior parte dos casos em virtude de disputas ou intolerância a diferenças; 2. Assédio Ascendente: superior é agredido por subordinado(s). Esse caso é mais raro. Mas acontece especialmente quando o superior é recente na organização e seus

---

<sup>1</sup> Artigo 240

subordinados estão há mais tempo na área. Também quando o superior foi transferido de outra área e não detêm total conhecimento dos processos internos do setor. Ou ainda quando o superior tem menos idade que os subordinados; 3. Assédio Descendente: subordinado(s) é (são) agredido(s) pelo superior. Esse caso é o mais comum. Ocorre na maioria dos casos em virtude da necessidade do gestor de reafirmar seu poder e autoridade por diversos motivos já discutidos anteriormente. Além de objetivar que um subordinando peça demissão para não precisar desligá-lo e justificar tal decisão perante a organização. Nesse caso, a vítima normalmente não vê outra solução para se livrar do assédio; 4. Assédio Misto: assédio horizontal combinado com assédio descendente. Esse caso é raro. Ocorre quando um colega é assediado por outro colega ou grupo e o gestor, por omissão, torna-se cúmplice. A pessoa é responsabilizada por tudo o que dá errado na execução das tarefas do grupo.

É necessário, em contrapartida, analisar o que não é assédio. Nem todas as pessoas que dizem sofrer assédio, de fato o sofrem. Isso ocorre muitas vezes por falta de definição clara dentro da organização do que é assédio moral e na falta de um código de ética formalizado.

Devido à rotina de pressões, prazos, cobranças e cansaço, muitos trabalhadores confundem estresse com assédio. No estresse não há intencionalidade, crueldade, perversidade. Nessas situações não há foco em um indivíduo, mas foco em otimizar a produtividade. Embora situações de estresse, em excesso, possam migrar facilmente para um caso de assédio moral. O estresse é destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só (HIRIGOYEN, 2017, p. 20).

Destacamos que é necessário analisar qual a estratégia por trás da pressão desempenhada, pois muitas vezes o objetivo pode ser melhorar o desempenho, aumento da eficiência ou rapidez na realização de uma tarefa.

Alguns trabalhadores inseridos em uma companhia onde não há uma clara definição de assédio ou código de ética podem ter a tendência a confundir assédio moral com pressões cotidianas, stress, situações pontuais onde houve excesso no comportamento de um colega ou gestor, ou conflitos de opinião. Há confusão também entre assédio e conflitos entre trabalhadores. Nos casos de conflito, há diálogo e os envolvidos podem expressar seus pontos de vista e defendê-los. Mas deve haver negociação e mediação, ou conflitos podem criar competitividade e hostilidade entre pessoas que pensam de forma diferente, migrando também para um caso de assédio moral (HIRIGOYEN, 2017).

Agressões pontuais também não podem ser consideradas como assédio moral, já que esse é caracterizado pela repetitividade e insistência. Embora seja considerada uma violência, uma agressão pontual não pode ser tratada como assédio (HIRIGOYEN, 2017).

Hirigoyen (2017, p. 159-179) destaca sintomas e consequências físicas como auto defesas do organismo para lidar com situações de assédio moral a fim de se adaptar para enfrentar a situação, passam do emocional ao físico e vice-versa. Sintomas esses que inicialmente são bem parecidos com os de estresse. De acordo com a autora, o assédio moral causa traumas que geram uma série de reações psicossomáticas e marcas de longo prazo, como, por exemplo: “Nervosismo”, “Ansiedade”, “Distúrbios do Sono”, “Enxaquecas”, “Distúrbios Digestivos”, “Dores de Coluna”, “Depressão”, “Hipertensão Arterial”, “Estresse pós-traumático”, “Perda da Autoestima”, “Perda do Estudo”, “Destruição da Identidade”, “Surgimento de traços paranoicos”, entre outros.

Podemos observar no esquema abaixo o resultado da apuração das entrevistas quanto à frequência aos sintomas, sentimentos e consequências do assédio:

**Tabela 01:** Frequência dos sintomas nos entrevistados

Sintomas	Entrevistados						
	1	2	3	4	5	6	7
Crises de Choro	x	x		x	x		x
Ansiedade ou Pânico						x	
Palpitações e/ou tremores					x		
Sentimento de Inutilidade			x	x		x	x
Insônia ou Sonolência Excessiva	x		x		x		x
Depressão			x	x	x		
Aumento da Pressão Arterial							
Dor de cabeça	x			x	x		
Distúrbios Digestivos	x			x			
Falta de Ar							
Aumento de Bebida Alcolóica							
Uso de Drogas							
Pensamento em suicídio							
Outros			x			x	

**Fonte:** Elaboração a partir das entrevistas.

As consequências do assédio, muitas vezes, só são percebidas a longo prazo, e podem acabar por dar lugar a problemas emocionais e físicos irreparáveis se não observados, reconhecidos e tratados. A lembrança dolorosa e o trauma podem ser amenizados com o passar do tempo, após resolvida a situação de assédio, mas a saúde psicológica da vítima pode nunca mais voltar a ser como era antes. É importante ao assediado buscar ajuda e tratamento dos sintomas e consequências. Por mais que o que aconteceu a elas jamais se apagará, mas a personalidade e a visão de mundo podem ser restauradas.

#### **4. PROCESSO DE NATURALIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

##### **4.1. PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo de natureza qualitativa realizou entrevistas individuais, presenciais e por telefone, onde as perguntas formuladas estão baseadas nos objetivos desta pesquisa. O objetivo geral se constitui em apresentar a configuração do assédio moral na percepção de trabalhadores de diferentes ramos de empresas privadas. Como objetivos específicos temos: 1) Analisar como é caracterizado o assédio moral no ambiente de trabalho; e 2) Analisar uma possível naturalização do assédio moral em algumas relações de trabalho.

O primeiro movimento da pesquisa de campo foi estabelecer um roteiro de perguntas de forma que pudéssemos relacioná-las aos capítulos desta pesquisa. Para tal, utilizamos as diretrizes utilizadas por Wagner Salles (2013) em sua dissertação de mestrado em Administração, que incitam a necessidade de um roteiro preliminar e uma entrevista pré-teste para a realização de possíveis ajustes.

Selecionamos sete trabalhadores de empresas de atuações diversas para responderem algumas questões sobre o tema pesquisado. Ressaltamos que a participação nas entrevistas foi totalmente voluntária e sua divulgação autorizada pelos participantes, embora os nomes não

tenham sido divulgados para evitar a exposição dos entrevistados. Dentro desse grupo de sete entrevistas não está incluída a entrevista pré-teste, que sofreu alguns ajustes pontuais. Seguindo os protocolos éticos de pesquisa com seres humanos, os entrevistados foram informados sobre os fins exclusivamente científicos do estudo e a entrevistadora se colocou à disposição para eventuais esclarecimentos.

O critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi terem alguma relação com episódios de assédio moral dentro da organização onde trabalhavam. Para atingir os objetivos propostos utilizou-se a técnica “bola de neve”, onde os participantes iniciais indicaram outros participantes e assim sucessivamente. Por se tratar de pesquisa de caráter qualitativo, optamos por uma amostra menor, porém com respostas mais detalhadas, respeitando o conforto do entrevistado ao falar no assunto. Não achamos necessário restringir idade, gênero, cargo ou tempo de serviço. As entrevistas se desenrolaram no mês de outubro de 2019.

A pesquisa de campo objetivou analisar a percepção de um grupo de trabalhadores da iniciativa privada sobre o assédio moral e seus desdobramentos, em uma possível naturalização desse tipo de violência. Além de exemplificar o que tem sido considerado natural ou abusivo nas práticas organizacionais através da coleta e análise de dados a partir da pesquisa de campo, aplicada em entrevistas.

**Tabela 02:** Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ramo da Empresa</b>
Entrevistado 1	F	28	Gerente Atuarial	Consultoria
Entrevistado 2	F	31	Arquiteta	Pesquisa e Inovação
Entrevistado 3	M	49	Técnico	Energia
Entrevistado 4	F	31	Auditor	Auditoria
Entrevistado 5	F	27	Consultora	Consultoria
Entrevistado 6	M	27	Desenvolvedor de Software	Entretenimento
Entrevistado 7	F	29	Contadora Senior	Compliance

**Fonte:** Elaboração a partir das entrevistas.

#### 4.2. “É NORMAL VOCÊ PEDIR PRO FUNCIONÁRIO TRABALHAR DE REPENTE NO FINAL DE SEMANA”: INDÍCIOS DE NATURALIZAÇÃO DE EXCESSO DE TRABALHO

Nas organizações modernas, os funcionários são influenciados por discursos de pertencimento e meritocracia em prol da produtividade e resultados, onde se argumenta que quanto mais comprometido o funcionário estiver, mais sucesso alcançará. De acordo com Vieira (2014), cria-se uma dependência emocional e psicológica que permite à companhia exercer uma dominação ideológica sobre seus funcionários. O autor classifica como sedução organizacional o aspecto discursivo que se encontra nas entrelinhas, para levar o funcionário a crer que é um privilegiado por fazer parte do grupo e na verdade ocultar violência e



sofrimento. Ou seja, “tem o intuito de alimentar uma ideologia, uma dominação, segundo a qual os trabalhadores são convidados a “vestir a camisa” da empresa, mesmo que isso lhe custe sacrificar sua saúde pessoal” (VIEIRA, 2014, p.201).

A resposta da entrevistada 1 nos remete a um discurso organizacional de preocupação da empresa com o funcionário e este deve dar sua contribuição em troca. Como discutido por Vieira (2014), utiliza-se recursos eufemísticos para exercer uma dominação ideológica que pode ocultar assédio e violência, constitui a ideologia de que o funcionário precisa se esforçar e dar tudo de si para merecer pertencer àquela empresa:

É normal você pedir pro funcionário fazer uma hora extra... você pedir pro funcionário flexibilizar o horário dele. Você pedir pro funcionário trabalhar de repente no final de semana. Mas com uma forma respeitosa e entendendo que o funcionário tem o direito de exercer a opinião dele (ENTREVISTADA 1).

As grandes empresas oferecem benefícios que aparentam atrativos e também preenchem necessidades que não são atendidas fora das empresas, especialmente os que são extensivos à família, por exemplo, planos de saúde, auxílio creche, seguro de vida, etc. E muitas empresas, além disso, oferecem programas de qualidade de vida, que incluem academia paga pela empresa, salas de jogos, massagens, e até mesmo bebidas alcoólicas para o funcionário relaxar após um dia de trabalho. Isso cria uma espécie de dependência baseada na crença que a empresa está preocupada com o bem-estar do funcionário.

Siqueira (2009) explica que o *Discurso Organizacional de Gestão de Pessoas* pode ser materializado por meio de *Programas de Qualidade de Vida*, políticas de saúde e segurança do trabalho e modelos de certificações pautados em sacrifícios psicológicos, nem sempre percebidos pelos ditos colaboradores. Esse processo é chamado por Vieira et al. (2018) de *Sedução Organizacional*.

Unanimemente, esses supostos benefícios foram bem vistos e aceitos pelos entrevistados, a entrevistada 1 respondeu:

Acho muito legal sala de desconpressão, sala de jogos... Acho que é super importante porque realmente é um momento onde você pode descansar, onde você consegue desconectar nem que seja 5, 10, 15 minutos e aí você volta com gás diferente. Eu já trabalhei em uma empresa que tinha sala de desconpressão. Tinha uma mesa de sinuca, uma mesa de totó, uma mesa de ping-pong e uma sala com algumas televisões e vários pufes e a sala era toda escura. Então eu realmente sentia que o ambiente era mais leve, as pessoas voltavam do almoço animadas, menos cansadas porque quem estava cansado acabava tirando um cochilo, então eu acho muito legal! Acho que seria uma estratégia excelente principalmente para ser adotada nas empresas que trabalham com metas mais acirradas (ENTREVISTADA 1).

Podemos observar a preocupação não apenas com o funcionário, mas com a estratégia produtiva da empresa, isso fica mais claro pelo fato de a entrevistada ter um cargo gerencial.

O entrevistado 3 destacou um interessante ponto que é não precisar se salas de desconpressão:

Essas coisas são boas, as empresas que as oferecem têm um diferencial e certamente farão seus empregados mais felizes porque todo mundo gosta de receber coisas boas... Ambientes de desconpressão são muito bons, mas não precisar deles é melhor ainda. E como não precisar deles? Com prevenção:

selecionando gerentes capacitados para a função e que sejam constantemente treinados e avaliados (ENTREVISTADO 3).

Já o entrevistado 7 diz que:

As empresas que dão esse tipo de atenção ao funcionário causam uma certa estima e ambição nos jovens principalmente de querer fazer parte desse time e ao mesmo tempo de motivação de querer continuar fazendo parte de um time que quer resultado e ao mesmo tempo te dá períodos de relaxamento, tranquilidade para descansar. Isso é muito importante especialmente para empresas que trabalham com criatividade. Eu concordo e admiro inclusive (ENTREVISTADA 7).

Instalada essa cultura onde não há espaço para estresse ou sofrimento, atitudes, muitas vezes sutis, características do assédio moral passam a ser tratadas como consequências de um sistema onde todos precisam ser fortes colaboradores para a empresa, a fim de gerar resultados financeiros a qualquer custo. E nesse contexto, reportar algum tipo de desrespeito ou assédio, pode ser considerado fraqueza. Nas palavras de Freitas (2001) uma das medidas perversas que dificultam o combate do assédio moral, é justamente a desclassificação deste.

Não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, é praticada de maneira subjacente, sutil, insinuante e não verbal: suspiros, dar com os ombros, olhares de desprezo, fechar os olhos e balançar a cabeça, alusões desestabilizadoras ou malévolas, que podem levar progressivamente os demais a duvidar da competência profissional da vítima. A própria vítima tem dúvidas sobre sua percepção, fica se perguntando se compreendeu bem, se está exagerando, se está sendo muito sensível ou paranoica (FREITAS, 2001, p.12).

Com esse cenário arrisca-se dizer que o próprio trabalhador passa a se culpar pelo sofrimento, que é visto pelos demais, não apenas superiores, mas muitas vezes pares, como uma atitude dramática de quem quer chamar atenção.

#### 4.3. A BANALIZAÇÃO DO ASSÉDIO

A dependência da empresa cria no funcionário o medo do desemprego, que por consequência, cria um ambiente propício a situações de assédio que não tem reação da parte da vítima. Em um artigo que trata de servidão voluntária, Vieira et al. (2018) defendem que a ameaça de desemprego é uma violência sutil que cria um medo no trabalhador de estar na condição de desempregado, que o faz se sujeitar e abrir mão de sua liberdade em favor da segurança financeira e se submeter a condições indignas de trabalho. O trabalhador renuncia sua individualidade em prol dos objetivos organizacionais. Os autores exemplificam a banalização da violência com um jargão disseminado pelo senso comum que diz “ruim com ele, pior sem ele”. Esse medo faz com que os trabalhadores neguem o sofrimento.

Uma entrevistada expõe sua dúvida sobre denunciar uma situação de assédio. A ameaça ou possibilidade de perder o emprego pode significar calar-se diante do assédio moral e a submeter-se às condições impostas:

Se eu tivesse certeza que eu estou sofrendo assédio moral ou visse que alguém está sofrendo assédio moral, eu acho que denunciaria sim. Acho também que poderia ter medo dependendo da situação que eu estivesse, do meu contexto familiar, da minha necessidade daquele emprego, pode ser que eu tivesse medo de denunciar (ENTREVISTADA 2).

A entrevistada 7 levanta outro ponto sobre denunciar que é o medo de sofrer represálias e ser prejudicada no desenvolvimento de sua carreira, possivelmente por não ter confiança no método de apuração do canal de ética da empresa:

Eu já denunciei assédio moral mas internamente, no canal de apuração de todo tipo de denúncias. E detalhei as pessoas envolvidas, e o que aconteceu. Mas fiz isso no momento da minha saída, porque se a pessoa tivesse acesso, a pessoa entenderia que fui eu porque foram situações bem específicas que aconteceram comigo e com outras pessoas. E isso poderia me prejudicar, o meu crescimento na empresa, então eu esperei a minha saída para fazer isso (ENTREVISTADA 7).

Estamos tratando de uma banalização do sofrimento, que ocorre através de um processo de negação onde os sentimentos e pensamentos são racionalizados para que haja justificativa para o tratamento abusivo nas práticas de gestão. E a justificativa é que em um mundo competitivo é normal exigir do funcionário que seja forte e suporte todo tipo de pressão, mesmo que repleta de crueldade, que vier sobre ele. “A falta de opção de trabalho e emprego impõe sacrifícios individuais “consentidos” pelos trabalhadores” (FERREIRA, 2008, p. 131).

De acordo com Barreto (2005):

“Filósofos e cientistas sempre se debruçaram sobre violência, visando explicá-la, combatê-la e até mesmo justificá-la”. Até hoje existe forte tendência de associar a violência a fatores biológicos, concepções religiosas, doença mental, arbítrio dos sujeitos, questões genéticas e de hereditariedade, sendo poucos os autores que a estudam no âmbito social e em sua processualidade histórica (p.24).

Bartolomé Ruiz (2014) critica outra ideia que contribui para a naturalização da violência que afirma que esta pode ser instintiva dos seres humanos e desvinculada de um contexto social. Critica os autores que não diferenciam agressividade e violência, considerando o comportamento violento como um instinto ligado à necessidade de sobrevivência e reprodução, inclusive os que afirmam que a agressividade é natural e contribuiu positivamente com a evolução das espécies. Ou seja, o autor critica a violência vista como fenômeno biológico natural.

Para Ferreira (2008) a submissão às leis imutáveis do mercado cria uma realidade naturalizada contra a qual “não há o que fazer”, e aos processos sociais estão impostas as “regras do jogo” onde o princípio fundamental da eficácia busca o mínimo custo com o máximo de benefícios. O autor usa o que Dejours chama de racionalidade instrumental para explicitar a banalização das injustiças que justificam a exigência de alta produtividade, abnegação, disponibilidade, utilização de métodos cruéis e sutis de gestão como necessárias para manter a sobrevivência e saúde das empresas. “A causa é justa”. “Os fins justificam os meios”.

Hirigoyen (2014) destaca que nas sociedades ocidentais temos observado um sistema de poder baseado na lei do mais forte e mais esperto. Com a prerrogativa de sua posição, muitos dirigentes abusam do poder através de pressões psicológicas e manipulação para chegar ao resultado desejado. A autora ressalta que alguns sociólogos propõem que nessas sociedades a pressão psicológica pode transformar todo indivíduo comum em perseguidor.

#### 4.4. A DESCONSTRUÇÃO DO NATURALISMO DO ASSÉDIO

De acordo com Bartolomé Ruiz (2014), uma das características da violência é a intencionalidade da ação, o que demarca a responsabilidade ética da atitude tomada frente a

outros. O ser humano é um ser dotado de potência criativa que ultrapassa determinações naturais. Os autores defensores do naturalismo biológico da violência não distinguem agressão e violência, mas são tratadas pelo autor como práticas diferenciadas. A violência está sob a intencionalidade que visa à negação da alteridade humana enquanto a agressividade sim é inerente ao instinto de sobrevivência humano.

Não é possível pensar um ser vivo sem essas pulsões e instintos vitais, inclusive no ser humano. Ainda, pode-se dizer que o ser humano não será mais humano por negá-las ou simplesmente reprimi-las. O que o torna especificamente humano, diferenciando-o de outras espécies vivas, não é a negação ou repressão de seus instintos, mas sua capacidade de conduzi-los para um estilo ou forma de vida sem ser determinado por eles no seu modo de viver (BARTOLOMÉ RUIZ, 2014, p. 48).

Em outras palavras, a ação humana cria, dá sentido e significado às pulsões agressivas transformando-as ou não em atos violentos. O ser humano é responsável pela violência que constrói, pois todas as suas pulsões passam pelo filtro da valoração. Ainda no tocante à intencionalidade da violência, especificamente do assédio moral, Soboll, Miara e Moscalewsky (2017) debatem que a identificação da intencionalidade como causa principal do fenômeno pode ocultar outros aspectos relevantes e potencializa a manutenção do sistema perverso, na medida em que o contexto social, político e econômico precisa ser responsabilizado. O estudo revela que não há consenso na literatura sobre a intencionalidade do assediador como causa para se definir o dano moral.

Vieira et al. (2018) defendem que a banalização é legitimada pela busca da excelência profissional em nome de preceitos economicistas. Onde o trabalho passa a formar identidade pessoal do indivíduo. E para desconstruir o naturalismo de ações que violam a integridade do indivíduo é necessário antes de tudo promover o diálogo para o questionamento desta suposta naturalidade.

Parece haver pouco espaço para saídas. No entanto, os dispositivos clínicos de escuta, instaurados pela psicodinâmica do trabalho, podem ser uma via possível, se os processos educativos forem pautados por uma lógica promotora da crítica, como transformação social. É preciso estimular formação para um trabalho cidadão, na qual os sujeitos se vejam como autores de suas vidas e trabalhos, não como meros reprodutores e executores da sustentação capitalista (VIEIRA et al., 2018, p. 75).

Nesta mesma linha de pensamento, Hirigoyen (2014) defende que a introdução do diálogo e de uma comunicação verdadeira são imprescindíveis não apenas para prevenir, mas para identificar de fato o que é assédio moral. Em outras palavras, para distinguir o que é natural às relações de trabalho e o que é assédio moral, não natural. Além disso, também destaca a importância da educação e treinamento dos gestores, sobre relacionamento interpessoal, para assim estarem preparados para administrar qualquer situação de conflito ao menor sinal de assédio moral. E sobretudo a informação das vítimas, empregados e empresas sobre como se dá o processo do assédio moral, e como pode ser evitado, seria de suma importância para que se entenda que tal processo não faz parte do cotidiano das instituições. Esse reconhecimento não deve ser departamental e sim escalonado para níveis hierárquicos superiores para que possam dar suporte para que não haja mais confusão ao considerar como naturais atitudes que configuram assédio moral.

Ainda de acordo com Hirigoyen (2017), nós precisamos refletir e não aceitar tudo passivamente. E aqueles perversos que não conseguem ver maldade em seus atos devem ser

denunciados. “As pessoas que tem uma boa saúde moral reagirão a situações julgadas desrespeitosas para os outros e ousarão denunciá-las, permitindo assim, reduzir o limite da tolerância à violência” (p. 323).

A entrevistada 2 disse que tentaria em primeiro lugar o diálogo, antes de denunciar diretamente: “Eu acho que na verdade eu tentaria conversar com a pessoa que está me assediando e daria um alerta que isso está acontecendo e se isso não parar que eu denunciaria”.

O entrevistado 3 respondeu:

Deveria denunciar para uma instância superior. No meu caso, participar desse trabalho é uma forma segura de denunciar, porque conheço a estrutura corporativa da empresa e não confio em nada e ninguém. Se denunciar, o máximo que vai acontecer é me descobrirem e me punirem por isso, e existem punições explícitas e outras veladas. Para trazer uma luz sobre como isso acontece, a empresa diz em seu código de ética que é garantido o anonimato e a proteção do denunciante de boa fé. Só que não tem nenhum normativo explicando como é dada essa proteção. Na prática, o que já vi várias vezes foi denunciante ser descoberto e perseguido. Além disso, existe um corporativismo entre as pessoas que lidam com as denúncias e os denunciados. Todos se conhecem e mantêm certo grau de amizade e camaradagem (ENTREVISTADO 3).

Este relato reflete a necessidade de transparência da empresa na gestão das denúncias e em seu comportamento ético frente a elas e revela uma questão discutida por Hirigoyen (2017) sobre como o comportamento corporativista pode incentivar situações de assédio.

Seria necessário que as hierarquias parassem de defender, sistematicamente, por corporativismo, os escalões superiores acusados de assédio moral. O que ocorre na verdade, é que qualquer que seja a gravidade da agressão, unem-se todos em bloco para a recusa de admitir injustiças cometidas por um ou vários deles... agindo assim, contribuem para perpetuá-las e agravá-las (p. 314).

Uma atitude comum frente a situações de assédio moral é procurar outro emprego. A empresa que cultiva a cultura do assédio acaba por perder talentos, que quando se torna insuportável a convivência, tendem a procurar outro lugar para trabalhar. Seria o que o entrevistado 6 faria frente a situações de assédio sofridas: “Se possível procurar outras companhias dentro do local de trabalho. Não havendo possibilidade, procurar ajuda psicológica ou até mesmo outro emprego”.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio desta pesquisa de conclusão de curso de graduação em administração, buscou-se analisar o assédio moral no contexto trabalhista e como tal prática pode ser considerada normal dentro das instituições. Estudar esse tema foi um grande desafio por se tratar de um assunto delicado às pessoas que já foram vítimas ou estiveram de alguma forma envolvidas em situações desta natureza.

Nas organizações modernas onde se busca alto desempenho e produtividade, o assédio moral é um fator prejudicial, pois causa sofrimento físico e psicológico que promove afastamentos, aumento da rotatividade e queda nos resultados esperados.

Se aceitarmos que o assédio moral faz parte das rotinas das empresas contemporâneas, estamos tratando com normalidade todo o sofrimento físico, psicológico e moral por ele

causados e também suas consequências na vida do trabalhador. Estamos aceitando a superioridade de uns com relação aos outros e a manutenção do silêncio através do medo.

Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo qualitativa analisamos a possível naturalização do assédio moral nas organizações. A partir de algumas falas dos entrevistados, pudemos perceber o quanto algumas estratégias de formação da identidade do trabalhador e concessão de benefícios transformam em natural as pressões exageradas sobre os trabalhadores que chegam ao seu limite físico e mental em nome da organização.

Gostaríamos de ressaltar a dificuldade em encontrar pessoas para serem entrevistadas sobre o tema. Algumas afirmavam que não se sentiam confortáveis para falar sobre isso porque não queriam se expor, mesmo tratando-se de uma entrevista anônima. Pudemos perceber a complexidade de se tratar de assédio moral inclusive através da recusa em conceder a entrevista para o presente trabalho.

Consideramos que esse tenha sido um resultado qualitativo de pesquisa, por três motivos principais: Primeiro, porque alguns explicitaram desconforto ou medo. Inferimos, inclusive, que esse sentimento possa estar ligado à percepção do(a) trabalhador(a) de poder sofrer algum tipo de represália, ao saber que sua entrevista poderia levar a algum tipo de denúncia e conseqüente possível descoberta de seu denunciante. Depois, porque falar de violência ainda parece ser um tabu, pois pode expor fragilidades humanas, em ambientes organizacionais, nos quais o fracasso não pode fazer parte nem mesmo do discurso organizacional. Em terceiro lugar, porque vítimas de assédio moral nem sempre superaram as marcas deixadas por tal sofrimento. Como exemplo da relutância em se falar do assunto, uma das pessoas que aceitou ceder a entrevista, no momento em que iniciamos, mostrou-se bastante preocupada e desconfiada com a confidencialidade e com receio de ter seu nome ou empresas citados neste trabalho. Diante de tal desconforto, achamos melhor interromper e não mais continuar a entrevista. Trata-se de um achado importante da pesquisa.

Em geral os entrevistados estavam bem conscientes quanto a natureza do assédio moral e o quanto foram afetados por ele física e emocionalmente; expuseram situações que atestam esse sofrimento, como mostrado em algumas partes do artigo. Mas, por outro lado, no terceiro bloco de perguntas que trata sobre o naturalismo do assédio, notou-se que há um discurso organizacional e de mercado, no qual o trabalhador deve seguir as regras do jogo. Percebemos, ainda, algumas práticas, por exemplo, as salas de descompressão que, em tese, garantem alívio ao trabalhador que pode ser pressionado ao limite. Quanto à intervenção, parece que não há o que ser feito ou não se pode esperar resultados pró-trabalhador ao denunciar situações de assédio moral. Embora através dos relatos pudemos perceber que alguns trabalhadores, mesmo desacreditados, denunciaram. O que, por um lado, confirma que existe certo grau de naturalismo no assédio cometido, mas, por outro, mostra alguns trabalhadores atentos que tentam sair da situação e resistir psicologicamente ao sofrimento.

Frente a este cenário, percebemos um terreno fértil para novas pesquisas sobre o naturalismo do assédio moral no ambiente laboral, porém delimitando por ramos específicos de empresas ou profissões.

## **6. REFERÊNCIAS**

AGUIAR, M. R. M. G DE. Assédio Moral: problema antigo, interesse recente, 2008. Revista Jus Navigandi, 1907. <https://jus.com.br/artigos/11741>

ALKMIN, N. A. A violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador, 2007. [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].  
<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/7736/1/Maria%20Aparecida%20Alkimin.pdf>

**BALDIN, N., & MUNHOZ, E. M. B.** Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). Revista eletrônica do mestrado de educação ambiental, 27, 2011, pp. 46-60.  
<https://periodicos.furg.br/remea/article/view/3193/1855>

**BARRETO, M. M. S. & HELOANI, R.** Violência e saúde no trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. Serviço Social & Sociedade, 123, 2015, pp. 544-561.  
<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>

**BARRETO, M. M. S.** Uma jornada de humilhações, 2000. [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175>

**BARRETO, M. M. S.** Assédio moral: a violência sutil — análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil, 2005. [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].

**BARTOLOMÉ RUIZ, CASTOR M.M.** A potência da ação. Uma crítica ao naturalismo da violência. Kriterion: Revista de Filosofia, 55(129), 2014, pp. 41-60.

**DE GAULEJAC.** Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Cia das Letras, 2007.

**FERREIRA, J. B.** Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho. 7Letras, 2009.

**FERREIRA, J. B.** “Perdi um jeito de sorrir que eu tinha”: estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias sociais do trabalho. Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo, v. 15, p. 43-58, 2007.

**FREITAS, M. E. DE.** Assedio moral e assedio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8–19, jun. 2001.

**GALVÃO, E.** Síndrome de Burnout.. MultiSaúde, 2014.  
<https://multisaude.com.br/artigos/sindrome-de-burnout-estresse-ocupacional/>

**HELOANI, R.** Violência invisível. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 2, n.3, 2003.  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34968/33750>

**HELOANI, R. & BARRETO, M.** Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. In: Glina, D. M. R., & Rocha, L. E. Saúde mental no trabalho: da teoria à prática. São Paulo: Rocca, 2010.

**HIRIGOYEN, M.** Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. 15ª Edição. Bertrand, 2014.

**HIRIGOYEN, M.** Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral. 9ª Edição. Bertrand, 2017.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE.** Estatística de Gênero, 2018.  
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>

**MACHADO JR., A. A.** Assédio Moral: um estudo em agências de um banco da cidade de Juiz de Fora-MG. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

**MARTININGO FILHO, A. & 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. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, 2008, pp. 11-34.

**NASCIMENTO, S. A.C. M.** O assédio moral no ambiente do trabalho. Revista Jus Navigandi, 371, 2004.  
<https://jus.com.br/artigos/5433/o-assedio-moral-no-ambiente-do-trabalho>

**NASCIMENTO, S. M.** (2011). Assédio moral. 2ª Edição. Saraiva, 2011

**ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE.** OPAS/OMS apoia governos no objetivo de fortalecer e promover a saúde mental da população. Organização Pan-Americana da Saúde, 2016  
[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5263:opas-oms-apoia-governos-no-objetivo-de-fortalecer-e-promover-a-saude-mental-da-populacao&Itemid=839](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5263:opas-oms-apoia-governos-no-objetivo-de-fortalecer-e-promover-a-saude-mental-da-populacao&Itemid=839)

**RIBEIRO, C. V. DOS S.** Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde. 2011. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.  
[http://www.btd.uerj.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=5149](http://www.btd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5149)

**SALLES, W.** Receitas ou Astúcias? Como gestores desenvolvem competências em liderança, na perspectiva da inteligência prática. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

[http://www.escopo.uff.br/wp-content/uploads/sites/143/2020/01/Dissertacao\\_Wagner-Salles\\_PPGAd.pdf](http://www.escopo.uff.br/wp-content/uploads/sites/143/2020/01/Dissertacao_Wagner-Salles_PPGAd.pdf)

**SOBOLL, L. A.; MIARA, T. & MOSCALEWSKY, J.** A questão da intencionalidade no assédio moral. Revista Trabalho (En) Cena, v. 2, n. 2, 2017, pp. 03-17.

**VIEIRA, F. DE O.** “Quem vê cara não vê coração”: Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. Revista Economia & Gestão, v. 14, n. 36, 2014.

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6416/7260>

**VIEIRA, F.; MARINHO, M. & GHIZONI L.** “Ruim com ele, pior sem ele”: servidão (in) voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo, apontamentos à luz da psicodinâmica do trabalho. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 5, 2018, pp. 55-79. <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/117>