

MANIFESTAÇÕES DE COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS E AUTOANULAÇÃO: ANÁLISE DE CONTEÚDO COM VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

MANIFESTACIONES DE COMPORTAMIENTOS DE REPRESALIAS Y AUTO ANULACIÓN: ANÁLISIS DE CONTENIDO CON VÍCTIMAS DE ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

MANIFESTATIONS OF RETALIATORY BEHAVIORS AND SELF-ANNULATION: CONTENT ANALYSIS WITH VICTIMS OF MORAL HARASSMENT AT WORK

Débora Magalhães Kirchmair*
deboramkirchmair@gmail.com

Aretha Henrique Martins Salomão**
profarethamartins@gmail.com

Frederico Azevedo Alvim Assis*
fredalvim@yahoo.com.br

*Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora - Brasil
**Faculdade Machado Sobrinho, Juiz de Fora - Brasil

Resumo

O trabalho viabiliza meios para a sobrevivência e o desenvolvimento de subjetividades. Porém, as maneiras como interações são firmadas com colegas e chefias, e como são estabelecidos objetivos de produtividade podem repercutir em fatores que revelam práticas de assédio moral. Opressões exercidas por assediadores afetam a autoestima de quem é vítima, a ponto de induzir à manifestação de comportamentos retaliatórios. Partindo do objetivo de identificar relações entre as práticas de assédio moral e comportamentos retaliatórios por parte do assediado, nas organizações, esta investigação exploratória contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, via recursos digitais, com 20 (vinte) profissionais vítimas de assédio moral. Os relatos obtidos foram submetidos a procedimentos de análise de conteúdo. Foi possível observar que o assédio moral se revela independente de gênero, idade, grau de instrução ou estado civil, embora os trabalhadores que tenham filhos se mostrem mais apreensivos quanto ao medo de perder o emprego, impedindo, muitas vezes que denunciem as situações em que são expostos. Evidenciou-se que as reações dos assediados são mais sutis, e que a consequência mais comum é se anularem dos compromissos com o trabalho para, assim, optarem pela demissão de empregos onde se reconheçam vítimas de injustiças no trabalho.

PALAVRAS CHAVE: Assédio moral. Comportamentos retaliatórios. Injustiças no trabalho.

Resumen

El trabajo proporciona medios para la supervivencia y el desarrollo de las subjetividades. Sin embargo, las formas en que las interacciones se realizan con colegas y jefes, y cómo se establecen los objetivos de productividad pueden tener un impacto en los factores que demuestran las prácticas de acoso moral. La opresión de los acosadores afecta la autoestima de la víctima hasta el punto de inducir la manifestación de un comportamiento de represalia. Basado en el objetivo de identificar las relaciones entre las prácticas de acoso moral y el comportamiento de represalia por parte de la persona acosada, en las organizaciones, esta investigación exploratoria incluyó entrevistas semiestruturadas, a través de recursos digitales, con 20 (veinte) profesionales víctimas de acoso moral. Los informes obtenidos fueron sometidos a procedimientos de análisis de contenido. Fue posible observar que el acoso moral se revela independientemente del género, edad, nivel educativo o estado civil, aunque los trabajadores que tienen

hijos se muestren más aprensivos por miedo de perder su trabajo, lo que a menudo les impide informar situaciones en las que están expuestos. Se hizo evidente que las reacciones de las personas acosadas son más sutiles y que la consecuencia más común es cancelar sus compromisos de trabajo, optando así por el despido del empleo donde se reconocen como víctimas de injusticias en el trabajo.

PALABRAS CLAVE: Acoso moral. Represalias. Injusticias en el trabajo.

Abstract

Work provides means for survival and develop subjectivities. However, the ways in which interactions are signed with colleagues and managers, and how productivity goals are established can have repercussions on factors that reveal bullying practices. Oppression by harassers affects the self-esteem of the victim, in the sense to inducing the manifestation of retaliatory behavior. Focusing on the objective to identifying relationships between the practices of moral harassment and retaliatory behaviors on the part of the harassed, in the organizations, this exploratory investigation was develop based on semi-structured interviews, through digital resources, with 20 (twenty) professionals who were victims of moral harassment. The reports obtained were submitted to content analysis procedures. It was possible to observe that moral harassment is revealed regardless of gender, age, education level or marital status, although workers who have children are more apprehensive about the fear of losing their job, often preventing them from reporting situations in which are exposed. It became evident that the reactions of the harassed people are subtler, and that the most common consequence is to cancel their commitments to work, thus opting for the dismissal of jobs where they recognize themselves as victims of injustices at workplaces.

KEYWORDS: Moral harassment. Retaliatory behavior. Injustices at workplaces.

1. Introdução

O trabalho é um fator importante na vida dos sujeitos, podendo ser considerado uma característica identitária do homem contemporâneo. É também por meio do trabalho que o indivíduo pode desenvolver sua subjetividade, bem como garantir a sobrevivência (PEREIRA; TOLFO, 2016). É desejável pelo trabalhador que a atividade executada tenha sentido; ou seja, o indivíduo busca encontrar na organização valores compatíveis com os seus, objetivando fazer desse ambiente um local de realizações (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018).

É importante ressaltar que o modelo que vigora no mundo globalizado tem promovido mudanças na esfera do trabalho. Flexibilização das relações laborais, como terceirizações, contratos temporários e até mesmo a falta de emprego, associados a cobrança demasiada por metas e uma gestão pouco clara podem ser preditores de práticas violentas no trabalho como o assédio moral (NUNES; TOLFO, 2015).

Não há, na literatura, um consenso quanto aos elementos capazes de caracterizar uma violência no trabalho, como o que se observa nas práticas que configuram o assédio moral. Diferentes definições sobre o assédio no trabalho refletem diversas abordagens utilizadas para o tratamento do tema, bem como sobre considerações aos aspectos referentes ao conceito e possíveis intervenções (SOBOLL, 2017).

O assédio moral é uma prática complexa atrelada a um contexto social propiciador de tais situações. Isso quer dizer que para analisar essas ocorrências é preciso considerar não apenas o assediador e assediado, como também o ambiente em que esses mecanismos se desenvolvem. Não se trata apenas de uma questão psicológica como as personalidades dos envolvidos, ou ainda os cargos ocupados por eles. Refere-se a um processo em que múltiplos fatores podem explicar a ocorrência dessa violência (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018).

As origens de uma prática de assédio moral podem se revelar semelhantes às condições que propiciem conflitos entre profissionais que trabalham em uma mesma organização, conforme Robbins,

Judge e Sobral (2010) destacam. Contudo, é comum que em casos de assédio moral as partes envolvidas sejam funcionários que ocupam cargos de diferentes níveis hierárquicos na estrutura de uma organização ou, simplesmente, quando há possibilidade de um (o assediador) omitir informações para o devido desempenho de quem seja a vítima (o assediado), com o intuito de prejudicar sua imagem perante outros colegas de trabalho.

Quanto às consequências geradas por este tipo de violência, é possível identificar que são inúmeras, e a forma como as pessoas se comportam após serem submetidas a uma situação de assédio também pode se diversificar. Uma forma que se destaca são os comportamentos retaliatórios, cuja principal característica refere-se à predisposição de uma pessoa tentar revidar a organização por perceber-se, de alguma maneira, injustiçada (FRANCO; PAIVA, 2018). Nessa perspectiva, atitudes retaliatórias podem se manifestar em intensidades distintas e de modos diversificados, a partir de retenção de informações, erros conjecturados ou outras ações de represália. Cabe identificar se, de fato, o assédio moral pode ser um fator estimulador para a ocorrência de comportamentos retaliatórios nas organizações ou não.

Diante do panorama aqui apresentado, o objetivo geral do presente estudo é identificar possíveis relações entre as práticas de assédio moral organizacional e comportamentos retaliatórios por parte do assediado. Já os objetivos específicos consistem em: 1) esclarecer e definir o que é assédio moral, detalhando comportamentos e condutas relacionadas a esta violência; 2) conceituar e especificar comportamentos retaliatórios; 3) identificar a relação existente entre práticas de assédio moral e a manifestação de comportamentos retaliatórios por parte do assediado; 4) verificar como pessoas que sofreram assédio moral no trabalho percebem a manifestação de comportamentos retaliatórios posteriores.

Destaca-se que, por decorrência do assédio moral no trabalho, é possível estimar que o profissional, vítima deste tipo de ocorrência, poderá perceber que viveu uma experiência de ter sido injustiçado em alguma relação (seja com chefes, pares ou colegas) que precisa estabelecer para realizar suas tarefas no trabalho. Essa condição pode desencadear na manifestação de comportamentos e atitudes retaliatórias que, segundo Mendonça (2008), representa um importante tema a ser investigado na área do Comportamento Organizacional, justamente porque possibilita identificar comportamentos disfuncionais sobre as realizações profissionais em qualquer tipo de organização.

Portanto, este estudo se justifica pela relevância do tema proposto, já que, de acordo com a literatura, o assédio moral vem aumentando no mundo do trabalho. Além disso, por proporcionar maior visibilidade a essa violência, responsável por danos muitas vezes irreparáveis aos trabalhadores e que poderiam ser evitados pelas próprias organizações.

Na busca por investigar o problema apresentado, são expostas, a seguir, informações relativas ao assédio moral, aos comportamentos retaliatórios, bem como relações que puderam ser observadas entre as referidas variáveis.

2. Referencial Teórico

Para sustentar a presente pesquisa, esta seção apresenta as principais teorias utilizadas, iniciando com o assédio moral no trabalho, suas definições e características, seguindo de evidências relacionadas aos comportamentos retaliatórios no ambiente laboral.

2.1. Assédio Moral no Trabalho

A violência no trabalho caracterizada como assédio moral ganhou notoriedade nos últimos anos no Brasil. Embora não possa ser configurado como algo novo, o tema passou a ser considerado nas publicações acadêmicas, bem como divulgado pela mídia, alcançando assim tanto trabalhadores como a sociedade em geral. Trata-se de uma situação que não é de fácil caracterização, podendo ser encontradas várias definições que podem provocar até mesmo a banalização dessa violência (NUNES; TOLFO, 2015).

Desde pesquisadores percussores sobre o tema como Leymann (1990), Hirigoyen (2014), Freitas, Heloani e Barreto (2008), até em trabalhos mais recentes como os de Nunes e Tolfo (2015) e Soboll (2017),

a duração e a frequência dos atos são aspectos que têm sido utilizados para caracterização do assédio moral no trabalho. Formiga *et al.* (2020), bem como Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020) também destacam a repetitividade, a frequência e o prolongamento destas atitudes como característicos. Leymann (1990), por exemplo, considera que o assédio moral é aquele que ocorre ao menos uma vez por semana.

Nessa linha sobre recursividade, conforme destacam Nunes, Tolfo e Espinosa (2018, p. 207), o assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como: “repetidos e frequentes ações, palavras, escritos, gestos, comportamentos, expressões, dirigidas a um ou mais indivíduos, de forma consciente ou inconsciente, que tem por objetivo humilhar, constranger, ofender o alvo”. Ainda que essas situações precisem de constância para a classificação do assédio moral, entende-se que estabelecer um quantitativo de vezes é algo difícil, uma vez que a partir de um limite definido situações graves podem ser subjugadas.

Nesse sentido, conforme ressaltado por Nunes (2016), a duração do assédio é um tema que tem sido discutido por pesquisadores, não havendo um consenso sobre o assunto. Outro ponto que merece atenção é a questão da intencionalidade envolvida nas práticas de violência no trabalho. Isso porque, de acordo com o autor, identificar a intencionalidade não é algo simples, devendo ter em mente se para o julgamento da intenção está sendo analisado o ato ou as consequências provocadas para a vítima. A inexistência da intenção de praticar o assédio não minimiza os efeitos que essa violência provoca no assediado (NUNES, 2016). Assim, na mesma linha de pensamento, Soboll (2017) esclarece que a intencionalidade não é um elemento obrigatório para identificação do assédio no trabalho.

Nunes, Tolfo e Espinosa (2018) destacam também que o assédio moral no trabalho pode ser direcionado a um trabalhador específico ou a vários indivíduos, sem distinção. Nesse sentido, algumas classificações são usualmente adotadas para qualificar modalidades dessa violência. Para Nunes (2016), o assédio pode ocorrer de forma descendente, ascendente ou horizontal ou misto. O assédio descendente é aquele que os assediadores se encontram em posições hierárquicas superiores às das vítimas. No assédio ascendente os trabalhadores praticam violências contra os seus líderes. Há ainda o assédio horizontal, em que as agressões são realizadas por trabalhadores do mesmo nível hierárquico. O autor argumenta também que o assédio pode começar com o líder como assediador e partir para agressões de colegas, sendo caracterizado nesse caso como misto. Já de acordo com Gonçalves (2009), o assédio moral pode ser, além do supracitado, classificado como específico, genérico ou social. O assédio moral específico consiste naquele que tem um espaço definido para ocorrer; ao passo que o assédio moral genérico ou social ocorre geralmente em espaços públicos, de maneira aberta.

Conforme destaca Soboll (2017), o nível do cargo ocupado não é uma condição para definir se uma situação pode ou não ser considerada assédio, visto que ele pode ocorrer em diversos níveis hierárquicos. A autora reforça também que essa violência pode ser encontrada em qualquer tipo de relação de trabalho. Ou seja, o tipo de contrato estabelecido entre empregador e empregado também não é uma característica definidora do assédio. Nessa perspectiva, as relações que envolvam terceirizados, estagiários, temporários, consultores, também podem ser habitat dessas ocorrências (SOBOLL, 2017).

Essa observação se faz importante, uma vez que, conforme apontam Ferreira *et al.* (2016) contratos chamados flexíveis tendem a ser uma prática cada vez mais adotada pelas organizações. Um dos reflexos dessas mudanças é a complexidade da gestão da força de trabalho. Assim, de acordo com os autores, práticas afetas à Gestão de Pessoas devem considerar as diferentes modalidades de contrato de trabalho atentando-se para as suas particularidades.

Ainda sobre as definições do termo, Gosdal *et al.* (2009) apresentam diferenças entre o assédio interpessoal e o assédio organizacional. Para os autores, no assédio interpessoal as atitudes hostis são mais sutis, prevalecendo a pretensão de prejudicar a vítima. No caso do assédio organizacional, os autores reforçam que as práticas são mais perceptíveis funcionando até mesmo como estratégias da organização para o alcance de metas, por exemplo. Apesar das diferenças conceituais, na prática, delimitar uma violência no ambiente de trabalho como assédio interpessoal ou organizacional pode ser uma tarefa difícil. Nessa mesma linha, Soboll, Freitas e Zanin (2015) asseveram que, quando o assédio organizacional está inserido em um ambiente laboral, práticas hostis e desrespeitosas são vistas como padrões comuns de comportamentos, propiciando assim que casos de assédio interpessoal ocorram.

A respeito disso, vale destacar o posicionamento defendido por Soboll (2017), no qual é reforçado que independente do conceito adotado, seja assédio interpessoal ou assédio organizacional, é preciso considerar que essa prática ocorre dentro da organização, sendo assim, a instituição é responsável por essas violências. Esse posicionamento é corroborado por Tolfo, Silva e Krawulski (2015) ao afirmarem que dependendo das práticas adotadas pela organização, o assédio pode encontrar meios para se desenvolver, sendo até mesmo estimuladoras dessa prática. Assim, na visão dos autores as atividades relacionadas à gestão de pessoas têm um papel fundamental na coibição dessa violência.

Ressalta-se ainda que o assédio moral pode ocorrer em organizações diversas, tanto privadas, quanto públicas. Em adição, a respeito das causas que levam a ocorrência do assédio moral no trabalho, muitas pesquisas o associam com a cultura existente nas organizações. Nessa perspectiva, os elementos da cultura, como práticas e rituais existentes são indícios capazes de inibir ou estimular o assédio (BARRETO; HELOANI, 2015; NUNES, 2016; OLIVEIRA, 2015; TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015). Silva, Castro e Dos-Santos (2018) identificam que há tipos de cultura organizacional que favorecem e outros que reduzem a presença do assédio moral. Entretanto, os autores realçam que a cultura tem papel relevante no aparecimento ou manutenção do assédio moral; e ainda que o assédio suscita consequências de tão grande impacto, que podem influenciar no efeito da cultura no ambiente de trabalho.

Cabe enfatizar que as organizações são influenciadas pela macroestrutura em que fazem parte. Assim, numa sociedade em que o desrespeito e a indiferença ao sentimento do outro são regras do jogo (BARRETO; HELOANI, 2015) e ainda, os direitos humanos são suprimidos pelas organizações do trabalho (SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017), relações laborais violentas tornam-se um cenário cada vez mais comum.

É preciso considerar ainda que a gestão por metas presentes em diversas organizações pode levar à proliferação de um comportamento em que apenas a produtividade e a superação dos resultados são importantes. Nesse cenário, aqueles que de alguma forma não atendem aos critérios são indesejáveis, não importando as razões que os levaram a não produzir como deveria (BARRETO; HELOANI, 2015). Na mesma linha, Padilha (2015) ressalta que as estratégias questionáveis utilizadas pelas organizações para alavancar a produtividade do funcionário são utilizadas com o estranho propósito de motivá-lo. No entanto, vale ressaltar o entendimento de Soboll, Freitas e Zanin (2015) de que não são as metas, ou o controle do trabalhador que leva ao assédio, mas sim como esses instrumentos são utilizados pela gestão.

Outro aspecto importante relacionado ao assédio é a liderança. Alguns estudos apontam que a forma como os líderes agem com os liderados podem propiciar o surgimento de atitudes violentas no trabalho. As situações de assédio podem ocorrer de forma lenta, sutil e os líderes devem ser instruídos para perceberem esses tipos de comportamentos inadequados, sabendo, assim, intervir no momento adequado. Um líder passivo que não repreende atitudes hostis de sua equipe, pode transmitir a mensagem de que esse comportamento é aceitável e permitido (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018). Além disso, há ainda, conforme apontado por Martiningo Filho e Siqueira (2008), a possibilidade de o assédio moral estar institucionalizado como parte das práticas de gestão e ser estimulado à liderança, sob a percepção de se constituir em um método eficiente para cumprimento das tarefas.

É pertinente destacar que o assédio moral não é algo simples de ser identificado, podendo começar de forma lenta e gradual, até mesmo com tom de brincadeiras, evoluindo para situações mais graves (NUNES; TOLFO, 2015). Ademais, o assédio moral no trabalho pode se apresentar de diferentes maneiras, e isso tem se tornado motivo de preocupação para organismos internacionais como a OIT e a OMS (BARBOSA; BENDER, 2019). A respeito do comportamento do assediado, Padilha (2015) reforça que a violência sofrida repercute de forma peculiar em cada vítima. De acordo com a autora, trata-se de algo subjetivo, individual, uma situação difícil em que o assediado pode até mesmo considerar-se como um indivíduo transgressor diante da violência.

Independente do mecanismo utilizado para atingir a vítima, o assédio moral é uma violência no trabalho que provoca consequências graves e até mesmo irreversíveis. Barreto e Heloani (2015) reforçam que o assédio pode levar o indivíduo a se sentir excluído, provocando patologias físicas e psíquicas, culminando inclusive no seu suicídio. No estudo realizado por Andrade *et al.* (2015) com profissionais de

enfermagem, os principais efeitos do assédio nas vítimas foram febre emocional, medo, tristeza, choro e depressão. A exposição a violências no trabalho pode afetar também o relacionamento familiar das vítimas. Rodríguez-Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017) constataram que em decorrência da violência, trabalhadores assediados no trabalho sofreram com problemas de relacionamentos com as suas famílias e cônjuges, como a exposição constante a conflitos.

No entanto, essas consequências não se limitam apenas ao âmbito individual. Em um ambiente de trabalho em que o assédio está presente, todos os trabalhadores ficam expostos a um clima ruim (NUNES, 2016). Conforme ressaltam Freitas, Heloani e Barreto (2008), para a organização podem ocorrer problemas como, a rotatividade não programada, o absentismo e diminuição da produtividade. Ainda que o assédio possa ser utilizado como mecanismo da gestão para alavancar os resultados (PADILHA, 2015), essa pressão não é sustentável por longo tempo. E a sociedade ainda arca com o ônus de ter trabalhadores adoecidos, muitos com afastamento do trabalho por incapacidade comprovada por perícia médica, causado pelo assédio moral. Nunes (2016) resalta que as consequências do assédio para as vítimas ainda é um assunto que carece de atenção.

Diante do exposto, percebe-se que os indivíduos que vivenciam situações de assédio podem desenvolver comportamentos retaliatórios em relação a organização (NASEER *et al.*, 2018), evidenciando assim outro possível efeito dessa violência. Nesse sentido, para a compreensão dessa possível relação com o assédio, o próximo tópico traz o levantamento teórico acerca dos comportamentos retaliatórios.

2.2. Comportamento Retaliatório

Compreendendo-se o propósito de pesquisas na área do Comportamento Organizacional se concentrarem nas análises e delimitações sobre como posturas e atitudes de profissionais possam interferir não somente sobre a produtividade nas organizações como, também, sobre as maneiras como relacionamentos interpessoais sejam construídos em qualquer tipo de contexto de trabalho, Mendonça (2008) defende que pesquisadores da área devam se dedicar às análises sobre injustiças vividas e percebidas nas organizações. Para Ferreira, Paiva, Santos e Dutra (2018), comportamentos disfuncionais são consequências de tratamentos indevidos projetados nas relações entre chefes e subordinados, líderes e liderados e, até mesmo, entre pares e colegas de trabalho. Nessa perspectiva, um principal exemplo de possíveis disfunções se configura como atitudes retaliatórias.

As retaliações nas organizações começaram a ser estudadas pelos psicólogos organizacionais na última década do século XX, conforme é possível identificar nas publicações de Skarlicki e Folger (1997). Esses autores atribuem, como origem do termo “retaliação”, a apropriação de lei de talião, que indica revanches do tipo “olho por olho, dente por dente”, conforme se pode observar nas interações de alguns funcionários, nas organizações, indicando comportamentos negativos para relações harmoniosas e, por vezes, imprescindíveis para viabilizar bons desempenhos de equipes de trabalho. A intencionalidade deste tipo de conduta se revela no sentido de punir um ofensor, em resposta a uma injustiça percebida de seus atos, segundo os primeiros estudos sobre o tema, desenvolvido por Townsed, Philips e Elkins (2000).

Para Franco e Paiva (2018), o comportamento retaliatório caracteriza-se por uma propensão de o indivíduo tentar revidar a empresa por perceber-se, de alguma forma, injustiçado no trabalho. Já Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) delimitam que os comportamentos retaliatórios, nas organizações, podem ser apresentados de maneira sutil (a exemplo de não colaborar para o melhor desempenho de tarefas desenvolvidas em equipe) ou agressiva (empenhar-se em estabelecer conflitos ou desmoralizar colegas, por exemplo) por algum funcionário que tenha sofrido alguma condição percebida como injustiça praticada contra ele. Todavia, tais comportamentos não são facilmente declarados. É preciso observar posturas, atitudes e relatos que alguns funcionários emitam em seus cotidianos de trabalho. Assumir essas observações pode ser determinante, até mesmo, para se preservar a confiança que gestores devam manter para conquistarem comprometimento e sentidos do trabalho aos funcionários de uma organização (BEUREN *et al.*, 2016).

Ao compreenderem as atitudes retaliatórias como consequências de como sejam vividas interações

sociais nas organizações, Mendonça e Tamayo (2003) delimitam componentes afetivos como indignação, ressentimentos e decepções como preditores das intenções de um funcionário reagir de modo sutil ou agressivo, porém consciente, a algum fato com o qual se identifique tendo sido injustiçado na organização. Uma vez que se perceber vítima de uma prática de assédio moral possa representar circunstância de injustiça, foi relevante apurar, neste estudo, relatos dos pesquisados que evidenciassem manifestar intenções, ou mesmo práticas, de comportamentos retaliatórios.

3. Metodologia

Essa pesquisa pode ser caracterizada como exploratória de natureza qualitativa. De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa privilegia a subjetividade dos sujeitos envolvidos, buscando a caracterização e compreensão dos fatos a partir de suas percepções. Em relação ao caráter exploratório, Vergara (2016) enfatiza a valorização de aspectos gerais que caracterizam o objeto de estudo, ainda pouco explorado, possibilitando o aprimoramento de ideias, pois embora existam diversas pesquisas sobre o assédio moral, poucas abordam o comportamento do indivíduo após sofrer a violência.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado especificamente para esta pesquisa. Esse tipo de entrevista, conforme ressaltam Boni e Quaresma (2005) caracteriza-se pela utilização de um roteiro prévio, mas flexível para adoção de outras perguntas pertinentes que surgirem no decorrer do diálogo. A elaboração deste roteiro foi necessária devido à particularidade do tema estudado e pelo tipo de pesquisa exploratória, isto é, as questões mais relevantes a emergirem em pesquisa de campo sobre o assunto deveriam ser consideradas ao se avaliar a influência da prática de assédio moral à manifestação de comportamentos retaliatórios.

A escolha das questões e se seriam abertas ou fechadas seguiu o seguinte procedimento. Primeiro, buscou-se apontar questões que estivessem pertinentes a cada dimensão apresentada no referencial teórico, considerando as variáveis citadas por diversos autores na seção anterior. Segundo, optou-se por questões abertas para os aspectos das dimensões em que não há variáveis citadas já amplamente disseminadas e que fosse relevante para uma pesquisa exploratória levantar junto aos sujeitos da pesquisa, buscado, assim, aprofundar no entendimento de como estas mesmas variáveis ou aspectos das dimensões conceituais estão sendo praticados nas organizações. Os quatorze itens do instrumento abrangem aspectos do assédio moral e sua vivência, bem como aspectos relativos a comportamentos retaliatórios.

As entrevistas foram realizadas com 20 pessoas, individualmente, no período de 06 a 26 de junho de 2020, por meio de canais de tecnologia (Zoom ou Hangouts), gravadas e posteriormente transcritas. O critério para a seleção de sujeitos foi o de acessibilidade, que contempla o convite a pessoas da rede de relacionamentos dos pesquisadores que se dispõem a participar, segundo define Vergara (2016). Os entrevistados receberam pseudônimos com o objetivo de resguardar o anonimato. Em adição, a saturação, que consiste em finalizar o levantamento de dados no momento em que se percebe que não estão sendo acrescentadas informações ou percepções que alterem ou melhor esclareçam a compreensão do fenômeno investigado (THIERY-CHERQUES, 2009), também foi considerada como critério.

O método de interpretação de dados utilizado foi a análise de conteúdo, baseando-se na técnica de categorias temáticas, que, segundo Bardin (2011, p. 48), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Os relatos dos entrevistados viabilizaram identificar perspectivas comuns, por se perceberem sofrendo injustiças no ambiente de trabalho, especialmente configurando práticas e processos de assédio. Com isso, foi possível delimitar como categorias de análises:

Quadro 1. Categorias de análise à luz do referencial teórico levantado

| Categorias | Autores |
|---|---|
| Projeções hierárquicas (especialmente descendente, mas também laterais) nas estruturas organizacionais e nas relações entre assediadores e assediados | Gonçalves (2009) Nunes (2016) Nunes, Tolfo e Espinosa (2018) |
| Propósitos de opressão por parte dos assediadores | Barreto e Heloani (2015) Soboll, Freitas e Zanin (2015) |
| Como assediados reconhecem a situação de injustiça, podendo se reverter em atitudes retaliatórias, ou anulação de si próprios no desempenho de suas tarefas | Franco e Paiva (2018) Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) |
| De que maneiras competitividade interna (entre funcionários) pode formar a cultura organizacional e induzir a práticas de assédio no trabalho | Barreto e Heloani (2015) Nunes (2016) Oliveira (2015) Padilha (2015) Silva, Castro e Dos-Santos (2018) Tolfo, Silva e Krawulski (2015) |
| Sentimentos que o assediado revele e que possam repercutir em atitudes retaliatórias | Franco e Paiva (2018) Mendonça e Tamayo (2003) Franco e Paiva (2018) Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) |
| Evidências de comportamentos retaliatórios sutis e agressivos, por parte dos assediados | Franco e Paiva (2018) Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) |
| Necessidades de intervenções sobre os processos de assédio | Soboll (2017) Mendonça e Tamayo (2003) |
| Consequências do assédio, tanto para a vítima, como para as organizações | Barreto e Heloani (2015) Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017) |

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das categorias delineadas, os dados coletados nas entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo, conforme será apresentado na próxima seção.

4. Análises das Entrevistas

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas 20 (vinte) entrevistas com pessoas que afirmavam ter vivido, em algum momento de suas vidas profissionais, experiências que configuraram práticas de assédio moral. Identificaram isso ao reconhecerem terem sido vítimas de injustiças e opressões exercidas por chefes e/ou colegas em contextos de trabalho. Em consideração a condições sociais gerais, os participantes desta pesquisa se caracterizaram da seguinte maneira:

Quadro 2. Características gerais dos entrevistados

| | | Total: | Faixa etária | Escolaridade: |
|----------------|-----------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Gênero: | Homens | 6 | 20-25 (1) | Básico/Fundamental (0) |
| | | | 26-30 (0) | Graduação (1) |
| | | | 31-35 (1) | Pós-graduação (5) |
| | | | 36-40 (1) | |
| | | | Mais de 40 (3) | |
| | Mulheres | 14 | 20-25 (1) | Básico/Fundamental (1) |
| | | | 25-30 (1) | Graduação (7) |
| | | | 31-35 (6) | Pós-graduação (6) |
| | | | 36-40 (4) | |
| | | | Mais de 40 (2) | |

Fonte: Dados da pesquisa

Além destas características dos pesquisados, é pertinente considerar, também, que em adição às determinadas condições que afetam a identidade com o trabalho, há fatores contextuais que representam possíveis imposições quanto à necessidade de se persistir num emprego. Uma das principais influências contextuais se refere às necessidades pessoais e familiares para se garantir meios de sustento (e sobrevivência), conforme o trabalho se apresenta na compreensão de Pereira e Tolfo (2016), ou mesmo sujeições a possíveis atos de violência no trabalho, para se manter empregado num mundo com constantes imposições que ameacem estabilidades de empregos, conforme consideradas por Nunes e Tolfo (2015).

Uma vez que a composição familiar pode ser uma condição que desperte maior preocupação para se preservar em um emprego, funcionários assediados podem se sentir pressionados a manterem, por mais tempo, na sujeição a opressões pelo receio de perderem o sustento para os filhos, conforme foi destacado em algumas entrevistas:

Eu não era igual as meninas que eram auxiliares que falavam, ‘meu Deus, eu preciso disso aqui para sustentar meu filho’. Eu não, graças a Deus eu tive o privilégio de falar, eu posso ficar aqui um ano que é o tempo que eu preciso para juntar dinheiro. (“Cláudia”)

Eu saía extremamente angustiada de casa para o trabalho, sabendo de toda a situação [...] ficava com medo de olhar pela janela e ver que alguém está me observando, medo de ser demitido. Porque querendo ou não eu tinha uma família pra cuidar, minha filha tinha acabado de nascer. (“Ricardo”)

Além da preocupação com o sustento dos filhos, dependendo do tipo de assédio sofrido, é possível que interfira em vidas pessoais e conjugais. Isso reforça os achados de Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017), que problemas familiares podem ser consequências para pessoas que sofrem assédio no trabalho.

Primeiro que psicologicamente aquilo te afeta. E segundo que nesse dia eu contei pro meu marido. Porque você imagina essa história chegando no ouvido dele. Imagina essa história chegando lá em galpão. Galpão é chão de fábrica, peão... “Ah, a moça do RH tem um caso com o dono da empresa”. Então eu cheguei em casa e contei pro meu marido. Ele falou ‘Sai de lá imediatamente.’. Graças a Deus que há uma confiança na nossa relação. Que ele não é uma pessoa estourada. Imagina se fosse! (“Cleusa”)

Fui ficando cada vez mais reclusa nas relações pessoais. Tive depressão. Meu namorado me ajudou muito a não “afundar”, mas eu demandava muito dele. Senti que a relação não foi saudável na época. (“Jane”)

Assim, foi possível categorizar como os pesquisados se apresentavam:

Quadro 3. Condições de vida pessoal/familiar dos entrevistados

| | | Total: | Estado civil: | Responsabilidade familiar |
|---------|----------|--------|-----------------|---------------------------|
| Gênero: | Homens | 6 | Solteiros (3) | Com filhos (3) |
| | | | Casados (3) | Sem filhos (3) |
| | | | Divorciados (0) | |
| | Mulheres | 14 | Solteiras (8) | Com filhos (3) |
| | | | Casadas (5) | Sem filhos (11) |
| | | | Divorciadas (1) | |

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se observar que o assédio moral não é um fato de imediata e fácil constatação (NUNES; TOLFO, 2015), uma condição que pode ser comum de se observar como um indício (ou mesmo um primeiro estágio) de práticas de assédio que possam vir a se consolidar como um processo, na interação

entre assediador e assediado, em uma relação de trabalho, consiste na possível omissão de informações importantes para a preservação e estabilidade no emprego de quem seja vítima. Robbins, Judge e Sobral (2010) identificam esse tipo de atitude como intencional por parte de um potencial assediador ao iniciar uma relação de conflito para oprimir um assediado. Logicamente que este tipo de atitude se revela quando há intenções de prejudicar a imagem profissional do assediado, especialmente quando há relação de hierarquia no contexto de trabalho (como entre um supervisor e um subordinado, por exemplo). Com base nessa possibilidade, foi perguntado aos participantes desta pesquisa se, em algum momento, perceberam que não eram devidamente informados sobre uma reunião, ou alguma atividade importante que todos, no setor, ou mesmo na organização, deveriam participar.

Embora seja possível categorizar que a maioria dos entrevistados (10 mulheres e 4 homens do grupo pesquisado) tenham afirmado que não viveram a experiência de serem omitidos de informações sobre reuniões no trabalho, ou quaisquer outras condições que deveriam ser apresentadas pelos seus chefes e líderes, alguns (6 mulheres e 2 homens) reconheceram terem vivido tal situação. Foi possível constatar isso em relatos como:

Eu fui mesmo sem ser convidada. E depois eu fiquei sabendo que a ideia era fazer uma reunião sem mim. Foi bem no finalzinho, eu já estava pra sair. O gestor já estava me tratando muito mal. E foi assim, da noite pro dia, e eu não entendi o porquê. E aí eu fui no restaurante pra falar uma coisa com ele, os gestores estavam sentados. E eu fazia parte dos gestores. Eu olhei e falei: ‘Ué gente, é uma reunião e ninguém me chamou?’. Depois eu fiquei sabendo que ele mandou mensagem pra todo mundo dizendo ‘vem no restaurante pra reunião’, e não me chamou. (“Roberta”)

[...] muitas vezes eu era informada de forma tardia sobre algumas atividades importantes. Isso gerava um prejuízo na execução das tarefas. Não falava nada, pois a gestora não tinha abertura nenhuma. (“Flor”)
Eram feitas reuniões periódicas, às vezes com os próprios funcionários que estavam sob a minha responsabilidade e o próprio cliente (empresa que terceirizava) às vezes tomava essa atitude de fazer reuniões com os funcionários sem me convidar ou sem o meu conhecimento (“Amália”)

É pertinente observar, nos relatos supra destacados, que um ato de assédio no trabalho pode ocorrer de maneira específica ou genérica e social. De acordo com Gonçalves (2009), o assédio moral específico se revela num espaço definido para ocorrer; ao passo que o assédio moral genérico ou social ocorre, geralmente, em espaços públicos, de maneira aberta (a exemplo das situações narradas por “Roberta” e “Amália”, ao se reconhecerem excluídas de chamadas para reuniões que todos os demais colegas sabiam).

Destaca-se ainda que, de acordo com Nunes (2016), o assédio pode ocorrer de forma descendente, ascendente, horizontal ou mista, dependendo das posições que assediador e assediado ocupam na estrutura da organização e, até mesmo, quando desperta o possível envolvimento de outros profissionais, de outros níveis:

Eu acho que o assédio moral é quando você está numa posição relativamente inferior a outra pessoa, você é um subordinado e a outra pessoa usa o poder para poder manipular as suas ações, não sei se necessariamente seria para poder tirar vantagens. Acho que às vezes nem isso, acho que mais um abuso psicológico do que uma coisa que vai ter um ganho físico mesmo, sabe. (“Ana”)

O assediador acredita que tem um senso de superioridade em relação ao outro e acarreta em atitudes e comportamento abusivo. (“Paola”)

Pode ser comum que o assediador omita informações, ou deturpe as realizações do assediado, com o propósito de dificultar o seu trabalho:

Minha gerente queria que a pessoa que lida com licitações me treinasse para quando surgisse uma vaga eu conseguisse a transferência. A pessoa (superior indireto) colocou vários empecilhos, disse que não, que não tinha tempo. É um trabalho especializado, que só ele tem conhecimento [...] justamente porque só ele fazia, isso dava um *status* a ele. Ele não concordou de me treinar. E quando surgiu a vaga justificaram a contratação de outra pessoa (externa) [...] que foi contratada por ter conhecimento. (“Angélica”)

Colocava pra mim uma responsabilidade que não me competia. Alguma coisa que ela, enquanto coordenadora tinha que fazer, ela jogava pra mim. Pra minha responsabilidade... pois se desse algum problema, eu que responderia. (“Denise”)

Especificamente quanto à omissão de informações relevantes para o assediado, em alguns casos, foi possível, até mesmo, observar a intencionalidade de um assediador em causar constrangimento para o assediado diante de colegas ou outros profissionais, mesmo de diferentes níveis hierárquicos de gestão, num contexto de trabalho:

Por uma má gestão, muitas vezes eu era informada de forma tardia sobre algumas atividades importantes. Isso gerava prejuízo na execução das tarefas. Não falava nada, porque não tinha abertura para a gestora (“Flor”)

Cheguei para trabalhar e alguns colegas me questionaram porque eu havia faltado à reunião tão importante, em que a pauta era o planejamento do que realizaríamos em todo o próximo semestre. Foi então que eu percebi que não estava recebendo e-mails dela [coordenadora]. Para tentar esclarecer que eu não tinha faltado propositalmente, porque eu cheguei mesmo a me sentir culpado por um erro que ela quis me condenar, sendo que eu nem sabia da tal reunião, fui perguntar por que eu não tinha recebido o e-mail. E na frente do diretor ela fez questão de dizer, e mentir, logicamente, que havia enviado a chamada para a reunião para todos os demais da equipe, que somente eu não fui, e que era lamentável eu demonstrar desinteresse pelo meu trabalho. Assim que pude, fui conferir minha caixa de e-mails e spam, e ela realmente não havia me enviado e-mail nenhum. Pedi a uma colega para conferir o tal e-mail, e eu realmente não estava incluído nos destinatários, mas aí já era tarde, ela já tinha me tachado de irresponsável para o nosso diretor. (“Yago”)

Chegou a um ponto em que praticamente todas as minhas tarefas foram retiradas, restando algumas poucas operacionais. Inclusive um projeto que eu coordenava foi cancelado, em plena reunião de diretoria, com meu chefe alegando que isto estava acontecendo porque eu não havia finalizado um projeto anterior. Fiquei constrangida, mas acatei a decisão. (“Amanda”)

Um gerente recém-chegado à agência, querendo mostrar serviço, reuniu toda a equipe e exigiu que cada um falasse, individualmente, em separado, sobre o que o outro colega fazia de errado. Incitou a inimizade entre a equipe, ameaçou colegas de perderem a função. Não sofri diretamente com ele, pois trabalhava em área distinta da empresa, mas no mesmo prédio, todavia discuti com ele quando veio gritando, tentando impor uma metodologia de trabalho coercitivamente. Isso era recorrente. (“Luiz”)

Eu lembro de um congresso em Curitiba em que eu ia falar, participar da organização. Aí mandaram outra pessoa, dizendo que seria mais útil a outra pessoa. Teve um evento em Sorocaba, que eu dei a ideia de criar um dia da inovação, chamar a imprensa pra falar dos projetos e tal. Esse, claramente falaram ‘Não, você não vai, porque eu quero ir pra ter visibilidade.’. Por duas vezes eu deixei de ir em eventos porque o superior

achou que... claro que isso nunca foi falado. Mas eu reagi de boa, era uma variável fora do meu controle. Eu sabia que ele estava fazendo isso pra tirar minha visibilidade, mas até eu arrumar outro emprego, eu tenho que aceitar isso, pronto e acabou. (“Jorge”)

Apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que não chegaram a ser “excluídos” do acesso a informações importantes sobre o trabalho, alguns relataram que reuniões foram propícias para evidenciar os propósitos de opressão do assediador:

[...] já aconteceu de estar em uma reunião para chamar a minha atenção, e depois eu ser chamada a parte para me dar uma bronca maior. (“Jane”)

Não em relação a reuniões de trabalho. Eu não era convidada para coisas externas. Nunca fui chamada, pra nenhum. Via as pessoas comentando do churrasco na casa do fulano, futebol no sítio do ciclano... acho que pode ter a ver com isso. Tinha essa dúvida... mas todo mundo ia, só eu que não ia. Trabalhava com eles, fazia reunião com eles, mas o fora da empresa eu não era chamada. Nunca fui chamada pra nada, nem pra um aniversário, nem pra uma comemoração, um simples churrasco no fim de semana, uma reunião num bar, restaurante, nada... Quando comecei a perceber que isso estava acontecendo, isso me ajudou a ficar muito pior. Eu me senti totalmente não bem-vinda. Fiquei sem saber o porquê. ‘Será porque sou gordinha, porque meu cabelo é ruim, porque sou negra, porque sou só assistente?’ Pensei muito isso. (“Raquel”)

Fui excluída de um processo de um levantamento que acarretou num assédio direto. Só soube quando o dono da empresa a chamou para apresentar um dossiê elaborado por 2 supervisores (assediadores). (“Paola”)

De maneira geral, constatar um processo de assédio moral no trabalho pode não ser uma percepção tão simples, mesmo quando não seja verificada a condição de ser excluído de comunicações e transmissões de mensagens e informações relevantes no cotidiano de tarefas. Um assediado pode identificar a condição do assédio no trabalho ao se reconhecer vítima de alguma injustiça, conforme observado por Mendonça (2008) e Franco e Paiva (2018). A partir do reconhecimento da sujeição ao assédio, pode ser determinante que a vítima passe a manifestar atitudes retaliatórias. Tais atitudes podem ser projetadas contra a orientação para se desempenhar uma tarefa, ou sob a intenção de provocar conflitos com outros colegas, ou mesmo no evitamento do assediador:

A primeira coisa que eu fiz foi afastar dela (gestora). Nunca fui próxima na verdade. Era assim, a mulher chegava na sala e eu saía. Inventava alguma coisa para fazer. (“Ana”)

Tinha dia que eu falava ‘Eu vou sair 3 horas, porque eu cheguei mais cedo. E se me mandar embora, foda-se’. Mas é porque no final eu já estava tão de saco cheio de tudo, porque eu já estava acumulando 4 funções, estava tão desesperador, que se me mandar embora está de boa. Eu já passei do meu limite. (“Jorge”)

Já que não aceita suas opiniões, já que você não serve pra nada... então vamos ver se realmente é assim, se você retém informação, pra ver se te valorizam um pouco e te reconhecem de uma certa forma. (“André”)

Em muitos contextos de trabalho, por mais que se configure como uma dicotomia entre as devidas medidas para se promover o bem-estar para a melhor realização das tarefas e a pressão por resultados, é possível identificar fatores da própria cultura organizacional que propiciem práticas de assédio. Isso pode ser observado em compatibilidade dos valores organizacionais com o excesso de expectativas sobre a produtividade do trabalhador, de acordo com Nunes, Tolfo e Espinosa (2018).

Aconteceu dela (assediadora) abrir a porta do armário e falar assim ‘está vendo isso daqui? É um monte de currículo. Se você for mandada embora, vai fazer uma fila lá fora. Tem muita gente querendo trabalhar aqui dentro. Hoje você não vai embora daqui nem que seja meia noite, enquanto você não me entregar o que estou te pedindo’.
 (“Raquel”)

Acontece muito das pessoas ficarem depois do horário de trabalho pra fazer um monte de coisa. Bate o ponto e volta porque está com alguma entrega atrasada. E vive falando ‘ah, porque aqui tem meritocracia!’, mas você nunca vê. A maioria das pessoas antigas já saíram da empresa pelo mesmo motivo, que é várias promessas de aumento, de melhora [...] E aquilo nunca acontece. Parece que já virou hábito deles mesmo.
 (“Flávia”)

No entanto, Tolfo, Silva e Krawulski (2015) destacam que algumas práticas, conforme adotadas para o desenvolvimento do trabalho, em uma organização, possam induzir (ou, até mesmo, estimular) a prática de um assédio. Silva, Castro e Dos-Santos (2018) observam esta mesma possibilidade em relação às características de uma cultura organizacional, de modo que o jeito de ser e pensar que seja compartilhado pelos funcionários de uma organização (consolidando, assim, a sua cultura organizacional) possam contribuir para intensificar ou eliminar a possibilidade de um assédio.

Quando eu comecei a minha vida profissional eu era estagiária que foi o momento que eu achei que sofri mais assédio moral. Eu tinha duas chefes e era muito comum elas ficarem sempre querendo culpar alguém, principalmente uma delas. Achar um culpado. Eu era sempre a culpada de tudo. Pergunta, de quem é a culpa e a culpa sempre era minha. E lá eles exigiam muito mais do que um estagiário pode fazer. Eles exigiam muito a proatividade, que você desse conta de muita coisa, que você fosse responsável por processos, coisas que o estagiário não deveria ser. Coisa que quando você errava, você se ferrava. E todo mundo tirava o corpo fora e a culpa era do estagiário. (“Carla”)

Como uma representação de um ideário comum em uma cultura organizacional, é possível identificar no relato de “Carla” o “senso comum” de que estagiários sirvam como “bodes expiatórios” para assumir culpas pelos erros que os funcionários tentam omitir e transferir acusações para “o mais fraco”. Semelhante condição, que representa uma “inferioridade” em comparação a funcionários antigos e efetivos de uma organização, pôde ser identificada como origem de assédio em outros relatos:

Eu trabalhava em um ambiente público onde somente eu não era concursado. Eu era contratado. Nesse ambiente, às vezes eu sentia, eu sentia não, era declarado, que havia uma diferença. Teve um movimento de greve na época e aí tinham três professores. Só nós três trabalhávamos na escola. E aí nós decidimos que quando fosse fazer greve nós iríamos fazer os três juntos. E aí assinamos a lista e tudo mais e, no entanto, a única pessoa que recebeu um telefonema do gestor fui eu. Perguntando por quê (da greve), falando que a greve era uma coisa por tempo indeterminado, que eu poderia fazer, mas eu estaria me atrapalhando e atrapalhando o funcionamento da instituição. E, no entanto, eu sabia de todo o processo e os outros colegas não foram questionados pelo gestor. (“Gustavo”).

Minhas opiniões sobre serviços, informações de processos não eram aceitas, alegando sempre que era porque eu não tinha conhecimento do setor. Porque eu queria ter novas ideias. Mesmo eu sendo gerente, não tinha autonomia. Tudo tinha que passar por ele e sempre era questionado ou reprovado. As ideias que eu sugeria nunca eram bem aceitas. Dizia que as coisas já eram feitas assim e não poderiam ser modificadas.
 (“André”)

Destaca-se, ainda, que aspectos próprios da cultura organizacional possam contribuir para a ocorrência de um assédio, conforme considerados por Barreto e Heloani (2015) e Padilha (2015). Essa evidência pode remeter à competitividade interna (entre funcionários) por produtividade e alcance de metas. Sobre esta condição, Soboll, Freitas e Zanin (2015) ressaltam que não consiste na determinação das metas e expectativas de produtividade que recaiam sobre os funcionários que seja um fator preditor para um assédio, mas sim a maneira como gestores, pares ou colegas de trabalho se apropriam, indevidamente, destas diretrizes para o trabalho, que acabe fundamentando as opressões exercidas por um assediador. Sobre esse tipo de “comportamento desviante”, que Ferreira, Paiva, Santos e Dutra (2018) identificam, é possível que um funcionário assediado passe a manifestar comportamentos retaliatórios.

As tarefas foram substituídas por tarefas mais desagradáveis, porque era uma sobrecarga muito grande, então tudo que era ruim, ela (gestora) passava pra gente. Eu agi normalmente, eu não reagi a situação, porque lá era um clima organizacional do tipo ‘você é pau para toda obra’, entende? Então, eu fiz sem problemas, não questionei, só executei. (“Cláudia”)

Creio que a pior coisa [...] foram as humilhações. Eu ocupava um cargo de analista, mas tinha uma equipe na qual eu era responsável. A gestora, por diversas vezes, entrava no setor e criticava o trabalho de todos, de maneira ríspida, gritando. A pior vez foi quando um gestor da unidade corporativa acompanhava os trabalhos do setor e a gestora entrou na sala falando que a equipe era incompetente, que ela deveria demitir todos. Todos da minha equipe, inclusive eu, ficamos sem graça, sem saber o que falar. Era injusto, pois a equipe estava se dedicando a fazer um trabalho adequado. (“Flor”)

Já vi colegas deixarem de fazer determinado trabalho por conta de ressentimento com um gerente. (“Luiz”)

Apesar da conformidade aos valores compartilhados entre funcionários, para a formação de uma cultura organizacional, há de se considerar, também, as perspectivas do indivíduo assediado. Especialmente no tocante a atitudes retaliatórias, sentimento de indignação, ressentimentos e decepções, de acordo com Mendonça e Tamayo (2003), também podem ser identificados como origens das intenções de um funcionário em reagir, de modo sutil ou agressivo, porém consciente, a algum fato com o qual se identifique tendo sido injustiçado na organização, seja solicitando uma intervenção, seja se desestimulando, ao extremo, para ser produtivo.

Na época, cheguei a ir no sindicato conversar e fui orientado a não fazer a denúncia. Eles me explicaram que embora eu declarasse, eu teria que provar. O que eu tinha como prova eram as ligações que segundo eles (sindicato) não era algo tão explícito. E aí na época uma pessoa do sindicato que eu já havia trabalhado em outro momento, me orientou a ficar quieto porque infelizmente, no meio onde eu trabalho, acaba que essas coisas marcam você. É uma coisa muito complicada. E aí eu com receio da minha carreira que estava no início, eu pensei: vou ficar quieto, não vou ficar me indispondo não, vou ficar mudo. (“Gustavo”)

[...] procrastinava para realizar as tarefas chatas que me restavam. Comecei a levar coisas pessoais (estudo) para realizar no horário de trabalho, fingia que trabalhava [...] Tornei-me mais crítica em relação a ambientes de trabalho, não me permitindo permanecer em locais ou com pessoas que acreditava não fazerem bem pra minha saúde física e mental. [...] Até hoje sinto asco só de pensar na imagem da pessoa assediadora. (“Amanda”)

Tinham dias que eu tinha que fazer um gráfico, que eu tinha que atualizar a planilha de erros dos funcionários e ver se melhorou ou se piorou, e eu ‘não estou com vontade, não quero’. E enrolava. Enrolava para fazer no outro dia. Todo dia era difícil levantar da cama para trabalhar. (“Amália”)

Comportamentos retaliatórios são identificados, nas organizações, de maneira sutil (a exemplo de não colaborar para o melhor desempenho de tarefas desenvolvidas em equipe) ou agressiva (empenhar-se em estabelecer conflitos ou desmoralizar colegas, por exemplo) ao se observar as reações de um funcionário vítima de assédio, conforme argumentam Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004). Isso pode acarretar em desgastes nas interações sociais com colegas, ou mesmo na indisponibilidade para tarefas:

Eu me sentia mal, com raiva dele, mas não questionava. Por vezes, cheguei a comentar com colegas. [...] Com o tempo, os colegas do departamento foram se afastando. Talvez por reação ao meu próprio comportamento, pois eu perdi a confiança neles e evitava contato além do profissional. Comecei a me integrar com outros grupos dentro da empresa (“Amanda”)

O que a gente mais vê que acontece é que as pessoas se vingam por não poder sair no momento, mas se vingam prejudicando a empresa. (“Cleusa”)

Logicamente que depois da significativa redução da minha motivação para continuar comprometido com a organização, comecei a sentir raiva da gestão do lugar. Ninguém se importava em relação a como eu estava, mesmo depois de desabafar o quanto me sentia injustiçado com aquilo. Perceber que o RH não fez nada, em relação ao que estava acontecendo, me provocou mais indignação ainda. Então parei de ajudar colegas, comecei a negar disponibilidade para qualquer tarefa extra. Nem mesmo de confraternizações, como festinhas de aniversário de algum colega, eu não ia mais. Fiquei triste, mas a revolta era mais nítida. (“Yago”)

Em função do humor (do assediador) e de achar que podia fazer o que quisesse com todo mundo, eu sempre rebati. E aí qual que era a alternativa então? Não me chamar. Igual ele fez nas últimas reuniões. Mas eu precisava ser assim, senão a culpa ia toda pra mim. (“Roberta”)

Comportamentos retaliatórios também podem ser manifestos como revolta, especialmente quando um assediado decide recorrer a denúncias e processos jurídico-trabalhistas que, apesar de ser essencial para defender os próprios direitos, induz a se questionar se, de fato, é o mais certo a ser feito:

Ah, vou prejudicar a empresa, vou dar prejuízo pra empresa. Não tive muito esse pensamento não. Eu estava tão angustiado com tudo, que foi até de menos. (“Ricardo”)

Além dos desprazeres implicados na condição de se reconhecer manifestado atitudes e comportamentos retaliatórios, há de se considerar, também consequências mais graves sobre o indivíduo assediado. Além de se sentir excluído, um funcionário assediado, conforme analisado por Barreto e Heloani (2015) pode vir a desenvolver e sofrer patologias físicas e psíquicas, incorrendo, até mesmo, no risco de ideações suicidas. Impactos negativos sobre o autovalor, ou mesmo autoestima, de um funcionário que sofre assédio puderam ser destacados em relatos de alguns entrevistados, como:

Para mim (assédio) é toda atitude que faz o outro se sentir inferiorizado, diminuído. São atitudes inadequadas para o ambiente de trabalho (“Flor”)

Eu usava cabelo anelado. Nunca mais usei. Agora só produto químico. Eu não consigo... cheguei um dia pra trabalhar e minha coordenadora direta virou e falou assim... aliás, ela deu um grito: ‘Nossa o que que é isso?’. Aí eu me olhei de cima abaixo e pensei ‘o que foi? Tô rasgada, tô suja?’. Aí ela falou ‘pelo amor de Deus, esse cabelo aqui nunca mais. Esse cabelo miojo não. Faz o favor de fazer escova nesse cabelo’. (“Raquel”)

Eu lembro de ficar frustrada, de chorar muito em algumas situações, de ficar com sentimento de culpa. Você se sente uma profissional ruim. Fica meio abalada, sem confiança em você mesma. Aceita qualquer coisa para poder se manter empregada. Isso acaba com sua autoestima. (“Carla”)

Chegou um ponto que eu estava ficando louca, dando crise de labirintite, e querendo ficar afastada. Tive uma crise de choro muito grande, um dia fui parar no hospital e não conseguia parar de chorar. (“Amália”)

Eu fui só me recolhendo. Antes de eu tirar meu atestado, eu estava extremamente ansiosa. Quando chegava as duas últimas horas de serviço, eu não conseguia parar minha perna quieta na cadeira. Parecia que meu coração ia explodir. Isso já foi mudando meu comportamento, fui ficando mais na minha. Depois que eu tirei meu atestado e voltei e estava esse clima horrível, eu fui só murchando. (“Jane”)

Desmotivada, insatisfeita, com baixo engajamento. Desenvolvi transtorno de ansiedade e pânico. Lembro que diariamente ia para o trabalho rezando o terço durante o trajeto. Já saía de casa muito angustiada. (“Amanda”)

Soboll (2017) defende que intervenções sejam necessárias sobre atos que se evidenciem como violências aplicadas sobre funcionários, a exemplo de ocorrências que se repitam entre assediador (na condição, logicamente, de opressor) e assediado (vítima), conforme Glambek, Skogstad e Einarsen (2018) delimitam. Deve-se considerar, também, a comum observação de Nunes (2016) e Soboll (2017) de que, ainda que não exista a efetiva intencionalidade de um assediador, um funcionário que se perceba na condição de assediado poderá vir a manifestar reações como efeitos resultantes de violências e injustiças que identifique ter vivido em seu respectivo local de trabalho. Assim, o mais inevitável efeito pode se revelar no desejo de ser desligado na organização:

Eu pensei em sair. Eu era autônoma e o hospital já estava numa crise financeira, dependendo de um repasse do governo, e o governo não enviava o dinheiro. Então, tinham outras coisas ali que já não eram estáveis. Então eu estava com a sensação que meu trabalho era passageiro e ainda tendo que conviver com esse tipo de estresse, eu ficava mais tranquila quanto a vontade de querer sair. (“Ana”)

Eu tive uma síndrome do pânico em 2019, no início do ano, eu fiquei afastada. Quando eu retornei, eu pedi pra sair. Eles me pediram pra que eu ficasse mais um tempo, porque não tinha ninguém que fizesse auditoria na parte de dados. Eu fiquei. E quando foi no final do ano, eu passei mal novamente, fiquei hipertensa. Devido essa hipertensão, eu pedi de novo pra sair. E eles acordaram em me mandar embora no final do ano. (“Flávia”)

Eu comecei a pensar que nunca mais eu queria aquilo para minha vida. Então, qualquer indício de assédio moral que eu tenha em qualquer lugar que eu trabalhe, eu já saio. Eu não fico mais aguentando um ano, igual eu aguntei, só por causa de dinheiro. (“Cláudia”)

Foi possível observar como uma condição predominante, nos relatos apresentados pelos entrevistados, que a atitude mais comum se consolidou na decisão de se desligarem dos empregos nos

contextos onde se perceberam injustiçados, vítimas de assédio e opressões. Isso evidencia que a disposição para a manifestação de comportamentos retaliatórios possa ser mais comum de se revelar nas atitudes de “se anular” do que efetivar algum dano, ou vingança, contra assediadores. Isso foi muito justificado pela percepção de que a empresa (ou instituição), de modo geral, não deva ser prejudicada devido às más condutas de alguns profissionais opressores. No entanto, cabe o questionamento se o desvínculo de profissionais assediados não represente perda de talentos nas organizações.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral identificar possíveis relações entre as práticas de assédio moral organizacional e comportamentos retaliatórios por parte do assediado. Para a condução da investigação adotou-se uma abordagem qualitativa com realização de entrevistas com vinte pessoas que relataram já terem sofrido assédio moral em algum momento da sua trajetória profissional.

Os achados da pesquisa apontam, de uma maneira geral, que o assédio moral está presente na vida dos trabalhadores independente de gênero, idade, grau de instrução ou estado civil. Cabe ressaltar também que os sujeitos entrevistados são oriundos de organizações dos mais diversos setores, confirmando, assim, a ideia exposta no referencial deste artigo de que o assédio moral pode manifestar-se em qualquer relação de trabalho em que haja elementos permissíveis para a sua ocorrência. A despeito de que qualquer pessoa possa ser vítima, a respeito das consequências, apurou-se que os indivíduos com filhos tendem a se mostrar mais apreensivos quanto ao medo de perder o emprego, impedindo, muitas vezes, que denunciem as situações em que são expostos.

Sobre as situações de assédio vivenciadas pelos sujeitos pesquisados, ficou evidente nos depoimentos coletados que muitas se manifestaram ou iniciaram como algo sutil, como deixar de ser informado previamente sobre alguma reunião de trabalho, ou ser privado de alguma informação relevante pelo assediador. Já com relação à posição hierárquica do assediador, muitos relatos identificaram os chefes como assediadores, entretanto, em alguns casos, os responsáveis pelos atos eram colegas do mesmo nível.

Outro ponto relevante que merece destaque refere-se aos comportamentos assumidos pelas vítimas após as violências sofridas. Nesse quesito, buscou-se apurar possíveis atitudes retaliatórias dos sujeitos que sofreram o assédio. Entre os sujeitos, foi predominante a percepção de que a organização não deveria ser prejudicada diante de atitudes assediadoras. Entretanto, ficou evidente no decorrer dos relatos que algumas vítimas manifestaram comportamentos retaliatórios que poderiam prejudicar a execução dos serviços como evitar contato com o assediador, sair mais cedo do trabalho, reter informações e morosidade na execução das tarefas. Nesse sentido, acredita-se que o assédio moral despertou sentimento de injustiça nos entrevistados, provocando em muitos um comportamento com intenção de prejudicar a empresa.

Cabe ressaltar que esses tipos de comportamentos são prejudiciais para o ambiente laboral. Assim, em organizações que elementos da cultura permitam que o assédio ocorra e ainda fique na impunidade, sentimento de revolta pode ser provocado tanto nas vítimas, quanto nos colegas que presenciam tais situações.

Foi notório também que a atitude mais comum entre as vítimas foi a de pedir demissão dos empregos. Mesmo dentre aqueles que não chegaram a desligar-se pelos mais variados motivos, muitos pensaram em pedir demissão. Trata-se de uma atitude que pode ser considerada como “autoanulação”, uma vez que, mesmo sendo vítimas, os sofrimentos provocados são tão desgastantes, que apenas afastar-se daquele ambiente é visto como solução, mesmo correndo o risco de ficarem sem o seu próprio sustento. Cabe questionar, nesses casos, o quanto a organização pode perder com a saída de um funcionário, provocando problemas em relação ao clima laboral, sentimento de impunidade, perda de talentos e até mesmo afetar negativamente a imagem da instituição.

Observou-se, enfim, que as principais consequências do assédio para as vítimas foram relacionadas a diminuição da autoestima, desmotivação e insatisfação. Foram apurados também alguns casos de manifestações de problemas psíquicos e físicos em decorrência das exposições que viveram. Alguns trabalhadores declararam que se afastaram do trabalho em virtude dos efeitos do assédio sofrido.

Considerando o assédio ser um fenômeno complexo e suas consequências prejudiciais aos indivíduos e às organizações, espera-se que a pesquisa apresentada possa contribuir para o entendimento desse processo. Nesse sentido, reforça-se as necessidades de intervenções por parte das organizações, apontadas neste estudo, como forma de evitar que as situações de assédio fiquem na impunidade e sejam vislumbradas como um comportamento admissível por parte dos funcionários e ainda gerem atitudes retaliatórias das vítimas.

Com relação as limitações deste estudo, destaca-se o caráter delicado do assunto abordado. Dada a sutileza que o tema exige, observou-se que em alguns momentos os depoentes se mostraram emocionados com relação as suas lembranças. Nesse sentido, não é possível garantir que as emoções possam ter inibido algum tipo de relato. Diante dessas situações, os pesquisadores buscaram deixar os entrevistados à vontade no momento dos seus depoimentos.

Na busca de avançar os estudos sobre o tema, sugere-se uma agenda de pesquisa futura. Uma possível pesquisa pode ser feita com o intuito de investigar comportamentos retaliatórios em indivíduos assediados e não assediados. Ademais, estudos podem ser realizados em organizações que apresentem um elevado número de casos de assédio buscando relacionar a cultura com as violências vividas e os comportamentos manifestados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cristiani Garrido de; LEÃO, Jonathas David Mendes, COSTA, Isabelle Cristinne Pinto; BRITO, Fabiana Medeiros de; SANTOS, Kamyla Félix Oliveira dos; COSTA, Solange Fátima Geraldo da. Assédio moral na atenção básica segundo os profissionais de enfermagem. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 13, p. 77-90, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/tes/v13s1/1981-7746-tes-13-s1-0077.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2020.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; BENDER, Mateus. O Reconhecimento Jurídico das Violências Psicológicas nas Relações de Trabalho no Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 419-434, Ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ccrh/v32n86/0103-4979-ccrh-32-86-0419.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n.123, p. 544-561, jul./set. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-66282015000300544&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 03 jun. 2020

BEUREN, Ilse Maria; KLEIN, Luciana; LARA, Flávio Luiz; ALMEIDA, Lauro Brito. Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores?. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.20, n.2, p.216-237, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v20n2/1982-7849-rac-20-2-0216.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 11 set. 2020.

FERREIRA, Jesuína Maria Pereira; PAIVA, Kely César Martins; SANTOS, Jair Nascimento; DUTRA, Michelle Regina Santana. Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.4, p.774-787, 2018.

Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n4/1679-3951-cebape-16-04-774.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2020.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FORMIGA, Nilton Soares; LIMA, Ennio Alves de Sousa Andrade; FRANCO, Juliana Bianca Maia; PEREIRA, Cristienne Gonçalves. Uma medida do assédio moral no trabalho: Estrutura e invariância fatorial em diferentes áreas laborais no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, ISSN 2525-3409, 2020. Disponível em: <https://rsd.unifei.edu.br/index.php/rsd/article/view/3005/2240>. Acesso em: 05 jun. 2020.

FRANCO, David Silva; PAIVA, Kely Cesar Martins de. Justiça Organizacional e Comportamentos Retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam?. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 331-349, jan./dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5166/3544>. Acesso em: 05 jul. 2020.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GLAMBEK, Mats; SKOGSTAD, Anders; EINARSEN, Ståle. Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. **Work & Stress**, v. 32, n. 3, p. 297-312, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2018.1427815>. Acesso em: 04 jun. 2020.

GONÇALVES, Júlia; SCHWEITZER, Lucas; TOLFO, Suzana de Rosa. Assédio moral no trabalho: uma revisão de publicações brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 1-18, jan. 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v13n1/06.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

GONÇALVES, Wilson José. Discriminação contra a mulher obesa e assédio moral genérico: tutela efetiva da igualdade no processo de reversibilidade de conduta uma questão de direitos fundamentais. **Desafio: Revista de Economia e Administração**, São Paulo, n. 10, v. 22, p. 67-82, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2551/discriminacao-contr-a-mulher-obesa-e-assedio-m--->. Acesso em: 18 jun. 2020.

GOSDAL, Thereza Cristina *et al.* Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea P; GOSDAL, Thereza Cristina (Orgs). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, pp. 33-41.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, v. 5, n. 2, pp. 119-126, 1990.

MARTININGO FILHO, Antônio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. 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, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v9n5/a02v9n5.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2020.

MENDONÇA, Helenides. Atitudes retaliatórias. *In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (e col.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp.249-263.

MENDONÇA, Helenides; FLAUZINO, Dulce Pires; TAMAYO, Álvaro; PAZ, Maria das Graças Torres. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, 2004, v.9, n.3, pp.543-551. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v9n3/a17v09n3.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.147-153, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n2/v2n2a05.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2020.

NASEER, Saima; RAJA, Usman; SYED, Fauzia; BOUCKENNOGHE, Dave. Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help?. **Anxiety, Stress, & Coping**, v. 31, n. 6, p. 654-668, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30200787/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

NUNES, Thiago Soares. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 432 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/168911/342193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jun. 2020.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p21/pdf> 49. Acesso em: 05 jun. 2020.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/629/pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. *In: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de (orgs). Assédio moral no trabalho: características e intervenções*. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, pp.17-51.

PADILHA, Valquíria. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. *In: PADILHA, Valquíria (Org). Antimanual de gestão: desconstruindo o discurso do Management*. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, pp. 127-157.

PEREIRA, Eliane França; TOLFO, Suzana Tolfo Rosa. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico epistemológicas. **Psicologia Argumento**, v. 34, n. 86, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/18252/17670>. Acesso em: 05 jun. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, Alfredo; ANTINO, Mirko; SANZ-VERGEL, Ana I. Cross-domain consequences of workplace bullying: A multi-source daily diary study. **Work & Stress**, v. 31, n. 3, p. 297-314, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2017.1330782>. Acesso em: 05 jun. 2020.

SILVA, Eduardo Pinto e; PIOLLI, Evaldo; HELOANI, José Roberto. Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. **Revista Educação: Teoria e Prática**, v. 27, n. 54, 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/9320>. Acesso em: 05 jun. 2020.

SILVA, Lindomar Pinto da Silva; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS- SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação do Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.22, n.2, art. 5, pp. 249-270, março/abril, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v22n2/1982-7849-rac-22-02-0249.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

SKARLICK, Daniel P.; FOLGER, Robert. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.82, n.3, pp.434-443, 1997. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1997-06155-009> Acesso: 20 jun. de 2020.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. pp. 11-12.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. FREITAS, Joana Alice Ribeiro de; ZANIN, Fernanda da Conceição. Assédio Moral Organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical. In: EMMENDOERFER; Magnus Luiz; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015, pp. 54-66.

THIERY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing-Opinião e Mídia**, n. 3, set. 2009. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf. Acesso em: 06 jun. 2020.

TOLFO, Suzana da Rosa; SILVA, Narbal; KRAWULSKI, Edite. Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: EMMENDOERFER; Magnus Luiz; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015, pp. 99-117.

TOWNSED, Joellyn.; PHILIPS, James S.; ELKINS, Teri J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**,

New York, v.38, n.4, pp.457-463, 2000. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11051528/>. Acesso: 20 jun. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Recebido em: 28/07/2020

Aceito em: 25/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Débora Magalhães Kirchmair

Email: deboramkirchmair@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)