

A INCIDÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL EM LIDERANÇAS TÓXICAS
LA INCIDENCIA DEL ACOSO MORAL EN EL LIDERAZGO TÓXICO
THE INCIDENCE OF MORAL HARASSMENT IN TOXIC LEADERSHIP

Danielle Cristina Pedrete*
daniellepedreteadvogada@gmail.com

Débora Vargas Ferreira Costa**
deboravargas82@gmail.com

Victor Cláudio Paradela*
victor.paradela@hotmail.com

Débora Magalhães Kirchmair***
deboramkirchmair@gmail.com

* Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG – Brasil
** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Três Rios, RJ - Brasil
*** Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, Ubá, MG - Brasil

Resumo

Aspectos referentes ao relacionamento interpessoal nas organizações como o assédio moral no trabalho e a má liderança têm despertado o interesse de pesquisadores devido aos impactos que podem gerar para os trabalhadores e para as organizações. Nessa perspectiva, o presente artigo buscou analisar a incidência de assédio moral em casos de lideranças tóxicas. Para tanto, foram entrevistados 15 profissionais, de organizações públicas e privadas, de diversos ramos, que vivenciaram situações de liderança tóxica e assédio moral no ambiente de trabalho. Os resultados encontrados demonstram que os entrevistados foram vítimas de diversas violências praticadas pelo seu líder. Verificou-se a presença de liderança tóxica e de assédio moral nos casos estudados. Apurou-se, a prevalência do assédio moral vertical descendente, ou seja, aquele praticado pelo superior hierárquico contra seus subordinados. Com relação às consequências diante das situações vivenciadas observou-se variação, podendo citar casos de adoecimento, afastamentos, desmotivação, queda de produtividade. Por fim, verificou-se ainda que os comportamentos das vítimas após às violências sofridas também sofrem variações, algumas denunciaram, levaram o caso até à justiça, e outras preferiram pedir demissão e se silenciar.

PALAVRAS CHAVE: Assédio moral. Liderança. Liderança tóxica. Violência no trabalho.

Resumen

Aspectos relacionados con las relaciones interpersonales en las asociaciones, como el acoso laboral y el mal liderazgo, han despertado el interés de la investigación por los impactos que pueden generar para los trabajadores y las asociaciones. En esta perspectiva, este artículo buscó analizar la incidencia del acoso moral en casos de liderazgo tóxico. Para ello, se entrevistó a 15 profesionales, de asociaciones públicas y privadas, de diferentes ramas, quienes vivieron la hipótesis de liderazgo tóxico y acoso moral en el ámbito laboral. Los resultados encontrados demuestran que los entrevistados fueron víctimas de diversas violencias practicadas por su líder. En los casos estudiados se encontró presencia de liderazgo tóxico y acoso moral. Se constató el predominio del acoso moral descendente vertical, es decir, el practicado por el superior contra sus subordinados. En cuanto a las consecuencias ante las situaciones vividas, hay variación, que puede citar casos de enfermedad, baja laboral, desmotivación, caída de la productividad.

Finalmente, también se constató que el comportamiento de las víctimas luego de la violencia sufrida también produjo, algunos denunciaron, llevaron el caso ante la justicia, y otros prefirieron renunciar y guardar silencio.

PALABRAS CLAVE: Acoso moral. Liderazgo. Liderazgo tóxico. Violencia en el trabajo.

Abstract

Aspects related to interpersonal relationships in organizations, such as moral harassment and poor leadership, have aroused the interest of researchers due to the impacts they can generate for workers and organizations. In this perspective, the present article sought to analyze the incidence of moral harassment in cases of toxic leadership. To this end, 15 professionals were interviewed, from public and private organizations, from different branches, who experienced the situations of toxic leadership and moral harassment in the workplace. The results found demonstrate that the interviewees were victims of several violence practiced by their leaders. The presence of toxic leadership and moral harassment was found in the cases studied. The prevalence of vertical descending moral harassment was found, in other words, that practiced by the hierarchical superior against his subordinates. Regarding to the consequences in the face of the situations experienced, variations were observed, which can cite cases of illness, sick leave, lack of motivation, drop in productivity. Finally, it was also found that the behavior of the victims after the violence also varies, some denounced, took the case to justice, and others preferred to resign and be silent.

KEYWORDS: Moral Harassment. Leadership. Toxic leadership. Workplace Violence.

1. Introdução

O assédio moral no trabalho, apesar de ser um fenômeno antigo, começou a ser discutido com mais ênfase há pouco tempo. Sua ocorrência se dá ao longo dos anos em diversas relações humanas, tendo se intensificado nos últimos tempos em razão das transformações ocorridas mundialmente nas organizações, por meio das terceirizações, fusões e desregulamentações. A grande exigência por competitividade e produtividade aliada a precarização do trabalho contribuem para a prática do assédio moral (BARRETO; HELOANI, 2015).

A respeito do tipo de violência perpetrada, muitas vezes o agressor é o próprio líder (NUNES, 2016). Com relação à liderança, várias teorias foram criadas ao longo dos anos. A mais antiga é a denominada de teoria dos traços da personalidade, na qual, acreditava-se que a pessoa nascia com aspectos físicos, intelectuais e sociais que favoreciam a prática da liderança, que um líder nascia pronto. Porém, ao longo da história foram surgindo grandes líderes que não se enquadravam nessas características, o que levou à conclusão de que a liderança é um aprendizado (VERGARA, 2016a).

Percebe-se que a prática da liderança possui dois extremos, um lado que influencia e inspira, motivando seus liderados, enquanto que o lado inverso é baseado em comportamentos humilhantes e destruidores. Nesse lado inverso, surge a liderança tóxica, descrita por Assad (2017, p. 12), “como aquela que é capaz de gerar uma toxina que cause uma dor de qualquer tipo, seja ela física ou psicológica”. A autora ressalta que a toxidade no ambiente de trabalho que causa dor emocional é algo inevitável nas empresas, esclarecendo que essa dor é um subproduto da vida corporativa, cabendo às empresas aprenderem a manipulá-la ou preveni-la.

Hirigoyen (2019), Schmidt (2013) e Barreto (2005) abordam a incidência de assédio moral vertical descendente, aquele praticado por gestores contra seus liderados, como sendo a forma mais recorrente nas organizações. Assad (2017) ressalta algumas pesquisas que mostram que, no Brasil, cerca de 10 mil

denúncias de assédio são registradas por dia, porém esse número é bem maior, devido ao receio que as pessoas tem em denunciar. Segundo a autora, 74,6% dos trabalhadores que tiveram coragem de denunciar até hoje afirmaram que o assediador continuou na empresa. Entre os receios mais comuns estão o medo de perder o emprego (39%) e sofrer represálias (31,6%). Outra pesquisa realizada justificou o medo, pois dos trabalhadores que denunciaram, 20,1% afirmaram que foram demitidos e 17,6% disseram ter sofrido alguma forma de perseguição (ASSAD, 2017).

Cabe ressaltar a percepção de Assad (2017) de que toda forma de assédio é tóxica, porém nem toda toxina gera assédio. A autora ilustra a situação com o exemplo de um caso de uma promessa de aumento de salário não cumprida, que pode ser tóxica para a pessoa, porém que não caracteriza assédio. Tal situação a princípio possuía potencial motivacional, porém ao deixar de ser cumprida pode causar dor.

A partir das constatações apontadas, o presente artigo tem como objetivo analisar a incidência de assédio moral em lideranças tóxicas, a partir dos relatos dos participantes, cujos resultados estão aqui apresentados. Procurou-se entender situações vivenciadas que sugerem se tratar de liderança tóxica ou assédio moral para buscar um aprofundamento dessas questões. Para tanto, a pesquisa de campo realizada teve cunho qualitativo com 15 profissionais de diversos ramos que declararam ter vivenciado situações de assédio moral e liderança tóxica no ambiente de trabalho.

Justifica o desenvolvimento do estudo aqui apreentado a contribuição potencial que ele apresenta de auxiliar os gestores no enfrentamento das ocorrências de lideranças tóxicas. Em termos acadêmicos, a pesquisa contribui para a expansão das investigações sobre assédio moral, tema que, a despeito de contar com um significativo número de artigos publicados, não costuma ser associado ao conceito de liderança tóxica, conforme aqui proposto.

Este estudo exhibe os principais resultados obtidos, estando disposto em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima aborda o referencial teórico que serviu de base para o roteiro das entrevistas e para a análise dos resultados, seguido da metodologia utilizada. Após, são expostos os achados mais relevantes obtidos nas pesquisas de campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando o que foi possível concluir por meio do desenvolvimento da pesquisa.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico da pesquisa foi elaborado a partir dos dois principais temas abordados: assédio moral no trabalho e liderança tóxica, os quais estão destacados nas seções que seguem.

2.1. Assédio moral no trabalho

O assédio moral nas organizações é um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, que nasce como algo inofensivo e se propaga de maneira insidiosa, por meio de palavras, gestos, atos, escritos e omissões. Trata-se de um processo de destruição moral que pode culminar em doenças e suicídio. É uma manipulação perversa com o objetivo de destruir a vítima psicologicamente, sendo possível porque é precedido de uma desvalorização desta pelo agressor perverso (HIRIGOYEN, 2019).

Para Barreto (2005), assédio é uma forma de violência sutil causadora de danos materiais e morais nas relações de trabalho, caracterizada por atos reiterados de forma intencional que infringem os direitos das vítimas, causando-lhes prejuízos à saúde física e psicológica, com o objetivo de dominar o outro até que esse seja demitido ou se sujeite a tais atos. Na mesma linha, Heloani (2016) reforça que essa violência consiste em uma forma intencional do agressor em desqualificar a vítima tornando-a fragilizada e desprovida de vontade.

Em um estudo realizado por Nunes, Tolfo e Espinosa (2018), buscou-se a definição de assédio moral sob a ótica de trabalhadores das mais diversas áreas. Tal estudo tomou por base três pesquisas que

foram realizadas nos anos de 2008, 2010 e 2014-2015, nas quais foi possível constatar que uma pequena parte dos participantes (3%) compreendiam o assédio moral como uma consequência da violência sofrida (vergonha, medo, raiva, sofrimento, baixa autoestima), enquanto que a maioria (97%) o enxergavam pela prática hostil (humilhação, desrespeito, violência, perseguição, ameaça). Outro ponto importante percebido pelos autores foi a semelhança e a frequência nas respostas apresentadas desde a primeira pesquisa em 2008 até a última em 2014-2015, indicando pouca evolução no que tange às ocorrências de assédio.

Outro critério que já foi objeto de estudo diz respeito à questão da intencionalidade na caracterização dos casos de assédio moral, sendo verificada uma divergência na literatura entre autores que a consideram um critério obrigatório para a caracterização do assédio moral, enquanto outros a tratam como um elemento complementar. O primeiro grupo entende que o assédio é premeditado, sendo sempre cometido com intenção e praticado de forma consciente com o objetivo de prejudicar e humilhar a vítima. Já para segundo grupo, a intencionalidade não possui uma definição clara, tendo avaliação subjetiva e não passível de comprovação (SOBOLL; MIARA; MOSCALEWSKY, 2017).

Na visão de Schmidt (2013), o agressor é um indivíduo que não sente empatia e que lança mão de meios maliciosos e cruéis na tentativa de humilhar e manipular o outro. O agressor pode ser, na visão do autor, uma pessoa com baixa autoestima, que tenta disfarçá-la com receio de mostrar insegurança. Esse tipo de personalidade recebe diversas denominações como “perverso”, “tóxico” ou “manipulador”, necessitando sempre de um alvo.

Nunes (2016) busca expor o perfil do agressor, não sobre sua personalidade, mas sobre hierarquia, gênero e quantidade. No que tange à hierarquia, ou seja, sobre quem praticou a violência perpetrada por colegas (horizontal), subordinados (vertical ascendente), superior hierárquico (vertical descendente), misto ou até por pessoas externas à organização, observou-se que cerca de metade dos entrevistados em pesquisa por ele conduzida responderam que sofreram assédio moral do superior hierárquico, confirmando o que a literatura apresenta (HIRIGOYEN, 2019; BARRETO, 2005; SCHMIDT, 2013), com relação a maior incidência do assédio moral vertical descendente no trabalho.

No que concerne à vítima, na maioria das vezes, por se tratar de assédio descendente, o fator da subordinação favorece a ocorrência do assédio moral, lastreado por abuso de poder. O desemprego e a alta competitividade representam fatores que agravam a situação. Os empregados que possuem alguma fragilidade como, por exemplo, os maiores de 50 anos, os que estiveram afastados por motivo de saúde e as gestantes, são as vítimas mais frequentes (SCHMIDT, 2013).

Já na visão de Heloani (2016), as vítimas, nem sempre são pessoas doentes ou frágeis, podendo ser aquelas que questionam privilégios ou tratamentos injustos dispensados a alguns membros do grupo. Segundo o autor, as pesquisas demonstram que as mulheres são a maioria entre as vítimas de assédio, o que pode decorrer do fato de que são mais facilmente identificadas porque procuram ajuda médica e psicológica com mais frequência do que os homens, que costumam ter mais medo de se expor, tendendo a silenciar diante dessas ocorrências.

Vale ressaltar que, nas relações laborais, é comum surgirem conflitos entre trabalhadores, que podem ser potenciais agressores ou vítimas, porém nem todo conflito pode ser considerado assédio moral. O assédio se difere dos conflitos pela duração e pela repetição daquele que acontece de forma sistematizada que por vezes, quando praticados de forma isolada tem um condão de inofensivos (SCHMIDT, 2013).

O quadro 1 apresenta características que distinguem situações de conflitos às de assédio moral. Ressalte-se que as situações de conflito nem sempre devem ser encaradas de forma negativa, auxiliando no desenvolvimento profissional (BRASIL, 2015).

Quadro 1: Distinções entre conflito e assédio moral

CONFLITO	ASSÉDIO MORAL
As divergências de visão entre os profissionais são deixadas às claras.	Agressões podem ser difusas e implícitas.
Profissionais envolvidos tem consciência da divergência.	Interação confusa e indefinida; nega-se a existência do assédio.
Comunicação direta e franca entre profissionais que possuem opiniões diferentes.	Comunicação dá-se de forma evasiva, dissimulada ou há recusa do diálogo.
Não altera permanentemente o clima organizacional.	Clima organizacional conturbado.
Há relacionamento profissional direto entre divergentes, ainda que resolvam interromper o diálogo acerca de tema específico.	Pode haver recusa à interação, isolamento.
Confrontos e divergências ocasionais.	Práticas antiéticas duradouras e frequentes.
Não objetiva prejudicar ou afastar da organização o profissional com visão divergente.	Objetiva prejudicar a situação do trabalhador na organização, podendo levar à demissão ou a exoneração.
Pode provocar antagonismo entre grupos e sofrimento compartilhado.	O assediado pode ser o único alvo (o que não descarta o assédio moral coletivo).

Fonte: Ministério da Saúde/Fiocruz, 2014 (BRASIL, 2015)

Em outro passo, ao se configurar o assédio, vê-se que sua intensidade e duração podem acarretar diversos danos físicos e psíquicos ao assediado, impactando diretamente nas emoções, no corpo e nos comportamentos. A respeito disso, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2004), as consequências do assédio moral culminam em sintomas psicopatológicos, psicossomáticos e comportamentais. Entre a lista dos transtornos psicopatológicos (sofrimento psíquico) pode-se citar: ansiedade, apatia, insegurança, depressão, melancolia, irritação, mudança de humor, pânico e fobias e pesadelos. Já em relação aos sintomas psicossomáticos, que são aqueles que se originam na mente e se manifestam em sintomas físicos, compõem seu rol: hipertensão arterial, crises de asma, taquicardia, doenças coronarianas, dermatites, cefaleia, dores musculares e gastrite. Por fim, os sintomas comportamentais manifestam-se na forma de agressividade contra si e contra outros, aumento do uso de álcool e drogas, aumento do consumo de cigarros, disfunções sexuais, isolamento social e desordens de apetite.

Ainda segundo a OMS (2004), não se pode mensurar, contudo, quantos indivíduos sofrem assédio e desenvolvem doenças, pois isso depende do grau de estresse sofrido, como sua duração e intensidade. Ademais, deve-se levar em consideração as particularidades da personalidade da vítima que podem agravar ou amenizar os impactos do assédio sofrido. Assim, a violência pode repercutir de forma diferente em cada indivíduo.

Importante mencionar que o tema em tela foi objeto de análise de diversas pesquisas já realizadas. Uma das pioneiras desses estudos no Brasil foi Barreto (2005). Com o objetivo de aprimorar o conceito de assédio moral e compreender as dimensões do sentido da violência moral no país, ela realizou um estudo utilizando uma metodologia quantitativa e qualitativa. Foram considerados trabalhadores de diversos ramos, sendo constatado que o assédio moral é intencional e produzido por uma violência que se traduz em um sofrimento imposto, de forma repetitiva, com ação prolongada. Constatou, também, que ele não é específico de uma determinada categoria ou região, sendo encontradas, nos mais diversos locais, histórias de sofrimento e de práticas abusivas que desestabilizam o emocional dos trabalhadores. Como resultado de sua pesquisa, a autora pôde verificar ainda, que existe uma população de risco, composta em sua maioria por mulheres, em especial negras. Mas também apontou como vítimas costumeiras aqueles que possuem senso de justiça mais apurado, os sindicalizados, os membros das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs), os que adoecem e sofrem acidentes de trabalho, dentre outros grupos. Além disso, evidenciou que a forma mais comum é a prática verticalizada descendente, ou seja, o assédio cometido por gestores contra seus liderados.

Em outra pesquisa, realizada por Nunes (2016), foram analisadas as consequências do assédio moral para o indivíduo e para a organização. Dentre os prejuízos relacionados ao trabalhador, foram apurados, na esfera psíquica, problemas como depressão, desânimo, tristeza, ansiedade, entre outros. Com relação ao trabalho, as principais consequências verificadas foram baixo rendimento, afastamentos por doenças e desmotivação. Observa-se, portanto, que os prejuízos relacionados às práticas de assédio atingem não somente o indivíduo, mas também a organização.

2.2. Liderança tóxica

Durante muitos anos, os estudiosos concentraram seus esforços em demonstrar como os líderes contribuem para o desenvolvimento das organizações aumentando a eficiência de seus liderados, tratando a liderança problemática apenas como aquela que é o oposto da eficaz. Entretanto, as organizações começaram a reconhecer a presença de tratamentos hostis em relação aos e se interessaram em descobrir como esse tipo de liderança negativa impactava nos resultados obtidos pelas equipes. Em decorrência, pesquisadores começaram a estudar os tipos de lideranças negativas (SCHIMIDT, 2014).

Em um primeiro momento, procurou-se definir alguns tipos de liderança destrutiva. Tepper (2000), definiu esse tipo de gerência como a de “supervisão abusiva”, praticada por um superior hierárquico de maneira contínua e que expõe seus liderados a maus tratos, causando menor satisfação no trabalho, conflitos familiares e problemas psicológicos.

Alguns autores tentaram definir o líder tóxico pontuando suas características, como Reed (2014), que concluiu que esses líderes costumam manifestar três características: podem ser pessoas que não se preocupam com o bem-estar dos liderados; que possuem uma personalidade tendente a conflitos e hostilidades e que adotam uma forma de se relacionar com o outro que afetam o clima organizacional de maneira negativa.

Na mesma linha de pensamento, Schimdt (2008) tentou definir empiricamente a liderança tóxica realizando um estudo qualitativo, o qual considerou cinco dimensões de comportamento desse tipo de líder: i) a supervisão abusiva, a qual é baseada em comportamentos agressivos que podem ser verbais ou não-verbais; ii) o autoritarismo, determinado por comportamentos que restringem a autonomia do liderado; iii) a autopromoção, que se dá quando o líder age para satisfazer seus próprios interesses, acima dos organizacionais; iv) a imprevisibilidade, que diz respeito à forma como o líder irá agir, pois depende do seu humor e v) o narcisismo, que consiste na necessidade de sempre ser visto de maneira positiva pelos outros, com um desejo de melhorar sua autoimagem.

Em um estudo mais recente, de forma inovadora, Assad (2017) ressalta a existência de líderes tóxicos que não possuem um perfil tirano e que dificilmente são reconhecidos. A autora exemplifica a situação como aquele chefe que promete um aumento ou uma promoção depois frustra as expectativas criadas. Ainda que seja não intencional, esse comportamento gera uma toxina que causa dor ao funcionário, configurando uma nova forma de liderança tóxica.

Para Rocha (2017), esse tipo de liderança gera danos à organização e à vida dos trabalhadores. Ela é capaz de prejudicar fortemente o indivíduo, tirando-lhe o entusiasmo, a criatividade, a autonomia e a capacidade de inovação. A autora buscou demonstrar que existem comportamentos praticados por líderes que, por sua nocividade, são capazes de transformar o ambiente de trabalho em um cenário desmoralizador, lastreado por medo, e até desumano, podendo paralisar a organização.

Como se pode perceber, todas as características citadas são ações intencionais e ruins por parte do líder. Entretanto, Assad (2017), além de considerar todos esses comportamentos descritos como tóxicos, enfatiza que algumas situações que aparentemente não possuem conotação ruim, também podem gerar toxinas. Por exemplo, no caso de promessas não cumpridas, superproteção ou aumento de salário menor que o esperado. A autora disserta que nem toda liderança tóxica é necessariamente intencional e advinda de atitudes ruins, basta que o comportamento de líderes, mesmo que com boa intenção cause qualquer

sentimento que gere dor emocional e toxina. O que para algumas pessoas pode parecer banal, para outras causa sofrimento.

Os impactos trazidos por uma liderança tóxica refletem diretamente nos resultados da organização, bem como na saúde dos liderados, na medida em que relacionamentos tóxicos fazem mal e ao longo do tempo tendem envenenar o organismo, sendo transformados em doenças que em último estágio podem chegar à morte (ASSAD, 2017).

É comum que em todas as relações de trabalho haja conflitos, gerando dores emocionais. Contudo, o que torna essa dor em substância tóxica, provocadora de danos ao organismo é a maneira como as empresas respondem a essa dor, seu tempo de duração, ou até mesmo o desinteresse por ela. O que faz a diferença nesses casos é a habilidade e o preparo dos líderes em lidar com tais dissabores. Porém, o que se tem visto são cada mais líderes despreparados que adotam comportamentos tóxicos, causando nos liderados doenças como gastrite, pressão alta, crises de ansiedade, depressão, Síndrome do Pânico, queda de cabelo e Síndrome de Burnout (ASSAD, 2017).

Ainda em relação aos impactos para os trabalhadores, em estudo realizado por Tepper (2000), percebeu-se que as consequências de uma liderança abusiva envolvem a elevação da rotatividade, maior conflito entre trabalho e vida familiar, além de maior sofrimento psicológico, como depressão. Já no que tange aos impactos para as organizações, Assad (2017) discorre que ambientes tóxicos tendem a reduzir o desempenho e, conseqüentemente, a produtividade.

Como medida de prevenção desses comportamentos destrutivos por parte dos líderes, é de suma importância saber a diferenciação entre a liderança tóxica e o assédio moral. A princípio, ao se deparar com tais temas, é comum imaginar que se tratam da mesma coisa. Porém, ao analisar seus conceitos, características e consequências, restam claras suas distinções.

Nesse sentido, Assad (2017) afirma que toda forma de assédio é tóxica, na medida em que causa uma dor física ou psicológica, conforme apresentada no quadro 1, entretanto nem toda toxina é proveniente de assédio, conforme exemplo acima citado do caso de uma promessa de aumento salarial não cumprida que pode ser tóxica para a pessoa, mas não se configura assédio. Segundo a autora, existem situações que a princípio seriam motivacionais dotadas de boa intenção, mas que a dor pode acontecer.

Assim como diversos autores mencionados anteriormente, a autora designa a frequência com que os atos de humilhação, ou seja, a repetição, como a principal diferença entre liderança tóxica e assédio moral, tendo em vista que comportamentos isolados ou eventuais não podem ser considerados assédio. Outro fato importante é diferenciar as práticas organizacionais de controle de erros, as quais possuem meios legais de punição como advertências e justa causa.

Porém, segundo Schmidt (2013), dependendo da intensidade e dos danos causados ao empregado, um único ato pode ser capaz de se configurar assédio. Da mesma forma, Assad (2017) elenca tal exceção exemplificando quando um funcionário é premiado na frente dos colegas pelo fato de ter tido o pior desempenho do mês. Em pesquisas realizadas, Rocha (2017), por sua vez, buscou compreender a relação da liderança tóxica com o comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho, tendo como resultado a confirmação do impacto negativo da liderança tóxica nesses dois fatores citados.

Salvador (2018) também procurou verificar a associação entre dois modelos de liderança: a tóxica e a de empoderamento, e suas relações com a motivação para o trabalho. Constatou, então, que ambas têm influências diretas sobre os trabalhadores, porém com uma relação distinta. A primeira manifesta uma associação negativa e a segunda positiva. Ainda segundo verificado pela autora, trabalhadores motivados individualmente ou em grupo apresentam melhores resultados.

A partir das perspectivas teóricas expostas nesta seção, acredita-se que a liderança tóxica pode ser um elemento importante para desencadear o processo de assédio, cabendo às organizações buscarem alternativas de prevenções as tais práticas.

3. Metodologia

A pesquisa desenvolvida teve uma orientação qualitativa. Segundo Yin (2016), o estudo qualitativo caracteriza-se por buscar captar as perspectivas dos sujeitos sobre determinado fenômeno, utilizando para isso mecanismos que possibilitem uma expressão mais livre. Dessa forma, optou-se por essa orientação devido à delicadeza que o tema exige, uma vez que o assédio moral representa de uma violência que repercute de forma diferente em cada sujeito, assim como a experiência de uma liderança tóxica pode ser percebida de maneira diversa pelos liderados.

Quanto aos fins, utilizando a tipologia proposta por Vergara (2016b), trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que procura apresentar as características das situações vivenciadas pelos sujeitos envolvidos. É também exploratória, pois, apesar de existirem diversos estudos sobre assédio moral, poucos exploram a relação dessa violência com um estilo de liderança tóxica. Ainda com base na autora, quanto aos meios, o estudo apresentado é bibliográfico, dado o levantamento teórico realizado e também de campo, por terem sido efetuadas entrevistas.

A escolha dos participantes se deu pelo critério de acessibilidade, sem restrições quanto à idade, gênero, tipo de trabalho desenvolvido ou qualquer outra característica individual. O critério básico de inclusão foi já ter sofrido algum tipo de violências no ambiente de trabalho oriundas de liderança tóxica e assédio moral. Para encontrar os possíveis entrevistados, foi acionada a rede de relacionamentos dos pesquisadores. Adotou-se, também, a técnica *snowball* (bola de neve), em que um entrevistado indica outros participantes para a pesquisa, criando assim uma cadeia de contatos. A coleta de dados foi encerrada no momento em que se percebeu a saturação das respostas, ou seja, ponto em que não foram mais percebidas novas informações relevantes para a pesquisa, sendo adotado, portanto, o critério de saturação (VINUTO, 2014).

No levantamento de dados, optou-se pela entrevista compreensiva proposta por Kaufmann (2013). Nesse método, de acordo com o autor, ocorre uma interação dialógica em que se estabelece uma conversa com o entrevistado, na busca de deixá-lo mais confortável para responder as indagações do pesquisador. Assim, busca-se estabelecer uma relação de empatia pela fala do indivíduo, sem, contudo, olvidar o rigor e o cuidado que uma pesquisa exige. Para tal procedimento, utilizou-se um roteiro semiestruturado, com perguntas elaboradas a partir da base teórica levantada, flexível o bastante para a introdução de questionamentos pertinentes que surgiram com as falas dos depoentes.

Para a análise de dados, foi utilizada a narração argumentativa (KAUFMANN, 2013). Nesse método, a análise do material é desenvolvida a partir de um fio condutor, delineado pelos aspectos centrais relacionados ao tema investigado. Foram, então, identificadas as categorias nativas caracterizadas por expressões recorrentes nas falas. As contradições presentes nos discursos também foram analisadas e destacadas. Cabe ressaltar que o conteúdo foi investigado não apenas com a transcrição de falas mais impactantes, mas também considerando a oralidade do sujeito participante. Nesse sentido, foi feita a escuta dos áudios, com a anotação dos principais achados e transcritas as partes mais relevantes.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, com auxílio de plataformas de vídeo reuniões, devido ao isolamento imposto pela pandemia do COVID-19 à época em que a pesquisa de campo foi conduzida (entre meados de julho a início de agosto de 2020) e tiveram duração média de 30 minutos. Para captar o máximo de informações possível, os depoimentos foram gravados, com a permissão dos participantes, os quais foram identificados por pseudônimos, com o intuito de preservar o anonimato e deixá-los mais a vontade. Os principais dados pessoais dos sujeitos estão descritos no quadro a seguir.

Quadro 2: Caracterização dos entrevistados

Pseudônimo	Principais dados pessoais
Alessandra	34 anos; superior incompleto; auxiliar administrativo em empresa privada de fabricação de dutos; 1 ano de trabalho
Ana	34 anos; graduação; analista de RH em empresa privada de energia elétrica empresa privada; 3 meses de trabalho
Caio	42 anos; ensino médio; guarda de segurança em empresa pública de defesa; 11 anos de trabalho
Carolina	32 anos; graduação; técnica Administrativa em empresa pública de defesa; 5 anos de trabalho
Duda	44 anos; graduação; operadora de produção, auxiliar administrativa, assistente administrativa em empresa pública de defesa; 22 anos de trabalho
Eloah	29 anos; graduação; assistente social em entidade civil de caráter filantrópico; 5 anos de trabalho
Fábio	36 anos; graduação; analista de compras em empresa pública de defesa; 8 anos de trabalho
Giovana	32 anos; Graduação; pedagoga em entidade civil de caráter filantrópico; 4 anos de trabalho
Helena	24 anos; ensino médio; cabeleireira em salão de beleza; 3 meses de trabalho
Iago	44 anos; curso técnico; técnico de enfermagem do trabalho em empresa pública de defesa; 6 anos de trabalho
Léo	44 anos; curso técnico; oficial de produção e operador de caldeira em empresa pública de defesa; 14 anos de trabalho
Lis	29 anos; superior cursando; consultora de cobrança em empresa privada de telemarketing; 3 anos e 2 meses de trabalho
Marta	38 anos; graduação; supervisora em empresa privada de metalurgia de aço; 2 anos de trabalho
Rafaela	44 anos; graduação; coordenadora da área fiscal em empresa privada de contabilidade; 5 anos de trabalho
Sofia	32 anos; graduação; gerente administrativo em empresa privada de manutenção de tacógrafo; 3 anos de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a descrição do percurso metodológico seguido, a seção seguinte apresenta as análises dos dados obtidos no campo.

4. Resultados obtidos no campo

O roteiro da pesquisa foi elaborado com base nas principais peculiaridades da liderança tóxica e do assédio moral, conforme levantado na revisão da literatura efetuada. Foram, então, incluídas 19 questões abertas, agrupadas nas seguintes categorias: violências sofridas, liderança tóxica, consequências na vida laboral e pessoal dos sujeitos da pesquisa e comportamento dos entrevistados após as situações vivenciadas. Os resultados apurados em cada categoria estão descritos a seguir.

4.1. Violências sofridas

No que diz respeito às violências sofridas, buscou-se reconhecer quais os tipos, a frequência em que ocorriam, se houve um gatilho ou um marco inicial, a presença de assédio individual ou organizacional, bem como a reação dos colegas diante desses fatos.

Entre os tipos de violências mais mencionados pelos entrevistados, cabe citar: humilhação, coação, ameaça, recusa em comunicação, constrangimentos, discriminação, perseguição, ameaça, desrespeito, cobranças excessivas, ócio. Contudo, percebe-se uma maior incidência de casos de humilhação e coação.

Um caso em específico de humilhação merece ser destacado, é o de Alessandra, auxiliar administrativo, que, ao retornar da estabilidade advinda de uma gravidez, passou a realizar trabalhos desnecessários sem qualquer serventia, nas palavras dela: “Teve vez que ele me colocou para contar parafuso. Estudei, fiz cursos para estar ali contando parafuso.”

As humilhações por meio de agressões verbais também foram relatadas pela maioria dos entrevistados, como mencionado por Fábio: "Eu passei por uma reunião com os gestores e ele chamou todo mundo de burro... Batia na mesa... Parecia que isso fazia parte dele" e por Ana: "Chamava os funcionários de burro na frente dos auditores", o que reforça o que diz Heloani (2016), de que o assédio moral consiste em uma forma intencional do agressor em desqualificar a vítima.

A maioria dos entrevistados relatou ter sofrido violências explícitas, na presença de outros colegas e até dos superiores do seu líder direto, como é o caso de Carolina, que merece ser mencionado. Segundo a entrevistada, o líder fazia questão de humilhar as pessoas nas frente dos outros, inclusive realizava reuniões diárias com toda a equipe fazendo questão de expor tudo na frente de todos, de acordo com a participante: "Ele gritava na frente de outras pessoas, reuniões sem objetivos, e com exposição dos serviços na frente de todos".

Dois entrevistados relataram que as violências ocorreram de maneira sutil e velada, sem a presença de outras pessoas e destacaram a dificuldade em provar tais atos, corroborando com as pontuações de Barreto (2005), que caracterizam o assédio moral como uma violência muitas vezes sutil e velada. Lis manifestou impotência diante da situação: "A gente acaba ficando coagido lá é um lugar que a gente não pode entrar com uma câmera ou um celular e não pode provar nada que acontece... Igual o que a supervisora falou que o que eu faço lá pode prejudicar meu namorado que também é funcionário, então é a minha palavra contra a dela, acho que a empresa usa muito disso... Igual a mensagem constrangedora que recebi, como provar se é um meio de comunicação interna...". As falas da entrevistada demonstram a dificuldade de se obter comprovação dos atos de assédio sofrido, o que pode ser necessário para uma possível denúncia na empresa, por exemplo.

Já com relação à coação, violência vivida por vários entrevistados, sua maior incidência ocorreu pela existência da subordinação presente nas relações de trabalho, aliada ao abuso de poder, conforme destacado por Schmidt (2013). Nesse sentido, o entrevistado Fábio relatou uma situação vivenciada na empresa: "Querida que eu prejudicasse uma colega de trabalho escrevendo um ofício para dar uma justa causa nela e eu me recusei." Igualmente a entrevistada Eloah relatou: "Ela queria nos impor a fazer trabalhos contrários ao objetivo, em desacordo com a legislação e com as políticas públicas, imposição para prejudicar as pessoas", situação descrita por Brasil (2015), ao diferenciar conflitos de assédio moral. Ainda, em uma atitude explícita de abuso de poder vivida por Carolina ela relata que o chefe assim se portava: "Eu mando aqui porque sou chefe".

No que concerne ao início dessas agressões, 3 entrevistados foram contundentes ao discorrerem que após retornarem de licença maternidade e afastamento por doença ocupacional as agressões que já existiam de uma maneira generalizada com todos os empregados se intensificaram e de maneira direcionada. Essa constatação reforça o que afirma Schmidt (2013) com relação à preferência por empregados que possuem alguma fragilidade, como no caso, dos estáveis que se tornam potenciais vítimas. Alessandra, que foi demitida durante a gravidez, buscou sua reintegração na justiça e ao retornar para empresa a situação ficou tão insustentável que abriu mão da estabilidade e pediu demissão, segundo a entrevistada: "Várias vezes eu ficava o dia inteiro sem ter nada para fazer, porque ele não falava comigo. Não me cabia ali". Nesse caso, observa-se, ainda, que havia recusa em comunicação, conforme pontuado em Brasil (2015).

Quando indagados sobre um marco inicial ou gatilho para início das agressões, a maioria dos entrevistados narrou que as agressões estiveram presentes desde quando entraram, porém algum fato específico além da estabilidade desencadeou uma acentuação nas agressões. Foram mencionados casos de mudanças na gestão, ao realizarem questionamentos, recusa em algum trabalho, após reclamar que estava trabalhando muito, descoberta de erro no trabalho do gestor, e após ter feito uma denúncia a hierarquia superior. Esse foi o caso de Caio, que deu o seguinte depoimento: "Comigo piorou após fazer uma denúncia para a hierarquia superior das más condições de trabalho".

A frequência e a duração das agressões foram citadas por 13 dos entrevistados, que destacaram que elas variam desde todos os dias, até toda semana. Entre os 6 entrevistados que trabalham no setor público, todos disseram que as violências aconteciam praticamente todos os dias e que duraram anos, inclusive os que lá permanecem, ou seja, 3 pessoas sofrem até hoje, evidenciando requisitos importantes para caracterização do assédio destacados por estudiosos como Barreto (2005), Schmidt (2013) e Assad (2017).

Sofia e Carolina, representam as exceções elencadas por Schmidt (2013) e por Assad (2017), quando interrogadas sobre a frequência das agressões afirmaram que sofreram apenas uma única vez, ocasionando o término da relação de emprego, ou seja, a intensidade e os danos causados às entrevistadas foram capazes de configurar assédio. Cabe ressaltar especialmente o caso de Sofia, que sofreu intromissão na vida pessoal e íntima por um dos sócios da empresa, que culminou em seu pedido de demissão, assim ela discorreu: " Foi uma única vez que culminou na minha saída". A entrevistada relatou que foi convidada para uma reunião particular, após descobrir um erro no trabalho desse gestor. No decorrer da reunião o líder levantou a hipótese de uma possível justa causa se acaso a empresa descobrisse que em viagens a trabalho o empregado recebesse visitas de outra pessoa durante sua hospedagem em hotéis pagos pela empresa. Segundo esse gestor, um outro sócio da empresa a tinha visto com um rapaz do lado de fora do hotel. Portanto, queria saber de quem se tratava, se havia dormido com ela naquele hotel. Sofia se recusou a responder pois entendeu que tal situação se referia à sua vida íntima, e o encontro foi na rua, ou seja, fora do ambiente de trabalho. Logo após esse episódio, a entrevistada teve crises de choro, tremores, insônia, depressão, chegando a se afastar pelo INSS em razão da depressão. Levou o caso para a Justiça do Trabalho vindo a fazer um acordo no dia da audiência.

Em relação ao direcionamento das agressões, percebe-se que a maioria dos casos é generalizada, ou seja, não acontece apenas com o entrevistado, tendo piora em razão de alguma fragilidade do empregado, ou até sendo amenizada em relação aos outros dependendo do cargo ocupado, como é o caso de Eloah, que contou que as agressões eram amenizadas em razão de exercer um cargo regido por um conselho que lhe assegurava algumas garantias, assim narrou a entrevistada: “ Eu sofri bem menos que outras pessoas ali”.

Foi indagada ainda qual a reação dos colegas diante das agressões. A maioria dos entrevistados do setor privado disseram que eles não reagiam por medo de perder seu emprego, apesar de não concordarem com tais práticas. Esse temor é relatado por Schmidt (2013), que destaca que o alto índice de desemprego e a competitividade fazem com que as pessoas tenham receio de perder seu emprego. Entretanto, entre os entrevistados trabalham no setor público, dois narraram que os colegas se manifestaram. Um deles foi o Iago: “Quando eu levei uma suspensão sem justo motivo meus colegas fizeram até abaixo-assinado”, fato justificado pela estabilidade dos funcionários públicos.

Analisando os aspectos tratados nessa categoria, para 14 dos 15 entrevistados, o agressor foi um superior hierárquico, o que coaduna com a literatura de Hirigoyen (2019), Barreto (2005) e Schmidt (2013), que apontam a prevalência do assédio moral vertical descendente. Apenas um entrevistado sofreu violência de um par, porém com a conivência do chefe, caracterizando o assédio misto, enfatizado por Nunes (2016).

4.2. Liderança Tóxica

Nesta categoria, foram abordadas questões visando identificar a existência do líder tóxico nas relações de trabalho experimentadas, sob a ótica dos liderados. Os entrevistados definiram esse líder e descreveram comportamentos que consideram inadequados, apontando a previsibilidade nas atitudes, os interesses que costumam ser privilegiados, bem como o nível de autonomia que possuíam na organização para executarem seus trabalhos. Ao contarem sobre seu ambiente de trabalho, de um modo geral os entrevistados discorreram que era tenso, confuso, difícil, complicado e outros qualificativos similares. Essas afirmações reforçam as características do assédio moral em relação ao clima organizacional conturbado descrito em Brasil (2015).

Foi solicitado aos entrevistados que definissem seus líderes com apenas uma palavra, sendo “autoritário” o vocábulo repetido por vários deles. Em outro momento da entrevista, buscou-se avaliar o nível de autonomia que consideravam possuir, sendo constatado que todos aqueles que definiram o líder como sendo uma pessoa autoritária alegaram que não tinha autonomia nenhuma para exercer seu trabalho, reforçando uma das dimensões criadas por Schimdt (2008) para se definir a liderança tóxica.

Marta, que era supervisora, apesar de não definir seu líder como autoritário, disse que o considerava mal-educado e, ao ser questionada sobre sua autonomia na empresa, assim se manifestou: “Nenhuma, tudo tinha que passar pelo dono que não dava importância”. Também relatou que um dos motivos de sua saída da empresa foi exatamente essa falta de autonomia para executar seu trabalho. Tinha um cargo de supervisora, ou seja, exercia um cargo de liderança, porém seus liderados eram obrigados a se reportarem sempre aos donos da empresa e, com isso, não tinha mais nenhum poder sobre sua equipe. Narrou que, em consequência, foi perdendo a vontade de trabalhar, já que tinha muito conhecimento adquirido em sua carreira profissional para oferecer à empresa, mas não conseguia colocá-los em prática. Vale ressaltar que Reed (2014) defende que a liderança tóxica seja analisada não somente por atos isolados, mas por consequências como as citadas pela entrevistada.

Interessante destacar o que narrou Fábio, que não se contentou com apenas uma palavra e assim descreveu seu líder: “Autoritário, centralizador, egocêntrico” e, ao falar da autonomia, ao contrário da maioria das respostas “nenhuma”, assim definiu: “Tinha para desempenhar tarefas, porém não podia opinar em nada”. Relatou que o trabalho era um tanto metódico com as funções bem definidas. Dessa forma, para executar as tarefas já predeterminadas tinha autonomia, contudo, mostrou-se indignação relatando que na organização imperava uma gestão autoritária sem qualquer participação dos liderados, senão vejamos: “Não tinha gestão participativa, não aceitava sugestão, a comunicação era de mão única”.

No que tange ao questionamento sobre que interesses os líderes privilegiam: se o próprio, da empresa, ou do grupo, nenhum entrevistado disse serem os do grupo e apenas dois apontaram os da empresa. Todos os demais (13 pessoas), disseram que eram privilegiados os interesses próprios. Eloah salientou que, embora a organização tivesse seus objetivos fundamentados em garantias e na ação coletiva, o líder visava apenas interesses próprios, o que era facilmente percebido pelo grupo que liderava. Outra entrevistada, Giovana, funcionária da mesma organização, assim se manifestou sobre o comportamento do líder: “Manipulava as coisas visando dinheiro”. Ambas narraram que a situação ficou tão insustentável ao ponto de toda equipe se reunir e tomar uma atitude denunciando o líder para um superior hierárquico, o que culminou em uma sindicância e na demissão desse líder. Outra fala de Eloah demonstra a gravidade da situação: “Era desesperador entrar em um ambiente que todo mundo tá adoecendo, tive crises de coluna absurdas. Vi outra profissional que trabalhava comigo desmaiar de nervoso”. Esse problema corrobora o afirmado por Reed (2014), na medida em que os subordinados tem a certeza que o seu líder é motivado por interesses próprios, o que pode piorar ainda mais as consequências de uma liderança tóxica.

A imprevisibilidade nas atitudes do líder compõe uma outra dimensão elencada por Schimdt (2008), auxiliando na definição do líder tóxico. Para o autor, seu modo de agir depende do seu humor, sendo esse problema uma das questões proposta nesta categoria. Nove dos entrevistados responderam que seu líder era imprevisível, sendo que 3 completaram que sua ação dependia muito do humor do momento. Rafaela, por exemplo, relatou a dificuldade em se relacionar com um dos seus superiores: “Imprevisível não sabia como lidar”. Já aqueles que definiram seu líder como uma pessoa previsível, frisaram que a previsão em seus atos tendia sempre para o lado negativo, como o caso de Alessandra, que assim descreveu; “Previsível sempre esperava o pior”.

Em um questionamento mais amplo, foi perguntado quais as atitudes dos líderes eram consideradas inadequadas pelos entrevistados e, nesse ponto, as respostas foram bastante variadas. Iago relatou ter sofrido perseguição de seu líder desde o momento em que começou a questionar as atitudes injustas que ele tomava e mais ainda quando se recusou a realizar um trabalho que não era de sua competência. A partir de então, se viu prejudicado em diversas situações, desde ser proibido de realizar seu trabalho até não mais

poder entrar nas dependências da empresa. Foi afastado por doença ocupacional, uma depressão, que foi ocasionada em razão desses problemas. A dor psicológica que pode se transformar em uma depressão foi observada por Assad (2017) ao conceituar a liderança tóxica.

Ainda segundo Iago, ao longo de 6 anos de trabalho, foram tantas as ocorrências de liderança tóxica que ele sequer se recorda de todas: “Perseguição a pessoas, coação, colocação de apelidos, cortes em prêmios, proibição de realizar meu trabalho, gritos”. Esses comportamentos são descritos por autores como Tepper (2000) como típicos de um líder tóxico. Com relação à colocação de apelidos, o entrevistado se mostrou enfurecido ao mencionar: “Já fui apelidado de menino rebelde”. Ele acredita que esse apelido surgiu em razão dos questionamentos que faz, das recusas em realizar trabalhos alheios a sua competência e por ter acionado a organização na Justiça por duas vezes. Atualmente, ele se encontra afastado de suas funções, pelo INSS, há 1 ano e 6 meses.

Giovana sintetizou os comportamentos do seu líder em sua fala: “Manipulava as coisas visando dinheiro. Exigia certas coisas sem ter conhecimento, e atrapalhava o trabalho de todos. Menosprezava o trabalho das pessoas. Dispensava um tratamento grosseiro e mal educado, colocando os liderados em situações constrangedoras, e ainda incentivava brigas entre os funcionários e fofocas”. Disse também que o comportamento do líder influenciava no clima organizacional, na produtividade, sendo lastreado por posturas egoístas, similares ao que salienta Rocha (2017) ao dispor sobre as toxinas causadas pela liderança tóxica, bem como pelas suas consequências para a empresa e a para vida dos trabalhadores.

Uma exceção lembrada por Assad (2017), na qual um líder que não possui perfil tirano, mas ainda assim pode ser considerado tóxico, foi trazida por Duda, que narrou que seu líder se mostrava aparentemente aberto a sugestões, ao diálogo, às atitudes inovadoras dos funcionários. Disse, contudo, que era uma abertura forjada, já que o líder ignorava os problemas existentes e usava as ideias dos liderados como se fossem suas: “Ele forjava comunicação, falava de abertura, mas não aceitava ideias, e depois vinha com ideias como se fosse dele”. Ela relata, ainda, que esse líder ao se reportar a uma hierarquia superior agia completamente diferente, falando mal dos subordinados.

4.3. Consequências na vida profissional e pessoal do entrevistado em relação às situações vivenciadas

O foco desta categoria foi averiguar as consequências da liderança tóxica e do assédio moral para os entrevistados, com relação à vida laboral e pessoal. A primeira questão versou sobre os impactos no trabalho, sendo indagado se já haviam passado por uma situação de assédio ou liderança tóxica e, em caso positivo, se a descrevessem. Na segunda questão, por sua vez, buscou-se reconhecer os impactos na vida pessoal dos entrevistados.

Entre os resultados obtidos, apurou-se que oito dos entrevistados falaram que se sentiram desmotivados, tendo, conseqüentemente perda de produtividade. Uma que assim se posicionou foi Marta, que descreveu: “Deixei de crescer profissionalmente, não podia aplicar meus conhecimentos na empresa, tive queda de produtividade, desmotivação, perda da capacidade de liderar equipe já que não tinha nenhuma autonomia”. Nesse caso, observa-se que as consequências trazidas pela liderança tóxica impactam negativamente nos resultados da organização, como pontuado por Assad (2017). Entretanto, Marta relatou que, na sua vida pessoal, não teve nenhuma consequência, já que lidou com a situação de maneira natural, ou seja, saiu da empresa e procurou outro emprego. E acrescentou: “Nunca misturo problemas do trabalho com minha vida pessoal, consigo separar bem as coisas”. A esse respeito, a OMS (2004) lembra da dificuldade de mensurar quantos indivíduos que sofreram assédio possam ter adquirido doenças, na medida em que se deve levar em consideração a personalidade da vítima, que no presente caso, amenizou os impactos das violências sofridas.

Em contrapartida, para algumas pessoas os impactos negativos de uma liderança tóxica e do assédio moral transcendem o trabalho atingindo diretamente sua vida pessoal. Dos 15 entrevistados, 13 contaram que tiveram alguma doença psicopatológica relacionada ao sofrimento psíquico, em razão das

agressões sofridas. Essa constatação confirma o que diz Hirigoyen (2019), que classifica o assédio moral como uma manipulação perversa, que tem como objetivo destruir a vítima psicologicamente, podendo culminar em doenças e até mesmo, em casos mais graves, no suicídio. Entre as doenças mencionadas destacam-se: depressão, melancolia, apatia, crises de ansiedade, medo, insônia e pânico.

Três dos entrevistados tiveram afastamento do trabalho por doenças psicológicas provocadas pelas agressões sofridas, entre as quais merecem destaque: depressão, crises de ansiedade e melancolia. Os sintomas psicopatológicos mencionados fazem parte do rol descrito pela OMS (2004) como parte das consequências trazidas pelo assédio moral. Uma das três pessoas afastadas do trabalho foi Sofia, que, conforme já destacado, de uma só vez sofreu agressões verbais, coação, intromissão em sua vida íntima, desprezo pelo seu trabalho, culminado em sua saída da empresa. Ela narrou que, durante a conversa com um dos sócios da empresa, ficou tão perplexa com o que ele disse que, naquele momento, não conseguiu esboçar reação. Logo após, porém, parou o carro na estrada e ficou estagnada, com uma forte crise de choro. Ao chegar em casa, contou a situação a seus pais e escreveu um e-mail ao sócio indagando sobre seu comportamento e pedindo demissão. Seu sofrimento, contudo, tomou uma grande proporção ao ponto de procurar um advogado que sugeriu que ela fosse a um psiquiatra. Ao ser consultada, foi diagnosticada com depressão tendo se afastado pelo INSS. A participante relatou, ainda, que se tratou e está se sentindo melhor. Disse que hoje consegue falar do assunto sem chorar, o que na época dos fatos era impossível.

Iago, que está afastado do trabalho por um ano e meio, relatou que as agressões sofridas tiveram grande repercussão em sua vida profissional e pessoal, chegando a comparar seu sofrimento ao momento de perda de sua mãe. Assim, ele se manifestou:

Eu tenho 44 anos e pela minha profissão eu já lidei com várias situações de fatores muito tristes na vida, perante a vida e a morte, eu vi minha mãe morrer e nem isso me abalou tanto como o que eu tô passando lá na empresa x. Eu trabalhava no CTI do hospital x, eu entendo a parte técnica, então eu sabia que a situação da minha mãe era irreversível e o que eu pedia era para Deus dá conforto para ela.

Enfaticou, ainda, que não sente mais vontade de atuar em sua área, tendo perdido todo o entusiasmo com o trabalho: “Eu perdi o prazer de muitas coisas na minha vida, já trabalho na minha profissão há 20 anos e nunca passei por isso. Eu perdi o prazer de trabalhar na área de saúde e não tenho mais vontade de buscar nada. Afetou até a minha questão relacional com quem poderia estar ao meu lado.”

Ainda com relação às consequências geradas, os sintomas psicossomáticos foram destacados por quatro dos entrevistados. Entre os sintomas citados estão: crises de coluna, coração disparado, infecção urinária, crises alérgicas e crises de enxaqueca, todos também listados pelo rol da OMS (2004) como consequências que podem advir do assédio moral. Lis declarou que as ocorrências de assédio moral e liderança tóxica que sofreu afetaram seu trabalho e sua saúde física, ocasionando crises de enxaqueca: “Tive rebaixamento de função após voltar da licença maternidade, problemas de relação com o namorado em razão da empresa, crises de enxaquecas frequentes em razão do estresse.”

Helena, que já sofria com depressão no momento em que foi vítima, deu um depoimento interessante, diferentemente dos outros entrevistados em que as agressões foram cometidas por um superior, no seu caso a violência foi perpetrada por um par, com conivência do líder, levando um agravamento da sua doença. Dentre as consequências para a vida da entrevistada, ela citou o medo de assumir um novo emprego, temendo que aquela situação pudesse se repetir em outros lugares.

Rafaela, coordenadora da área fiscal, contou uma situação um tanto curiosa, tendo sofrido agressões de dois sócios da empresa, consubstanciadas na forma de isolamento, recusa em comunicação e humilhação. Essas agressões acabaram atrapalhando seu trabalho que perdeu objetivo e uma perda na capacidade de liderar sua equipe. A entrevistada contou que, em uma conversa com um dos sócios, esse assim se reportou: "Ele disse que eu representava um custo muito alto para o escritório." Diante dos acontecimentos, os sócios resolveram chamar uma psicóloga na empresa para conversar com os

funcionários e nas palavras de Rafaela: "Chamaram uma psicóloga na empresa e ela olhou para mim sem me conhecer e disse que parecia que eu tava morta." Tais fatos confirmam o que pontua Heloani (2016), que destaca que o agressor, ao cometer o assédio, tem por objetivo desqualificar a vítima, disciplinando-a, pois na sua visão é tida como uma ameaça. Como consequência, a entrevistada pediu demissão e disse que teve insônia, crises de choro, pânico, medo de liderar outra equipe, trauma da área fiscal e que passados anos ainda tem pesadelos com aquele ambiente.

Dois dos entrevistados relataram ter sofrido sintomas comportamentais, também elencados pela OMS (2004), como isolamento social e problemas de relacionamento. Alessandra contou que não tinha vontade de sair de casa, de ver outras pessoas, que só queria ficar em seu quarto. Narrou que chegou a se sentir culpada pelas atitudes do líder.

Na análise desta categoria, percebe-se que as consequências do assédio moral e da liderança tóxica evidenciam diferenças entre as vítimas, à medida que o sofrimento é algo subjetivo e cada um o enfrenta e sente de uma maneira diversa. As agressões observadas foram variadas, umas com maior intensidade, maior duração, outras que por uma única vez causou estragos imensuráveis para alguns dos entrevistados.

Assad (2017) lembra que é comum surgirem conflitos nas relações de trabalho que geram dores emocionais, todavia a maneira como os líderes e as organizações lidam com essas dores faz toda a diferença. A autora ressalta que a ação dos que exercem uma liderança por meio de comportamentos tóxicos acaba ocasionando consequências negativas, como o adoecimento dos liderados.

4.4. Comportamento do entrevistado após situações vivenciadas

A última categoria analisada versou sobre o comportamento dos entrevistados diante das situações vivenciadas; sobre o que teria acontecido depois; se pediram ou não demissão; se foram despedidos; se continuam na empresa e se fizeram denúncia a algum órgão (sindicato, Ministério do Trabalho, Justiça Trabalhista ou ao próprio RH ou ouvidoria da empresa).

Nove dos participantes disseram ter pedido demissão, sendo que três deles, que atuam no setor público, não denunciaram porque queriam evitar maiores aborrecimentos. Dentre os seis outros, que trabalham no setor privado, quatro relataram que não denunciaram, sendo citados alguns motivos como falta de coragem, medo de ser prejudicado no próximo emprego, bem como para se evitar mais aborrecimentos. Essa situação confirma a pesquisa mencionada por Assad (2017), que constatou um número de assédios cometidos muito maior do que os que são registrados, devido ao receio que as pessoas tem em denunciar.

Já duas pessoas levaram o caso à Justiça, sendo que em um caso foi feito acordo no dia da audiência, enquanto que no outro a entrevistada foi reintegrada em razão de sua estabilidade, vindo a pedir demissão depois, inclusive abrindo mão do período estável em razão das agressões que se tornaram insuportáveis.

Três entrevistados do setor público, que inclusive continuam na organização, disseram que fizeram denúncias. Um deles, Léo, relatou que fez uma denúncia ao Ministério Público após sofrer uma represália de seu líder, que o humilhou e aplicou uma suspensão em razão de ter ido em um banheiro que não era o da oficina que trabalha: "Eu já tomei suspensão porque fui no banheiro fora da oficina. Trabalho na oficina X e fui no banheiro da oficina Y. Tomei 10 dias de suspensão". Porém, quando indagado sobre a denúncia, assim se manifestou: "Não segui com a denúncia porque vi que não adianta, ele continua na empresa".

Caio, guarda de segurança, resolveu denunciar à hierarquia superior o fato de estarem trabalhando com material vencido e sem bebedouro no local de trabalho. Foi aberta uma sindicância, que foi finalizada sob argumento de denúncia inverídica. Logo, a situação se inverteu e o participante assim descreveu: "Após denunciar tomei um gancho de 10 dias".

Os casos de Caio e Léo, que tiveram coragem de denunciar o que sofreram, também correspondem a problemas evidenciados na pesquisa realizada por Assad (2017), na qual a autora mostra que a maioria das pessoas que denunciaram afirmaram que o líder permanece na empresa. Ademais, os entrevistados representam também a parcela citada pela estudiosa como aqueles que já denunciaram e que possuem medo, pois sofreram represálias.

Já duas entrevistadas do setor privado contaram histórias que tomaram um rumo distinto. Após terem sofrido por anos as agressões de um líder, a equipe se reuniu e teve coragem de denunciar a uma superiora hierárquica. Foi realizada uma auditoria, sendo apuradas diversas irregularidades e comportamentos agressivos e antiéticos por parte do gestor, ocasionando sua demissão. As entrevistadas relataram que continuaram na organização e que, atualmente, o clima é outro, realçando que agora possuem liberdade para executar seus trabalhos. Ao serem indagadas sobre uma possível ação trabalhista, disseram que pensaram em mover uma ação coletiva mas depois desistiram porque não gostariam de acionar a organização, uma vez que julgavam somente o líder culpado. O caso dessas entrevistadas demonstra a importância de que a empresa reaja de forma adequada diante de situações de assédio e liderança tóxica, tal qual ocorre com elas. Com se vê, a disposição da empresa por enfrentar abertamente o problema, investigando as denúncias e agindo de forma assertiva, trouxe boas consequências tanto para a organização quanto para as trabalhadoras.

Entre os entrevistados, cumpre ressaltar o caso de Lis, que foi demitida quando estava grávida, sendo reintegrada pelo próprio setor de RH da empresa, na qual continua a trabalhar apesar do agravamento das agressões após seu retorno. Ela fez uma reclamação uma única vez na ouvidoria da empresa em relação a um problema que teve com a gestora, mas não surtiu efeito. Destacou ainda a dificuldade de provar as agressões, que, no seu caso, foram veladas e a necessidade de continuar no emprego, dizendo que a inibem de tomar uma atitude: "Depois que eu fui reintegrada, teve uma sequência de novas coisas, cada mês um problema diferente. A empresa não demite, ela força um desligamento por justa causa. Existe uma fragilidade de provar o que fazem, já que é tudo interno e só estava eu e a gestora, era minha palavra contra a dela." *In caso* se encaixa perfeitamente nos ensinamentos de Barreto (2005) com relação ao objetivo do assédio em dominar a vítima até que seja demitida ou se sujeite a tais atos. Como a prática da organização é forçar uma justa causa, bastou a entrevistada se sujeitar.

Por fim, os entrevistados foram questionados se havia algo a mais que quisessem comentar sobre o tema em questão. Alguns ressaltaram a dificuldade de se conseguir provas do assédio e da liderança tóxica e que se sentiram impotentes e coagidos. Outros manifestaram a importância do tema da pesquisa, destacando que pode contribuir para mostrar que o assédio moral e a liderança tóxica estão presentes nas organizações e podem ser mudados de alguma forma, dando esperança às outras pessoas que passam por isso.

5. Considerações finais

Conforme já mencionado, o presente artigo teve como objetivo analisar a incidência de assédio moral em casos de lideranças tóxicas. Ao se verificar as violências sofridas, restou claro que as formas são variadas, podendo ocorrer de maneira explícita ou velada e tendo frequência e duração variáveis.

Analisando-se as características dos entrevistados, percebe-se que não existe um perfil específico de vítimas, de categorias profissionais, de nível de escolaridade ou de tipo de organização, podendo as manifestações estudadas ocorrer em qualquer tipo de organização, envolvendo as mais diversificadas pessoas. Notou-se que empregados detentores de alguma estabilidade provisória, como gestantes, vítimas de acidentes de trabalho ou que estiveram afastados por doenças ocupacionais são mais propícios a se tornarem vítimas, ou que, no mínimo, a situação que já existia tende a se agravar. Também se constatou que a maioria dos que sofreram violência são mulheres, o que não quer dizer que homens também não são vítimas, mas demonstra uma maior vulnerabilidade de acordo com o gênero da vítima.

Ainda com relação às violências narradas, notou-se, na maioria dos casos, que sua ocorrência se deu desde admissão e, em alguns casos em específico, houve um gatilho, como questionamentos, mudanças de gestão, estabilidade do empregado. Percebeu-se que os problemas perduram por um longo tempo e, em alguns casos, ultrapassaram anos, despertando nas vítimas a sensação de impunidade do agressor e impotência diante dos comportamentos nocivos praticados pelos líderes.

Cabe ressaltar ainda algumas diferenças percebidas entre o setor público e privado. A duração das violências no primeiro pode perdurar por longos anos, enquanto que no segundo a tolerância é menor, talvez pelo fato da estabilidade dos servidores públicos. A estabilidade favorece tanto a tolerância do empregado às agressões, quanto a permanência do agressor no âmbito das organizações. Outra diferença diz respeito à reação dos colegas diante das agressões, restando nítido que no setor público a vítima encontra mais apoio dos colegas contra os agressores.

Quanto ao direcionamento das agressões, insta pontuar que, nos casos estudados, percebeu-se a presença de assédio moral organizacional, pois, ao serem perguntados se as agressões eram direcionadas, a maioria respondeu que eram com várias pessoas. O que mudaria, em alguns casos, era seu agravamento ou atenuação por algum fato específico com determinada vítima. Com isso, apurou-se, ainda que, como não existe um foco, todos os membros da organização ficam sujeitos à liderança tóxica.

Foi apurado que as violências e agressões relatadas, em sua grande maioria, foram cometidas por líderes que possuem comportamentos destacados pela literatura como tóxicos, confirmando a incidência de assédio moral em lideranças tóxicas. Constatou-se que esses líderes tornam o ambiente de trabalho tenso, conturbado. Os liderados não possuem autonomia para executarem seu trabalho, o que faz com que as organizações percam produtividade, além de inovação. A maior parte deles disse que, ao sofrerem violências, passaram a se sentir desmotivados e a realizar apenas as tarefas básicas e obrigatórias de suas funções. Além disso, a pesquisa demonstrou que o assédio moral vertical descendente é a modalidade que ocorreu com maior frequência nos casos apurados.

No que tange às consequências para os entrevistados diante das situações vivenciadas, observou-se que a maioria teve problemas tanto na dimensão profissional quanto na pessoal. Contudo, as consequências foram muito variadas, sendo muito graves em alguns casos, como adoecimento, e mais amenas em outros, como desmotivação. Teve relatos, ainda que em minoria, de que não houve consequência alguma para a vítima. Tal diferença pode ser explicada pela maneira como o assédio repercute em cada sujeito, assim como a liderança tóxica pode ser percebida de maneira diferente em seus liderados. Dessa forma, não se pode verificar se a pessoa foi vítima de liderança tóxica e assédio moral pelas consequências daquela situação para sua vida, devido à subjetividade e até à personalidade de cada um, que são diversas. Quando foram entrevistados funcionários de uma mesma empresa, inclusive liderados pelo mesmo gestor, ficou ainda mais claro que as consequências variam de pessoa para pessoa. Importante esclarecer que também foi apurado diferenciação de tratamento do agressor dependendo do cargo da vítima.

Constatou-se que, diante das agressões perpetradas, as vítimas se comportam de maneiras diversas. A maioria pediu demissão, por não mais aguentar as agressões e não denunciou para evitar maiores aborrecimentos, por medo ou pela impunidade dos líderes. Tal situação sugere que os casos de assédio moral no trabalho são muito maiores aos registrados pelos órgãos responsáveis.

No setor privado, a dificuldade de provar as agressões é um obstáculo encontrado pelas vítimas, já que os colegas têm medo de testemunhar contra a empresa e perder o emprego. No setor público, identificou-se que vítimas reagem mais, denunciam mais. Observou-se, entretanto, que as denúncias não surtiram o efeito esperado. Ao contrário, as vítimas sofreram retaliações e até punições, com a permanência dos gestores em seus cargos.

O estudo procurou, enfim, sensibilizar para a existência de violências praticadas por líderes, seja na forma de palavras, omissões, gestos ou isolamentos, na maioria das vezes com a conivência da

organização. Os líderes que perpetraram as ações de assédio e manifestaram liderança tóxica demonstraram ter como objetivo prejudicar, diminuir ou destruir as vítimas, forçando um pedido de demissão ou a sujeição a seus atos. Para alcançar esses objetivos, muitos adotaram um controle exacerbado.

Foi identificada nitidamente, nos casos estudados, a presença de lideranças tóxicas que provocam dores nas vítimas, muitas vezes oriundas do assédio moral. Percebeu-se que tanto a liderança tóxica quanto o assédio moral no trabalho ocorrem por diversos motivos, como personalidade e caráter do gestor, política da empresa em forçar demissão, mudanças na gestão, descoberta de erros no trabalho do líder e vaidade. O indivíduo, ao buscar um emprego, seja ele público ou privado, deposita naquela oportunidade um sonho, traça metas e objetivos. Além de frustrar essas intenções, as ocorrências de assédio e liderança tóxica faz com que todos percam: a empresa, a vítima e, em muitos casos, até a família. O trabalho faz parte da vida do indivíduo de uma forma muito intensa, estruturante de sua identidade e, em muitos casos, é uma prioridade.

É possível deduzir que as organizações que almejam manter um ambiente propício à produtividade e à inovação, precisam coibir essa prática tão comum nos ambientes de trabalho. O capital humano passou a ser o cerne das organizações e, em consequência, a saúde física e mental dos trabalhadores devem ser preservadas. Um ambiente de trabalho saudável favorece satisfação para o trabalho e seu inverso pode tende a gerar sérios prejuízos.

Como limitações da pesquisa cabe destacar que, por se tratar de um tema de grande sutileza e de cunho subjetivo, além da dificuldade de falar sobre o assunto percebida em alguns dos casos estudados, acredita-se que pode não ter sido captadas todas as informações relacionadas às situações vivenciadas. Verificou-se, no depoimento de alguns entrevistados, a dificuldade em narrar com detalhes o que de fato ocorreu. Esse fato pôde ser percebido, por exemplo, na grande variação do tempo das entrevistas, com algumas durando a metade das outras.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se investigar as diferenças entre as consequências do assédio moral e de lideranças tóxicas de forma comparada entre o setor público e privado, pois devido a fatores como a duração das agressões, a estabilidade dos servidores públicos, o receio do desemprego no âmbito privado, podem surgir diferentes danos para a vida profissional quanto a pessoal dos trabalhadores.

Referências

ASSAD, Alessandra. **Liderança Tóxica: Você é um líder contagiante ou contagioso?** Descubra o que a Neuroliderança pode fazer por você. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BARRETO, Margarida. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 236 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>>. Acesso em: 06 maio 2020.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. **Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Serv. Soc., São Paulo, n. 123, p. 544 – 561, set. 2015. Disponível em: http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio Moral: conhecer, prevenir, cuidar**. Brasília (DF): Ministério da Saúde, 2015. Disponível em

http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio_moral_conhecer_pevimir_cuidar.pdf. Acesso em: 09 maio 2020.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: ultraje a rigor. **Revista direitos, trabalho e política social**, v. 2, n. 2, p. 29-42, 2016. Disponível em: <http://revista91.hospedagemdesites.ws/index.php/rdtps/article/view/28/24>. Acesso em: 06 jun. 2020.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2019.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo**. Tradução de Thiago de Abreu e Lima Florencio. Revisão técnica de Bruno César Cavalcanti. Petrópolis, RJ: Vozes: Maceió, AL: Edufal, 2013.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, GESEC, v.9, n.2, 2018. Disponível em <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3832>. Acesso em: 25 jun. de 2020.

NUNES, Thiago Soares. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho**. Orientador: Prof.^a Suzana da Rosa Tolfo. 2016. 432 p. Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/168911>. Acesso em: 14 set. 2020.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. **Serie Protección de la Salud de los Trabajadores**, n. 4. Genebra, 2004. Disponível em https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf?ua=1. Acesso em 09 de maio de 2020.

REED, George. Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. **Air and Space Power Journal**, [s. l], v. 26, n. 3, p. 3-10, agosto, 2014. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/265413726_Toxic_Leadership_Unit_Climate_and_Organizational_Effectiveness?enrichId=rgreq-1479558c-d287-4959-b68111fa5d56055ceenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NTQxMzcyNjtBUzoxMzkyODMxMzg2MTczNDRAMTQxMDIxOTA5NjY2Mg%3D%3Deel=1_x_2. Acesso em: 25 maio 2020.

ROCHA, Cláudia Sofia da Costa. Liderança Tóxica: **Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho**. 2017. 175 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal, 2017. Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10953/1/claudia_rocha_MGDRH_2017.pdf. Acesso em: 12 maio 2020.

SALVADOR, Ana Raquel Barreiros. **Liderança tóxica e liderança de empoderamento: Relações com a motivação para o trabalho**. Orientador: Prof.^o Doutor Nuno Rebelo dos Santos. 2018. 89 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Évora, Évora, Portugal, 2018. Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/23427/1/Mestrado%20-%20Psicologia%20-%20Psicologia%20C1%c3%adnica%20e%20da%20Sa%c3%bade%20-%20Ana%20Raquel%20Barreiros%20Salvador%20->

[%20Lideran%c3%a7a%20t%c3%b3xica%20e%20lideran%c3%a7a%20de%20empoderamento....pdf>](#). Acesso em: 12 maio 2020.

SCHMIDT, Andrew A. **An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment..** 2014. 125 p. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Estados Unidos da América, 2014. Disponível em https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/15250/Schmidt_umd_0117E_15049.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 maio 2020.

SCHMIDT, Andrew A. **Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Orientador: Prof. Paul J. Hanges.** 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado em Ciência) – University of Maryland, Estados Unidos da América, 2008. Disponível em <file:///C:/Users/maddu/Downloads/Texto%20do%20SCHMIDT%202008.pdf>. Acesso em: 25 maio 2020.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. O assédio moral no direito do trabalho. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, PR, v. 2, n. 16, p. 89-127, mar. 2013. Disponível em https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/95624/2013_schmidt_martha_assedio_moral.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 07 maio 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/95624>.

SOBOLL, Lis Andrea; MIARA, Thais; MOSCALEWSKY, Juliana. A questão da intencionalidade no assédio moral. **Revista Trabalho (En) Cena**, [s. l.], v. 2, n. 2, 12 dez. 2017. Disponível em <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3832>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

TEPPER, Bennett J. Consequences of Abusive e Supervision. **The Academy Of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 178-190, abril, 2000. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervi. Acesso em: 25 maio 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016a.

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

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, 30 dez. 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 15 set. 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

Recebido em: 31/03/2022

Aceito em: 18/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome: Danielle Cristina Pedrete

Email: daniellepedreteadvogada@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](#)