

COMPORTAMENTOS ABUSIVOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: PONDERAÇÕES TEÓRICAS

Juliana Moro Bueno Mendonça (UNB) - juliana_mbueno@hotmail.com

Marcus Vinícius Soares Siqueira (Instituição - a informar) - marc-vs@uol.com.br

Marcelo Augusto Finazzi-Santos (Unb) - marcelofinazzi@hotmail.com

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros (UFU) - cintia@ufu.br

Resumo:

O objetivo deste ensaio é contribuir para a compreensão dos comportamentos abusivos no ambiente de trabalho, tecendo considerações sobre suas diferenças e sobreposições conceituais. Entende-se que se faz mister distinguir os conceitos, sob o risco de interpretar-se erroneamente o estágio de violências no ambiente de trabalho, o que prejudica a elaboração de estratégias para prevenção de situações abusivas, assim como o estabelecimento de políticas para mediação, intervenção e apoio às vítimas. Ademais, clarificar as tipologias de maus tratos tem o potencial de instigar reflexões sobre a nova organização do trabalho e a gestão contemporânea das organizações. Conduzimos o ensaio iniciando por discutir as diferenças entre o conceito de violência e agressão, os maus tratos relacionados ao trabalho (mistreatment), e os conceitos de relacionamentos interpessoais e sociais abusivos que se manifestam no ambiente de trabalho, tais como assédio moral, assédio sexual, social undermining, supervisão abusiva, comportamento contraprodutivo, incivilidade e incivilidade seletiva, destacando suas similaridades e diferenças. Por fim, tecemos nossas considerações sobre o termo mistreatment que, ao comportar formas distintas de violência, torna-se pouco preciso, o que desafia a compreensão da dinâmica de escalada do mal-estar nas organizações.

Palavras-chave: *violência laboral; maus tratos no trabalho; comportamento abusivo; organização do trabalho*

Área temática: *GT-07 O Dark Side das Organizações: Crimes, Violência e Má Conduta no Ambiente Corporativo*

1. Introdução

As organizações entendidas como um espaço social em que diversos atores negociam e renegociam identidades, relações de poder, representações, seja de forma individual ou em grupos, comportam atitudes desejáveis e indesejáveis, embora a literatura desse campo de conhecimento tenha se debruçado, principalmente, naquelas interpretadas como positivas, negligenciando aquelas que se situam no polo oposto. De modo geral, comportamentos como motivação, comprometimento, engajamento e outros dessa natureza, são objeto de intenso interesse, desde os primeiros estudos sobre a gestão e organizações. Isso não acontece com os comportamentos opostos, como violência, agressão, abuso, assédio moral, entre outros, os quais, apenas em tempos recentes se constituíram em objeto de estudo nesse campo, embora, cada vez mais, sua presença nas organizações seja denunciada e notada.

Bauman e Donskis (2014, p. 14), por exemplo, consideram, com propriedade, que a “insensibilidade moral” representa “um tipo de comportamento empedernido, desumano e implacável, ou apenas uma postura imperturbável e indiferente”, que se mostra bem compreensível pela metáfora expressa na postura de Pilatos ao “lavar as mãos”. Cada vez mais típica na organização contemporânea do trabalho, os autores asseveram que essa insensibilidade enxergaria o outro como um objeto e não como um sujeito dotado de razão e emoção.

Como avaliam Linsteadt, Maréchal e Griffin (2010), tem-se observado a migração de atos hostis característicos do lado sombrio das organizações (*dark side*), de violências mais agressivas e explícitas, como aquelas de ordem física e sexual, para outras mais silenciadas e sutis, a exemplo da epidemia do assédio moral no trabalho. Nesse sentido, de forma geral, Harlos (2010) compreende maus tratos nas relações interpessoais como algo ofensivo que não foi solicitado e não é bem-vindo.

O termo *mistreatment* tem sido utilizado como metáfora para abarcar vários tipos de agressões, todavia, cabe ponderar, a partir de reflexões teóricas e empíricas, as diferenças entre os comportamentos abusivos no ambiente de trabalho. Sem essa distinção, corre-se o risco de interpretar erroneamente o estágio das violências que dominam determinado ambiente de trabalho, e com isso, a elaboração de estratégias para prevenção, mediação, intervenção e apoio a vítima é prejudicada, como também as falhas gerenciais podem ser encobertas.

Seguindo essas preocupações, o objetivo deste ensaio é contribuir para a compreensão dos comportamentos abusivos no ambiente de trabalho, tecendo considerações sobre suas diferenças e sobreposições conceituais. Para isso, estruturamos o ensaio iniciando por discutir as diferenças entre o conceito de violência e agressão e os maus tratos relacionados ao trabalho (*mistreatment*). Em seguida, apresentamos os conceitos de relacionamentos interpessoais e sociais abusivos que se manifestam no ambiente de trabalho. Por fim, tecemos nossas considerações, discutindo que o termo *mistreatment*, ao comportar formas distintas de violência, torna-se pouco preciso, o que desafia a compreensão da dinâmica de escalada do mal-estar nas organizações.

2. Violência e Agressão: ponderando os usos dos termos

A definição básica de violência pautada na Psicologia, de acordo com Anderson e Bushman (2002), diz que toda violência é uma agressão, mas muitos casos de agressão não são violentos. A violência ainda pode causar um dano extremo, como, por exemplo, um assassinato. Já a agressão humana abarca qualquer comportamento direcionado a outro indivíduo com o intuito de causar-lhe dano. Por outro lado, essa vítima é motivada para evitar o comportamento agressivo recebido.

A respeito das diferenças entre violência e agressão, Baron (2004) explica que a violência se refere a casos mais intensos de agressão (física/ativa/direta). Para entender melhor essa categorização em relação às agressões, é preciso retomar a classificação feita por Buss (1961). Para esse autor, a agressão varia em três dimensões, a saber: física-verbal, ativa-passiva (nesse caso, o dano é produzido por uma ação ou falta de ação) e direta-indireta (ou seja, causa dano direta ou indiretamente à vítima). O autor cita como exemplo o caso de uma pessoa que deixa de falar em defesa de outra que foi criticada injustamente, classificando-a como uma agressão verbal, passiva e indireta.

Berlingieri (2015), a partir de uma perspectiva crítica, defende uma definição expandida sobre violência no âmbito do trabalho, relacionando-a a partir de uma forma processual que abarca não apenas atos físicos, mas, de igual forma, aspectos emocionais, psicológicos, econômicos e sociais. A ideia de um *continuum* expressa a consciência de não existir limites claros que separam as diversas formas de violência, ou seja, elas são inter-relacionadas, mas não de maneira hierárquica. Isso permite considerar uma gama de atos negativos, sejam os mais encobertos, indiretos e não físicos, assim como os mais extremos, declarados e diretos.

A Organização Mundial da Saúde – OMS, de acordo com Dahlberg e Krug (2006, p. 1165), define violência como “o uso de força física ou poder, em ameaça ou na prática, contra si próprio, outra pessoa ou contra um grupo ou comunidade que resulte ou possa resultar em sofrimento, morte, dano psicológico, desenvolvimento prejudicado ou privação”. Compete dizer que a definição relaciona intencionalidade com a realização do ato, independentemente do resultado produzido. As autoras ainda apresentam um esquema geral sobre as tipologias de violência, quais sejam: violência autodirigida (comportamento suicida e auto-abuso), interpessoal (família/parceiro e comunidade) e coletiva (social, política e econômica).

Para Faria e Meneghetti (2007), a violência se assenta a partir de novos valores, como, por exemplo, o consumismo e o individualismo. Assim, as práticas violentas no ambiente de trabalho parecem cada vez mais naturalizadas, e uma postura crítica parece ser refém da própria sobrevivência econômica. Esse discurso produz uma dinâmica perversa da violência concebida sob diversas formas: Violência Física; Violência Psíquica; Violência Social, Violência Estrutural, e Violência Simbólica. Importante lembrar que as mesmas apresentam inter-relações, conforme exemplificado a seguir:

Corrupção, por exemplo, é uma das situações que envolvem todas as formas de violência. Quando há uma situação em que está em curso a corrupção, inevitavelmente alguém sofre violência física (escassez gerada pelo desvio de verbas), psíquica (decepção e revolta em acreditar na honestidade de quem praticou o ato), social (danos morais decorrentes da prática ilícita), estrutural (a ineficiência da administração em evitá-la) (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 14).

Sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, os instrumentos de dominação contemporâneos baseiam-se no nível subjetivo. Para Dejours (1999), a *violence douce* é simbólica e orientada para o funcionamento psíquico e para o imaginário social. Mas, apesar de não se caracterizar pela objetividade coercitiva baseada na violência pela força, a dominação simbólica promove a violência e a torna “imperceptível”.

As fontes de violência no âmbito do trabalho, para Martins, Moraes e Lima (2010), podem ser gestão perversa, políticas de enxugamento, precarização das condições de trabalho, clima de ameaça e desemprego, aumento da produtividade a qualquer custo, incremento de ideologias totalitárias e uso da dominação simbólica. Para as autoras, tais questões “produzem efeitos nocivos na forma como o trabalho é realizado pelo sujeito, na qualidade da dinâmica do reconhecimento do sofrimento e no uso adequado de estratégias defensivas, bem como na

qualidade das relações sociais entre os pares (confiança, cooperação, solidariedade)” (MARTINS, MORAES, LIMA, 2010, p. 35).

O que se vê são duas faces da gestão entrelaçadas, designadas por Araújo et al. (2010), a saber: a gestão técnica, voltada à produtividade máxima a qualquer custo, que acarreta acidentes, adoecimentos e mortes; e a gestão da subjetividade, do discurso sedutor e da servidão voluntária. Desse modo, por trás do discurso proferido no contexto da ideologia gerencial característica dos tempos atuais, Siqueira (2009) avalia que há jogos de poder e desejos manifestos, de forma que a sedução organizacional pode desencadear uma crise de identidade no sujeito, representando frustrações pela perda do espaço da fala, da análise crítica e do conflito que gera mudança.

O desafio, portanto, se encontra na investigação das camuflagens por trás das violências que, muitas vezes, são negadas ou mesmo naturalizadas. Dessa maneira, apesar de o termo violência ser usado como sinônimo de agressão, esse representa, em muitos casos, o sentido de violência não física, mas, também, procura abarcar de maneira interligada as várias esferas (social, política, econômica) que promovem a violência no trabalho. Trata-se essa, como apontam Martins, Moares e Lima (2010), de uma violência silenciosa marcada pela dominação simbólica. Nessa direção, Bourdieu (2011, p. 11) considera que

[...] os sistemas simbólicos cumprem sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a *domesticação dos dominados* (BOURDIEU, 2011, p. 11).

Diante dessa violência simbólica, o indivíduo pode se submeter ou aceitar, interiorizando posições naturalizadas (*doxa*) e rompendo com estruturas mentais anteriores (*habitus*), “[...] alinhando-se com a lógica dominante do campo”; ou negar a lógica do campo (estruturas sociais), “resistindo às suas regras e mobilizando ações, formais ou informais, no âmbito da própria organização ou da sociedade civil – que promovam mudanças nas regras do campo e, por conseguinte, da organização” (ROSA; BRITO, 2009, p. 643).

As incivildades, apesar de não serem consideradas atos de violência (ou mesmo agressões mais graves), se situam no âmbito da violência simbólica, dentro de um espaço organizacional em que “[...] a cultura que une (intermédio de comunicação) é também a cultura que separa (instrumentos de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas

as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante” (BOURDIEU, 2011, p. 11).

Dessa maneira, é importante compreender que as mudanças sociais são construções humanas e não devem ser naturalizadas. Sobre isso, Elias (2011) mostra que os comportamentos são construídos pelos homens ao longo do tempo, passando por transformações, a fim de se alinharem às demandas e intuídos das sociedades. O padrão do que a sociedade exige e proíbe muda e, com isso, altera-se o nível de responsabilidade dos homens. Contudo, os meios (atestados como socialmente aceitos) de prevenir desvios de comportamentos, em muitas ocorrências, por intermédio de álibis para a institucionalização da violência necessária, ocorreram através de mortes, torturas, prisões, exílios ou, ainda, pelo medo do inferno, reprimindo desejos em favor do cumprimento de normas outorgadas.

Sem considerar, portanto, o conceito de intolerância institucionalizada, Mereu (2000, p. 42-43) avalia que “é impossível explicar as fogueiras, os patíbulo, as decapitações, as guilhotinas, os fuzilamentos, os extermínios, os campos de concentração, e os fornos crematórios”. Por isso, continua o autor, a intolerância “entra na instituição por meio de uma determinação legal que é justificada por duas projeções ideológicas diferentes: a violência justa e a violência injusta”. A primeira é dignificada e “[...] é empregada por todos aqueles que estão à frente de uma instituição dominante [...]”, ou seja, qualquer oposição caracterizar-se-á pelo segundo tipo de violência, a injusta e monstruosa, “[...] empregada pelos heréticos contra a instituição ou contra seus fieis”.

Para Gay (1995, p. 66), os álibis, ao longo da história das sociedades, passaram a representar “uma licença de caça para uma agressiva cultura de negócios”, pois a dita natureza humana, tal como a exterior, estaria imersa em conflitos. O progresso, então, vincula-se à guerra, pois o melhor competidor sobrepuja o inferior. As versões modernas de dramas antigos expandiram-se no século XIX, e comprovações pseudocientíficas enriqueceram as justificativas em torno do ódio ao outro. A dominação era entendida como missão de civilizar, e o argumento da raça ratificava a pureza de uma espécie superior, eximindo o agressor de qualquer culpa. A lógica da “combatividade indignada era uma camuflagem cínica para os próprios interesses” (GAY, 1995, p. 79).

Os álibis mencionados representam uma permissão para odiar, porém não se respaldam apenas na cientificidade, como no caso da competição e da raça. Por outro lado, “O culto da masculinidade dependia menos da ciência do que da tradição” e “longe de ser uma invenção moderna, ele atesta a resistência de ideias aristocráticas” (GAY, 1995, p. 103). A masculinidade associava-se à atividade, enquanto que a feminilidade, à passividade. Com

isso, a ideologia da masculinidade “tornou-se serva de agressões diplomáticas, aventuras imperialistas e despreocupados recursos às armas” (GAY, 1995, p. 123).

As desculpas forjadas são subsídios de práticas insidiosas vinculadas aos paradigmas administrativos e tecnológicos, e revelam sua força e especialização ao longo dos séculos. A esse respeito, Bauman (2001, p. 245-246) adverte que

Nada é menos inocente, lembra Bourdieu, que o *laissez-faire*. Observar a miséria humana com equanimidade, aplacando a dor da consciência com o encantamento ritual do credo “não há alternativa”, implica cumplicidade. Quem quer que, por ação ou omissão, participe do acobertamento ou, pior ainda, da negação da natureza alterável e contingente, humana e não-inevitável da ordem social, notadamente do tipo de ordem responsável pela infelicidade, é culpado de moralidade – de recusar ajudar a uma pessoa em perigo.

Após as ponderações feitas acerca dos usos dos termos violência e agressão e da postulação sociológica sobre a violência simbólica presente no ambiente organizacional, a próxima seção detalha o conceito de *workplace mistreatment*, que abarca uma gama de comportamentos abusivos e que devem ser conhecidos, diferenciados, ainda, relacionados.

3. *Workplace mistreatment*: definições e diferenciações

O termo *workplace mistreatment* tem sido utilizado como metáfora para abarcar uma gama de comportamentos abusivos que violam o respeito no trato interpessoal na esfera do trabalho e pode ser entendido por intermédio de diversos termos, dentre eles: *victimization*, *incivility*, *bullying*, *harassment*, *emotional abuse* e *social undermining* (HERSHCOVIS, 2011). No entanto, a discussão a seguir visa mostrar que é preciso ter atenção a esta aglutinação, pois, se uma forma de violência não é bem compreendida, o tratamento e mesmo sua prevenção estará prejudicada.

Hershcovis (2011) foca sua atenção em cinco conceitos presentes em pesquisas, quais sejam: *social undermining* (minar o sujeito socialmente), *incivility*, *bullying*, *abusive supervision* e *interpersonal conflict*. É possível dizer que o abuso de um superior de nível hierárquico está incluso na definição de assédio moral, tendo em vista a direção descendente (chefe para subordinado). Mas, a diferença seria a variável “intenção” (intuito de ferir o outro), todavia, nem sempre essa condição está presente, necessariamente, no processo de assédio moral, como ponderam Soares e Oliveira (2012). Salin (2003), por exemplo, concorda com Adams e Bray (1992), ao defender que o assédio moral envolve um desequilíbrio de poder percebido entre vítima/autor, desencadeando um ambiente hostil de trabalho. A pesquisadora

define assédio moral como atos negativos repetidos em direção a um ou mais indivíduos, todavia, sua argumentação é que tal definição não abarcaria a intencionalidade, que se atrela à percepção subjetiva da vítima.

Brodsky (1976, p. 2), na primeira tentativa de conceituar assédio moral, afirmou que se trata de “[...] tentativas, repetidas e obstinadas, de uma pessoa para atormentar, quebrar a resistência, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que, com persistência, provoca, pressiona, amedronta, intimida ou incomoda outra pessoa”. Na Espanha, Piñuel y Zabala e Cantero (2002, p. 38) definem o caráter intencional do agressor, identificando-o como comportamento deliberado na definição do assédio moral: “maltrato verbal continuado e deliberado recebido por um trabalhador por parte de outro ou outros, que se comportam com crueldade com o objetivo de aniquilação ou destruição psicológica [...]”.

O fator intencionalidade do agressor, portanto, não é um item consensual, todavia, independentemente disso é fundamental analisar o dano acarretado à vítima, considerando que, em algumas culturas organizacionais, certos tipos de abusos podem ser institucionalizados como prática de “fazer negócio”. Tal visão, de curto prazo, não observa que os atos negativos que compõem o assédio moral não são direcionados apenas ao indivíduo (como uso de palavras chulas, provocação excessiva, fofoca, isolamento social), mas, também, relacionam-se ao trabalho (estipulação de prazos não factíveis para entrega de um trabalho, boicote ao trabalho, carga de trabalho excessiva), o que, no longo prazo, virá a prejudicar o próprio desempenho econômico da empresa, avalia Einarsen (2005).

Em convergência com a definição de Piñuel y Zabala e Cantero (2002), autores como Freitas, Heloanie Barreto (2008, p. 52) também compreende a intencionalidade do agressor, para quem o assédio moral é “[...] uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho [...]”. Na Escandinávia, *mobbing* é o termo empregado para descrever todas as situações em que um trabalhador, de qualquer nível hierárquico, é maltratado, sistematicamente, durante algum período de tempo, por superiores, subordinados ou colegas de trabalho (EINARSEN, 2000). Adams e Bray (1992) ampliam os tipos de fontes do assédio moral, considerando tanto as fontes internas, como as citadas por Einarsen (2000), como as fontes externas, compostas por clientes, fornecedores ou a população em geral.

Corroborando esse entendimento, a definição de Hirigoyen (2010, p. 17) entende o assédio moral como “[...] qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou

física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. Um aspecto importante enfatizado nas pesquisas de Leymann (1996), Einarsen (2000), Rodrigues e Aaltonen (2013) é a incapacidade de a vítima se defender ou fugir do assédio moral, o que pode acontecer em função de, pelo menos, três razões: (1) posição hierárquica, envolvendo um descompasso de poder percebido ou real; (2) em detrimento de uma questão física e/ou psicológica; ou (3) por variáveis econômicas.

A respeito dos atos negativos serem percebidos pela vítima ou haver intenção da ação por parte do agressor, no caso de assédio moral, Einarsen (2000) explica que essas afirmações devem ser atreladas à pesquisa empírica, já que não é possível generalizar as situações, ou seja, ele não defende de maneira taxativa a intencionalidade da violência. Tal ponderação vai de encontro às considerações clássicas da psicologia sobre as definições de agressão e agressão no ambiente de trabalho.

Segundo Baron (2004), agressão, em sentido lato, é qualquer forma de comportamento que tem por intuito ferir uma pessoa, seja diretamente e/ou de modo mais sutil, mas a outra parte deseja evitar tal sofrimento. *Workplace aggression*, por sua vez, representa qualquer forma de comportamento realizado por uma ou mais pessoas com o objetivo de ferir (fisicamente ou psicologicamente) o(s) indivíduo(s) no contexto do trabalho e, até mesmo, a organização como um todo, procurando as vítimas evitar tal problemática.

A questão da intenção, na prática, representa uma verdadeira “caixa de Pandora”, pois se trata de um elemento privado que não é diretamente observado pelos outros, ou seja, é muito difícil de ser comprovada por intermédio de provas físicas. Na realidade, na Justiça brasileira, por exemplo, o que é requerido nos casos de assédio moral é a comprovação da associação entre o ato ilícito e o dano causado à vítima (nexo causal) (FERRARI; MARTINS, 2011). Em casos procedentes na Justiça do Trabalho, por exemplo, a prova testemunhal é um fator preponderante (BUENO, 2013).

Entretanto, a questão da intenção, muitas vezes, não está clara nem mesmo para as pessoas envolvidas, que, não raro, negam o problema e expressam surpresa por o outro ter entendido de uma maneira negativa determinado comportamento (BARON, 2004; ANDERSON; BUSHMAN, 2002). Em outros casos, o próprio agressor identifica o assédio moral, como prática natural de gestão, por exemplo, culpando o funcionário em um caso de denúncia (VALADÃO JÚNIOR; BUENO, 2015). A vítima, em certas situações, procura racionalizar o problema na tentativa de “aliviar” sua dor.

A esse respeito, Lewis (2006), investigando mulheres vítimas de assédio moral no setor público na Inglaterra, encontrou cinco processos não lineares de dificuldades no

reconhecimento do assédio no local de trabalho, quais sejam: (1) tentativa em minimizar as dificuldades interpessoais, justificando comportamentos agressivos como "triviais"; (2) autopreservação, no sentido de temer admitir os problemas no trabalho, pois essa aceitação poderia minar a própria competência; (3) manutenção dos compromissos profissionais em consonância com os valores da organização, a fim de evitar a perda de confiança na organização e nos gestores, o que danificaria o sentimento de pertencimento e abalaria o valor atribuído ao trabalho. Trata-se de admitir os valores corrompidos da organização, legitimando uma grande decepção; (4) explicações de doenças: algumas vítimas, diagnosticadas erroneamente, preferiam pensar que o problema estava, de fato, instalado no nível individual e, por desconhecerem sua doença, enfrentaram mais um tipo de ataque, pois as proposições médicas incorretas só desviavam a atenção do efetivo problema; (5) nomeação do problema: esse foi um caminho longo para as vítimas, bem como foi impactante o choque da verdade e, ao mesmo tempo, um alívio saber em que consiste o assédio moral.

Dessa forma, é imprescindível considerar de maneira profunda o contexto que envolve o mal-estar no trabalho, a fim de evitar enxergar o problema apenas de maneira dual (agressor e vítima), negligenciando as responsabilidades organizacionais. Soares (2016) enfatiza as dimensões organizacionais do assédio psicológico e mostra que as variáveis: cooperação (falta de), justiça (falta de) e carga de trabalho (excesso) são preditivas do assédio moral. Ainda, considera que tais variáveis são potencialmente correlacionadas, ou seja, se há maior cooperação e maior justiça no ambiente de trabalho haverá um reflexo positivo sobre a carga de trabalho.

Ademais, é fundamental reconhecer que as mudanças nas formas de organização do trabalho também trazem mudanças nos comportamentos, potencializando o surgimento de novos atos negativos. Jeanneau (2014), por exemplo, amplia as categorias de assédio moral propostas por Leyman (1996), a saber: (1) recusar comunicação; (2) isolar a vítima socialmente (recusar-se em saudar a vítima, até mesmo olhá-la, isolá-la espacialmente das pessoas, isolá-la de atividades sociais dentro da empresa); (3) desconsiderar a vítima (fazer a vítima perder a confiança em si mesma, ridicularizar e humilhar o alvo); (4) desacreditar a vítima de seu trabalho (oferecer à vítima tarefas humilhantes, inferiores ou superiores às suas competências); (5) comprometer a saúde da vítima (por exemplo, transferi-la para local impróprio de trabalho); com o acréscimo das seguintes: (6) infantilização do alvo (a vítima se sente envergonhada e culpada diante dos atos agressivos que recebe; a vítima é tratada como criança, o agressor controla excessivamente as tarefas do alvo) e (7) invisibilidade da vítima (falta de reconhecimento e de consideração). A autora acrescenta, ainda, o seguinte processo:

(8) dupla vitimização. Ou seja, a vítima além de sofrer assédio moral, sofre muitas vezes pela burocracia de um processo administrativo que empreende para comprovar o assédio, e sofre também pela desconfiança dos outros.

Dessa maneira, o assédio moral é um conjunto de atos negativos que precisam ser analisados em uma perspectiva dinâmica, para que o não haja a banalização do problema. A sinergia dos atos negativos repetidos e frequentes, asseveram Soares e Oliveira (2012), é que tem o poder de provocar danos graves ao indivíduo, à organização e à própria sociedade.

Nesse sentido, entende-se que o assédio moral não é apenas um *mistreatment*, é um processo sistemático complexo que envolve, sobretudo, variáveis organizacionais que precisam ser investigadas no intuito de intervir no problema. Para prevenção, contudo, é preciso antes dar um passo atrás e avaliar, na origem de uma violência tão grave como o assédio moral, a sucessão de micro violências banalizadas no cotidiano organizacional – incivildades –, mas com potencial de abrir brechas para casos mais graves. Trata-se de conflitos velados, de pequena monta, e, por isso, dificulta-se a reação da vítima. O conceito é bem definido na literatura, sobretudo por conta de pesquisas empreendidas na Escandinávia, na França e no Canadá, a partir da década de 1980. De destaque, todavia, que a temática ainda demanda maior esforço empírico no Brasil, cujos primeiros estudos remontam os anos 2000 (BUENO; FINAZZI-SANTOS; PAULA, 2015).

Na sequência, à luz das análises de Hershcovis (2011), é possível dizer que as ações para minar socialmente o sujeito são táticas frequentes dentro dos casos de assédio moral, portanto, esses dois conceitos – incivildades e assédio moral – podem ser reunidos. Já os conflitos interpessoais não se aproximam das outras tipologias elencadas, pois são atos explícitos e debatidos, ou seja, um ato negativo, por si só, não pode ser considerado como assédio moral; por outro lado, um conjunto de atos negativos direcionados à vítima, de maneira sistemática e em longo prazo, sim. Mas, vale dizer que um conflito inicial pode abrir brecha para uma retaliação mais intensa, culminando em um quadro de assédio.

A esse respeito, Hirigoyen (2010) entende, por exemplo, que o estresse, os conflitos, a gestão por injúria (concebida pelo comportamento despótico de certos administradores) e as agressões pontuais não se constituem em assédio moral. Veja-se que o assédio é o não falado, o escondido, portanto, diferente do conflito enunciado, em que as partes se enfrentam; dificulta-se, assim, a reação da vítima, por conta de relações assimétricas de poder, formais ou percebidas, imperando a lei do silêncio.

Já Glash (1982) propõe uma ferramenta que ajuda a pensar a dinamicidade das tipologias de violências no ambiente de trabalho. O “modelo de escalada” é composto por

nove estágios separados por limites entre uma fase e outra, ou seja, pontos em que não é possível retornar ao estágio anterior. De acordo o autor, um incidente pode despertar sentimentos negativos que levam a comportamentos agressivos e, nesse sentido, a partir de cada episódio de conflito a tendência é que o processo se retroalimente. Assim, "[...] como reação à crescente complexidade do conflito, as partes aderem a um modelo simplificado de relações de causa e efeito sobre o conflito, onde eles vêem apenas um problema e apenas uma fonte principal – ou seja, a outra parte” (GLASH, 1982, p. 122).

Em síntese, os estágios da escalada de violência, para Glash (1982), são os seguintes:

- (1) Tentativa de cooperação e incidência de erros acidentais geram tensões e atritos: as pessoas tentam defender de maneira rígida suas opiniões, no intuito de persuadir os outros a compartilharem suas ideias; o grupo toma consciência de obstáculos para a interação e se esforçam mais para superá-los. Esse esforço gera irritação adicional e promove comportamentos disfuncionais. A motivação entre as partes caminha predominantemente sob cooperação, mas ligeiras características competitivas começam a aparecer;
- (2) Polarização e estilos de debate: cada indivíduo trabalha de maneira cooperativa para resolver problemas em comum, para defender sua posição social e suas convicções; isso causa um acréscimo de irritação, uma vez que cada parte quer demonstrar que é superior à outra, ou pelo menos igual. Assim, as posições começam a se tornar polarizadas, fazendo com que as pessoas acreditem que suas posições são irreconciliáveis. Táticas agressivas vêm à tona, como ataques pessoais e sabotagens, iniciando-se processo de dúvidas quanto ao verdadeiro sentido das enunciações verbais (comunicação distorcida ou ambígua);
- (3) Ações, não palavras: aumento da discrepância entre a comunicação verbal e não verbal. As partes consideram que é uma questão de prestígio defender sua própria posição intelectual, nesse sentido, a empatia desaparece, e interpretações errôneas agravam a escalada do conflito.

Inicia-se, a partir de então, uma nova fase, com mais imagens estereotipadas, assim como falta de confiança, falta de respeito e aumento da hostilidade. As partes não vêm solução para o conflito, apenas se fixam na ideia da importância em excluir o outro. A partir de então são mais três estágios, preceitua Glash (1982):

- (4) Preocupação com a reputação e coalizão: a proposta é tentar ganhar a simpatia e o apoio de aliados, as partes não percebem as distorções de suas

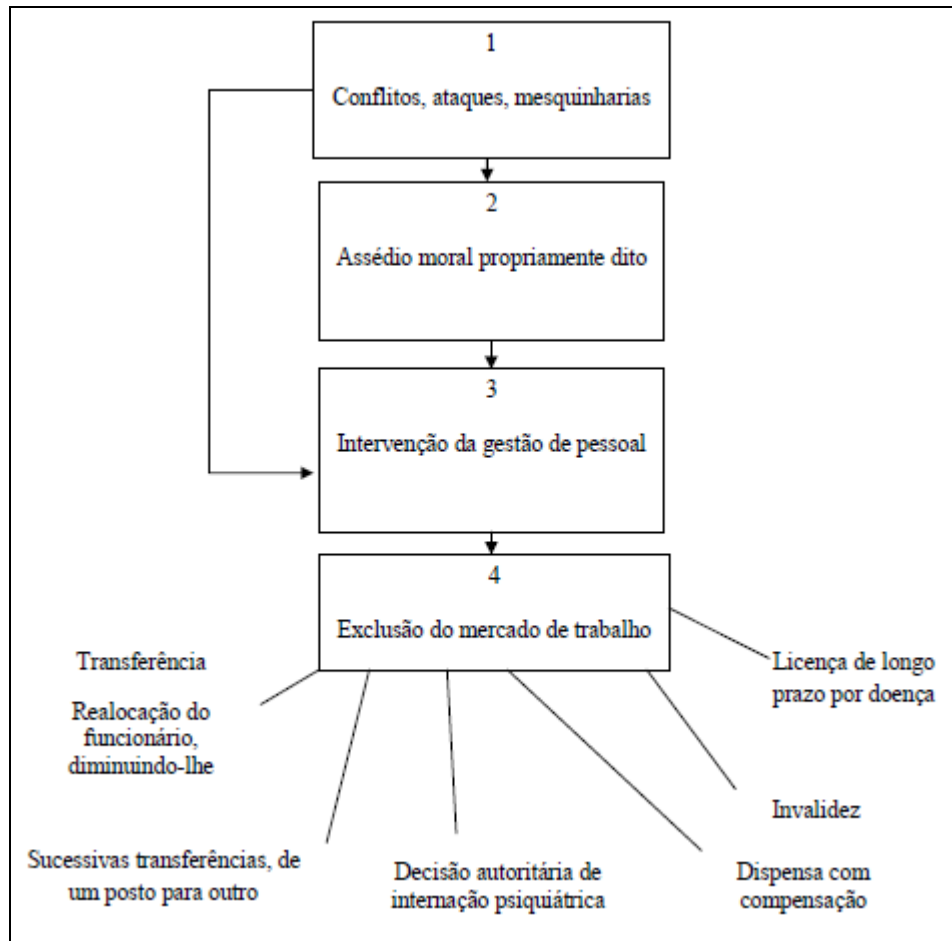
percepções, mas acreditam que tem imagens realísticas do outro, assim, os grupos se afastam cada vez mais, cada lado se vê como melhor e julga o outro lado como fraco e com características negativas;

- (5) Perda de respeito: as partes começam a se atacar no intuito de provar que o inimigo está mentindo ou enganando (não há mais ambiguidade, mas uma polarização, como “anjo” e “diabo”); uma das partes torna-se completamente isolada e sente-se “morta” socialmente: a presença do outro causa náuseas. Pode-se relacionar essa fase, por exemplo, com o assédio moral no trabalho moderado;

É possível, neste ponto, retomar o modelo de Leymann (1996), Figura 1, que trata sobre a exclusão do outro no ambiente de trabalho, pois os estereótipos estão tão incrustados que se torna difícil refletir sob os aspectos da gestão propícios à proliferação de um ambiente tóxico. Se torna mais fácil, portanto, procurar um culpado do que avaliar os fatores geradores do problema, considerando, ademais, que em certas organizações as pessoas simplesmente não têm consciência das nefastas consequências da violência praticada, que acarreta prejuízos psicológicos, sociais e financeiros. A estratégia comum parece ser a de colocar os problemas para debaixo do tapete, como ponderam Valadão Júnior e Bueno (2015).

O conflito, então, se torna um “disse” contra um “não me disse”. Quando a intervenção ocorre, o responsável pela mediação, muitas vezes externo à rotina de trabalho, não acompanhou o processo – porque a gerência interna não creditou o assédio moral como um processo, mas como um fenômeno pontual – e tem dificuldades em avaliá-lo em profundidade. Com isso, as falhas gerenciais ficam encobertas e, não raro, o discurso organizacional estigmatiza a vítima, transferindo-lhe a culpa, ao tempo que se passa ao largo de questões estruturais muito mais complexas ligadas à organização do trabalho e do processo produtivo. Com isso, o processo se retroalimenta, pois não houve aprendizado na primeira ocorrência, e o ambiente de trabalho se torna mais tóxico, resultando em sofrimento não apenas à vítima, mas também as testemunhas de todo o processo (BUENO, 2013).

Figura 1 – As quatro fases do psicoterror



Fonte: Leymann (1996, p. 74).

Retomando o modelo de escalada da violência no trabalho de Glash (1982), o sexto estágio releva um aumento significativo dos atos de agressão, em que o processo de conflito é acelerado e resulta em um estresse intenso, cujas táticas ameaçadoras e agressivas se tornam frequentes. Para o autor, a reciprocidade das ameaças e dos atos negativos potencializa o problema. Vale destacar que, nesse modelo de conflito, em todo o tempo há uma confrontação entre as partes. No caso de assédio moral e sexual, entretanto, essa confrontação não existe ou é ínfima, pois a vítima é “amordaçada”.

A última fase do modelo de Glash (1982) é composta dos seguintes estágios:

- (7) sistemáticas campanhas destrutivas contra uma potencial represália da outra parte: a intenção em causar dano ao outro é predominante. Segundo Glash (1982, p. 131) “[...] uma vez que as partes se engajam no jogo de olho por olho e dente por dente, o conflito pode aumentar rapidamente”;
- (8) Guerra de nervos contra o inimigo: a ideia é destruir a energia do outro, ataca-se não apenas pelo receio de sofrer retaliação, ou seja, ataca-se por

atacar, para eliminar o outro. Nesse estágio, o conflito torna-se irracional; e, por fim,

- (9) total destruição e suicídio: as partes perdem o controle de qualquer “limite” para o uso da violência, o resultado seria um colapso das partes envolvidas.

Em um ambiente que tudo é permitido e que não há uma política de tolerância zero contra a violência, o destino final seria a destruição, ao menos, de uma das partes envolvidas. Nesse sentido, a gestão não pode ser omissa, pois a organização é uma esfera pública que exige vigilância. Conforme Glash (1982, p. 131) “o diagnóstico correto do nível de escalada é altamente relevante para selecionar um curso apropriado para a ação de uma terceira parte”. Em suma, o uso do modelo de Glash (1982), assim como o modelo de Leymann (1996), levam-nos a entender a importância do estudo da incivildade no ambiente de trabalho.

Retomando os argumentos de Hershcovis (2011), a diferença que faz mais sentido diz respeito, portanto, à tipologia denominada de incivildade, que consiste em palavras e comportamentos desrespeitosos, não extremos, mas que ocorrem com regularidade no trabalho (PEARSON; PORATH, 2004). Desse modo, não se fala em agressor, mas em instigador, e pode não haver um alvo em específico, ou seja, todos estão suscetíveis a serem vítimas e instigadores. Já o assédio moral é um processo que, além de longo, apresenta atos negativos sistemáticos que desencadeiam um efeito devastador e destrutivo sobre o alvo (SOARES; OLIVEIRA, 2012).

No entanto, é fundamental pensar que o prenúncio do assédio pode advir de atos de incivildade. Leymann (1996), inclusive, ao descrever as fases do curso típico do psicoterror, como já explicitado, menciona que a primeira fase abriga os conflitos mais velados (mal-entendido), configurando-se nas “faíscas” do que ainda não se pode caracterizar como assédio moral. Um ponto interessante dos resultados da pesquisa de Hershcovis (2011) é a impossibilidade de dizer que as consequências (prejuízos) de incivildades foram menores do que os malefícios de assédio moral, apesar de a incivildade incluir em sua definição baixa intensidade em relação às táticas.

No Quadro 1, elucidam-se as diferenças e similaridades entre os conceitos alvo deste estudo. Vale dizer que, na prática, certas tipologias são observadas em conjunto, potencializando seus efeitos negativos. Bueno (2013), por exemplo, evidencia um caso em que a vítima sofreu assédio moral e sexual; em outro, o preconceito racial abriu brecha para o assédio moral. É fundamental, portanto, compreender que a dinâmica do processo se relaciona com a cultura de uma determinada sociedade e com a cultura organizacional.

Quadro 1 – Resumo dos conceitos

Termo	Definição conceitual	Aspectos em Destaque	Referências
Assédio moral	<i>Mobbing/ Psychological terror</i> - Comunicação hostil e antiética que é dirigida, de forma sistemática, para uma ou mais pessoas, principalmente, em direção a um objetivo pessoal.	*É um processo longo e recorrente. *A intencionalidade do ato negativo não é consenso, mas implica em danos (para a vítima, o grupo, a organização e a sociedade). *A direção da agressão pode ser ascendente, descendente, horizontal ou mista. *Há um desbalanceamento de poder (formal ou informal) entre o agressor e a vítima.	Leymann (1996)
	<i>Harassment</i> - Atos negativos empreendidos de forma sistemática, ao longo do tempo, em desfavor da(s) vítima(s).		Hirigoyen (2010)
	<i>Harcelement/psychologiqueau travail</i> - O assédio moral é um processo em que as agressões são sistemáticas e desencadeiam um efeito negativo, devastador e destrutivo sobre o alvo (indivíduo ou grupo).		Soares (2002)
	“O assédio moral é um processo dinâmico que se desenvolve no tempo e no qual a frequência e a duração assumem papel importante”. “As definições de assédio moral não incluem a intencionalidade, pois o assediador nem sempre tem a intenção de assediar, mas, com ou sem intenção, essa violência pode existir e causar dano”.		Soares e Oliveira (2012, p. 195-196)
	“[...] uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”.		Freitas, Heloani, Barreto (2008, p. 52)
	“[...] é possível pensar nos elementos centrais que compõem o AM no trabalho, aglutinados e destacados na conceituação a seguir: o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por um ou mais indivíduos , de maneira sistemática e de longo prazo, a uma ou mais vítimas , envolvendo um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s)”.		Valadão Júnior e Bueno(2015, p. 22)

Assédio sexual	“Todas as ações e práticas que emanam de uma pessoa ou de um grupo de pessoas no trabalho, que atingem um ou mais trabalhadoras e trabalhadores, de forma repetida e indesejável. Consciente ou inconsciente, essas ações têm o efeito de humilhar, fender ou angustiar a pessoa em causa. Elas podem interferir no cumprimento das tarefas no trabalho ou criar um ambiente de trabalho nefasto. O assédio sexual inclui comentários ou ações associadas com o sexo de uma pessoa, ele concentra sua atenção na sexualidade da pessoa, e não no seu papel de trabalhadora ou de trabalhador”.	*O fenômeno pode ocorrer uma vez (de forma mais diretiva, como passar a mão na perna da pessoa) ou se acumular através de insinuações ofensivas.	Hadjifoutiou apud Cockburn (1991, p. 139)
Social Undermining	Comportamento que tem a intenção de impedir (minar), ao longo do tempo, o outro de ter a habilidade para estabelecer e manter relações interpessoais positivas.	*É intencional. *Prejudica de modo específico os relacionamentos, a reputação e o sucesso relacionado ao trabalho.	Duffy, Ganster e Pagon (2002)
Abusive Supervision	Comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo contato físico.	*Relação da agressão ascendente.	Tepper (2000)
Counterproductive Workplace Behavior	Comportamentos praticados por funcionários para agredir diretamente a organização (exemplos: roubo, sabotagem, diminuição do esforço para cumprir tarefas) ou seus membros (exemplos: recusa em cooperar, abuso verbal, agressão física).	*Voltado para a relação interpessoal, mas, também, pode ter como intuito prejudicar diretamente a organização.	Penney e Spector (2005)
Workplace Incivility – definição clássica	Representa “[...] agir sem consideração com os outros no ambiente de trabalho, violando as normas de respeito desenvolvidas”, ou seja, entendimentos morais compartilhados.	*Trata-se da visão tradicional do conceito de incivildade no trabalho. *Intensidade do ato negativo baixa. *Há ambiguidade em relação à intenção ou não do instigador de agredir a vítima.	Andersson e Pearson (1999, p. 455)
Workplace Incivility	A incivildade é uma interação social mais sutil (comportamento rude, desrespeitoso) que vai afetar a motivação do funcionário e o seu senso de <i>empowerment</i> (disputa por poder).	*Agrega a temática de poder por trás das relações sociais.	Montgomery, Kane e Vance (2004)
Incivildade seletiva	Os atos de incivildade não são sempre gerais, ou seja, executados aleatoriamente; são, em muitos casos, expressões veladas de preconceito, como em relação a mulheres e a pessoas negras.	*Entende-se que os atos incivis não são destinados aleatoriamente, mas ligam-se com outras manifestações preconceituosas (ser mulher, ser negro, ser imigrante etc).	Cortina (2008)

Incivilidade – definição alternativa	Um determinado comportamento incivil é agressivo, rude e desrespeitoso, ou, por outro lado, representa uma forma de resistência contra a manipulação organizacional para fins de mudança do <i>status quo</i> ?	*O autor sugere que a incivilidade seja definida de maneira diferente por aqueles que ocupam posições de poder (<i>status</i>) distintas.	Callahan (2011)
---	---	---	--------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 1 elucida o conceito de cada tipo de violência e enfatiza seus aspectos mais representativos. Dessa forma, agrupá-las todas em uma grande categoria denominada “maus-tratos” dificulta identificar as especificidades intrínsecas a cada patologia e, assim, preveni-las e tratá-las. Por exemplo, o assédio moral é um processo dinâmico e com especificidades próprias, bem como o assédio sexual. Soares (2002), em um estudo comparativo (Brasil/São Paulo e Canadá/Québec), analisa as interações entre as caixas de supermercado e os clientes. A pesquisa evidenciou múltiplas violências, como abusos verbais (acusações de desonestidade e desqualificação da profissional), violência física, racismo (contra negros e, no Brasil, contra nordestinos), assédio sexual (piadas, comentários, sugestões, convites, podendo chegar até a interações físicas não consentidas) e violência urbana (medo de assaltos, medo de morrer). Na ótica de Soares (2002, p. 124), os resultados da pesquisa mostraram uma “violência insidiosa, pois afeta, sobretudo a alma das trabalhadoras, uma forma de violência contra a qual é difícil de opor resistência”.

A respeito das investigações empíricas na área, Herschcovis (2011) diz que a fragmentação do campo sobre maus-tratos pode ter prejudicado o progresso nas pesquisas e perguntas certas podem estar sendo feitas, mas pode estar havendo falhas no modo de respondê-las. Entretanto, a autora não examina as diferentes óticas de estudo no campo. Samnani (2013), por outro lado, pondera que é preciso existir um balanceamento nas escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas sobre assédio moral no trabalho, por exemplo, pois as distintas lentes paradigmáticas podem ajudara compreender as multicausas do processo. Esse autor ainda assevera que a predominância dos estudos tem orientação funcionalista, enquanto no cenário nacional, nos periódicos da área de Administração, as pesquisas sobre assédio moral têm sido realizadas, principalmente, a partir de abordagens crítico-dialética e sistêmica (MEDEIROS; POSSAS; BARROS, 2014), todavia, a perspectiva internacional baseia-se em estudos funcionalistas oriundos da Psicologia (BUENO; FINAZZI-SANTOS; PAULA, 2015).

Retomando o comentário de Herschcovis (2011) sobre a questão de estarmos fazendo perguntas erradas, pode-se pensar que o motivo possa não estar relacionado à justificativa da autora, qual seja, a fragmentação dos constructos. Observa-se, entretanto, justamente o contrário, que é a aglutinação de conceitos distintos e com características distintas. Salin et al. (2014), por exemplo, usa o termo *mistreatment* para agregar vários comportamentos agressivos, desde incivildades a outras formas mais graves de violência. Entre as contribuições do estudo, destaca-se a existência de uma lacuna entre a reação do empregado aos maus-tratos e a forma que gostaria de ter reagido, corroborando a literatura sobre a questão de respostas mais passivas. E no estudo em questão, mesmo o *status* das vítimas sendo elevado, houve dificuldade em reagir proativamente, cuja inércia poderia denotar um estado psicológico e físico mais agravado (CORTINA; MAGLEY, 2003).

4. Considerações Finais

A discussão de comportamentos abusivos no ambiente de trabalho não pode ignorar discursos e práticas organizacionais, que irão permear as relações socioprofissionais, e afetam física e psiquicamente o funcionário nas organizações contemporâneas. Percebe-se a criação crescente de uma miríade de tecnologias de gestão e estratégias discursivas voltadas para a maximização da produtividade, do desempenho do funcionário, sem que haja a efetiva preocupação em se avaliar e tomar ações corretivas quando da implementação destas medidas. Comportamentos gerenciais são naturalizados, da mesma forma que a gestão. Dissemina-se um pensamento único, uma forma única em compreender o modo como gerentes e subordinados devem se relacionar. Não é apresentada alternativa.

Nesta lógica de ação, presume-se a hipercentralidade do trabalho nas nossas vidas. É inquestionável a importância do trabalho, especialmente daquele que é carregado de sentido, mas é mister se avaliar a intensidade de energia deslocada para o trabalho, em detrimento de outras variáveis da vida cotidiana, essenciais para o enriquecimento de subjetividades. Adiciona-se, ainda, em um segundo momento, a perspectiva que um gerente padrão tem do trabalhador, em termos de controle e dominação: “apenas estabelecendo formas rígidas ou inteligentes de controle é que o indivíduo estará efetivamente voltado para suas tarefas, para os objetivos da organização”. Este parece ser o adágio que é possível se escutar nas organizações produtivas. Em terceiro lugar, há a contínua celebração da empresa, enquanto instituição da mais alta grandeza, merecedora de devoção, pois é a partir dela que é possível se alcançar e desenvolver o progresso.

É nesta lógica que a gestão se perpetua enquanto ideologia hegemônica: intensificação e precarização do trabalho, autocontrole que se mescla a outras modalidades de controle, gestão do afetivo, demandas contraditórias no cotidiano de trabalho; intenso desejo, por não dizer, devoção, em criar regras e normas, às quais todos deverão se enquadrar, se submeter; coisificação do indivíduo; estabelecimento de obstáculos, objetivos e subjetivos, que impeçam ou restrinjam a ação coletiva de seus membros, a dizer, o fortalecimento do coletivos de trabalho; a perpetuação do desconhecimento quanto ao poder gerencialista a que o indivíduo está submetido e tantos outros elementos que poderiam ser elencados e delineiam, em uma linguagem psicanalítica, um cenário perverso e obsessivo.

A partir daí, os comportamentos abusivos se fortalecem e, não raras vezes, são incentivados pela gestão. Em um ambiente altamente competitivo, não há espaço para aquele percebido como fraco ou descomprometido com a organização. Vale dizer que comportamentos abusivos podem ser incentivados não apenas ativamente, como a promoção de gerentes tidos como austeros, autocráticos e narcisistas destrutivos, mas também passivamente, como ignorar o assédio moral que se expande em progressão geométrica, não estabelecendo nenhuma política séria de prevenção e combate a esta doença.

O abuso também se perpetua horizontalmente, culminando em conflitos, que em longo prazo acabarão sendo danosos não apenas para os indivíduos, mas para a organização. A falta de confiança entre os funcionários se choca com o discurso do trabalho em equipe; o controle entre os pares assume papel relevante e abre espaço para abusos, baseados em questões pessoais (inclusive, pulsionais), grupais e organizacionais. É óbvio que todos estes pontos, dentre tantos outros, se sobrepõem e vão criando camadas sólidas e de difícil reversão – mesmo que houvesse tal desejo.

Na prática, a linha pode ser tênue entre um limite de uma violência e o início de outra, mas a metáfora da escalada do problema deve ser considerada. Inclusive, sobreposições vão existir, especialmente, se for considerado, por exemplo, o conceito de incivilidade seletiva (que abarca questões de gênero e raciais), bem como de assédio sexual. Todavia, para fins preventivos é fundamental um olhar mais atento para a proliferação da incivilidade no ambiente de trabalho, uma vez que essa micro violência tem uma força motriz para desencadear outras formas de violências no âmbito sombrio das organizações.

Este ensaio apresenta contribuições para o avanço das discussões sobre violências mais sutis no ambiente de trabalho no Brasil, discutindo postulações teóricas relevantes e ponderando o uso do rótulo “*mistreatment*” que acaba englobando processos diferentes, o que torna o termo pouco preciso para compreender sua extensão e implicações. Entendemos que

tais ponderações serão úteis para o desenvolvimento de futuros trabalhos, que se orientem para pesquisar as implicações individuais, organizacionais e sociais dos comportamentos discutidos neste ensaio.

REFERÊNCIAS

ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel Management**, v. 24, n. 10, p. 48-52, 1992.

ANDERSON, C. A.; BUSHMAN, B. J. Human aggression. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 27-51, 2002.

ANDERSSON, L.; PEARSON, C. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 3, p. 452-471, 1999.

ARAÚJO, J. N. G. de; Et al. Abordagem socioclínica da violência no trabalho. In: MENDES, A. M. M (Org.). **Violência no Trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

BARON, R. A. Workplace Aggression and Violence. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z.; DONSKIS, L. **Cegueira Moral: a perda da sensibilidade na modernidade líquida**. Rio de Janeiro: EditoraZahar, 2014.

BERLINGIERI, A. Workplace bullying: exploring an emerging framework. **Work, employment and society**, v. 29, n. 2, p. 342-353, 2015.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BRODSKY, C. M. **The harassed worker**. Toronto: Lexington Books, 1976.

BUENO, Juliana M. **Relações que Dilaceram Oportunidades: o espaço “invisível” entre o eu e o outro**. 2013. 233f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013.

BUENO, J. M.; SANTOS, M. A. F.; PAULA, K. M. de. Assédio Moral no Trabalho: Pesquisas Internacionais, Produção Nacional e Lacunas para Estudos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

BUSS, A. H. **The Psychology of Aggression**. New York: John Wiley, 1961.

CALLAHAN, J. L. Incivility as an Instrument of Oppression: exploring the role of power in constructions of civility. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 1, p. 10-21, 2011.

COCKBURN, C. **In the way of women**: Men's resistance to sex equality in organizations. London: Macmillan, 1991.

CORTINA, L. M. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. **Academy of Management Review**. v. 33, n. 1, p. 55-75, 2008.

CORTINA, L. M.; MAGLEY, V. J. Raising voice, risking retaliation: events following interpersonal mistreatment in the workplace. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 8, n. 4, p. 247-265, 2003.

DAHLBERG, L. L; KRUG, E. G. Violência: um problema global de saúde pública. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 11, p. 1167-1177, 2006.

DEJOURS, C. **Violence ou domination?** Travailler. 1999. Disponível em: <http://www.comprendre-agir.org/images/fichier_dyn/doc/violence_domination_dejours.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

DUFFY, M. K.; GANSTER, D. C.; PAGON, M. Social undermining in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 331-351, 2002.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. **Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et La Santé - PISTES**, v. 7, n. 3, 2005.

ELIAS, N. **O Processo Civilizador**: uma história dos costumes. volume 1. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

FARIA, J. H. de.; MENEGHETTI, F. K. A Instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. De.; (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. de.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAY, P. **O Cultivo do ódio**. V. III. Companhia das Letras. São Paulo: Editora Schwarcz, 1995.

GLASH, F. The process of conflict escalation and roles of third parties. In: BOMERS, G. B. J.; PETERSON, R. B. (Eds). **Conflict Management and Industrial Relations**. The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing, 1982, p. 119-140.

HARLOS, K. If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. **Human Relation**, v. 63, n. 3, p. 311-329, 2010.

HERSHCOVIS, S. 'Incivility, social undermining, bullying...oh my!': A call to reconcile constructs within workplace aggression research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 3, p. 499-519, 2011.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

JEANNEAU, N. **Le Harcèlement psychologique au travail et l'état de stress post-traumatique**: quand le travail nous traumatise. 2014. 338f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Université du Québec à Montréal, Montréal, 2014.

LEWIS, S. E. Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 16, p. 119-135, 2006.

LEYMANN, H. **La Persécution au Travail**. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Special Issue on "The Dark Side of Organization". **Organization Studies**, v. 31, p. 997-999, 2010.

MARTINS, S. R.; MORAES, R. D. de.; LIMA, S. C. da C. Sofrimento, defesa e patologia: o olhar da psicodinâmica sobre a violência no trabalho. In: MENDES, A. M. M (Org.). **Violência no Trabalho**: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

MEDEIROS, C. R. de O.; POSSAS, M. de C.; BARROS, A. Análise Epistemológica da Produção Bibliográfica sobre Assédio Moral no Campo da Administração. **Revista UNIFAMMA**, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2014.

MEREU, I. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 42-45.

MONTGOMERY, K.; KANE, K.; VANCE, C. M. Accounting for differences in norms of respect. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 2, p. 248-268, 2004.

PEARSON, C. M.; PORATH, C. L. On Incivility, Its Impact, and Directions for Future Research. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

PENNEY, L. M.; SPECTOR, P. E. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 777-796, 2005.

PIÑUEL Y ZABALA, I.; CANTERO, A. O. **Informe Cisneros II**. La incidencia del 'mobbing' o acoso psicológico en el trabajo en España. Universidad de Alcalá de Henares, 2002.

RODRIGUES, M.; AALTONEN, A. A Reação ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **RECAPE – Revista Carreiras e Pessoas**, v. 3, p. 76-86, 2013.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. de . Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade (Online)**, v. 16, p. 629-646, 2009.

SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences.** 2003. 73f. Thesis (PhD Thesis), Swedisch School of Economics and Business Administration, Helsinki, 2003.

SALIN, D. et al. 'I wish I had...': Target reflections on responses to workplace mistreatment. **Human Relations**, v. 67, n. 10, p. 1189-1211, 2014.

SAMNANI, Al-K. Embracing New Directions in Workplace Bullying Research: a paradigmatic approach. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 26-36, 2013.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional.** Curitiba: Juruá, 2009.

SOARES, A. **Quand Le travail devient indécent: Le harcèlement psychologique au travail.** Montreal: Janvier, 2002.

SOARES, A. Les dimensions organisationnelles du harcèlement psychologique au travail. In: Congrès de L'ACFAS, 84^e, 2016, Montréal. **Anais...** Montréal: Association Francophone pour Le savoir – ACFAS.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, jul./dez. 2012.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 178-190, 2000.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir M.; BUENO, Juliana M. Assédio Moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 13, p. 19-39, 2015.