

# RELAÇÕES INTERPESSOAIS E ASSÉDIO MORAL: RELATO DE UM DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO

*Interpersonal relationships and workplace bullying: report of a diagnosis in an organization Relaciones interpersonales y acoso laboral: relato de un diagnóstico en una organización*

<https://doi.org/10.5935/2176-3038.20240007>

Recebido: 23.mai.2023

Corrigido: 05.mar.2024

Aprovado: 18.mar.2024

SUZANA DA ROSA TOLFO<sup>28</sup>

PRISCILA GASPERIN PELLEGRINI<sup>29</sup>

JÚLIA GONÇALVES<sup>30</sup>

THIAGO SOARES NUNES<sup>31</sup>

**Resumo:** Organizações contemporâneas dependem das pessoas para alcançar os seus objetivos e de seus stakeholders. Nesse cenário, um dos desafios da equipe de gestão de pessoas é o de coordenar as relações interpessoais. Este artigo apresenta relato de experiência profissional de um processo de diagnóstico realizado com uma equipe de gestão de pessoas de uma organização do sul do Brasil. A demanda do trabalho foi originada por denúncia ao Comitê de Ética da organização de situações de assédio moral no trabalho perpetradas pela gestora de pessoas. O diagnóstico organizacional teve como foco a investigação das relações interpessoais, não nominando, a priori, a situação como assédio moral. As atividades consistiram na análise de documentos da organização e na realização de entrevistas com membros da equipe de gestão de pessoas e a gestora. Com base na análise de conteúdo, foram identificados comportamentos característicos de situações de dano e assédio moral, manifestos por desqualificações e constrangimentos, com predomínio da gestão pelo medo e agressões verbais. A gestora, que se sentia alvo de constrangimentos por parte de sua chefia superior, relatou atitudes que buscavam a eficiência na entrega de resultados. O relato de intervenções como essa, contribuem para a estruturação de práticas fundamentadas e adequadas ao trabalho de gestores e de psicólogos no contexto das organizações e do trabalho, bem como reconhece a importância da atuação frente a problemas envolvendo fenômenos psicológicos e suas repercussões para indivíduos, equipes e a própria organização.

**Palavras-chave:** diagnóstico organizacional; relações interpessoais; assédio moral no trabalho.

**Abstract:** Contemporary organizations depend on people to achieve their objectives and those of their stakeholders. In this scenario, one of the challenges facing the people management team is coordinating interpersonal relationships. This article reports on the professional experience of a diagnostic process carried out with a people management team in an organization in southern Brazil. The demand for the work was prompted by a complaint to the organization's Ethics Committee about situations of moral harassment at work perpetrated by the people manager. The organizational diagnosis focused on investigating interpersonal relationships, and did not, a priori, name the situation as moral harassment. The activities consisted of an analysis of the organization's documents and interviews with members of the people management team and the manager. Based on the content analysis, behaviors characteristic of situations of damage and bullying were identified, manifested by disqualifications and embarrassment, with management predominantly using fear and verbal aggression. The manager, who felt she was the target of embarrassment from her superior, reported attitudes that aimed at efficiency in delivering results. Interventions such as these contribute to the structuring of practices that are well-founded and appropriate for the work of managers and psychologists in the context of organizations and

28 Psicóloga, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestrado em Administração e Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora Titular do Departamento de Psicologia da UFSC e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC. E-mail [rtolfo14@gmail.com](mailto:rtolfo14@gmail.com). ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6321-6496>.

29 Psicóloga, Doutora, Mestre e Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail [psipellegrini@gmail.com](mailto:psipellegrini@gmail.com). ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1255-3107>.

30 Psicóloga, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com período sanduíche no Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha). Coordenadora adjunta, Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Docente na Graduação em Psicologia IMED (Campus Passo Fundo/RS). E-mail [julia\\_psi\\_@hotmail.com](mailto:julia_psi_@hotmail.com). ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2804-1045>.

31 Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com período sanduíche no Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha). Mestre e Graduado em Administração pela UFSC. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. E-mail [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com). ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>.

work, as well as recognizing the importance of acting in the face of problems involving psychological phenomena and their repercussions for individuals, teams and the organization itself.

**Keywords:** organizational diagnosis; interpersonal relationships; workplace bullying.

**Resumen:** Las organizaciones actuales dependen de las personas para alcanzar sus objetivos y los de sus stakeholders. En este escenario, uno de los desafíos a los que se enfrenta el equipo de gestión de personas es la administración de las relaciones interpersonales. Este artículo relata la experiencia profesional de un proceso de diagnóstico realizado con un equipo de gestión de personas en una organización del sur de Brasil. La demanda del trabajo fue motivada por una denuncia al Comité de Ética de la organización sobre situaciones de acoso moral en el trabajo realizadas por el gestor de personas. El diagnóstico organizacional se centró en investigar las relaciones interpersonales y no calificó, a priori, como situación de acoso moral. Las actividades consistieron en el análisis de documentos de la organización y en la realización de entrevistas a miembros del equipo de gestión de personas y al gerente. A partir del análisis de contenido, se identificaron comportamientos característicos de situaciones de daño e intimidación, manifestados por descalificaciones y vergüenza, con fundamento del miedo y la agresión verbal por parte del propio gestor. El gestor, que se sentía blanco de ataque por parte de su superior, relató actitudes que buscaban la eficiencia y la entrega de resultados. Intervenciones como ésta contribuyen a la estructuración de prácticas fundamentadas y adecuadas para el trabajo de gestores y psicólogos en el contexto de las organizaciones y del trabajo, así como el reconocimiento de la importancia de actuación ante problemas que involucran fenómenos psicológicos y su repercusión en los trabajadores, equipos y la organización como tal.

**Palabras clave:** diagnóstico organizacional; relaciones interpersonales; acoso laboral.

## Introdução

As organizações, em uma perspectiva clássica, são definidas como sistemas cooperativos compostos por pessoas que estabelecem relações entre si, elaboram ideias e recursos, e desenvolvem ações para alcançar objetivos comuns (Gusso *et al.*, 2019). Em uma organização, o termo Gestão de Pessoas (GP) é entendido como uma das principais atividades para ocupantes de cargos de liderança ou como um setor/departamento. A GP é constituída por um tripé composto pelas: estratégias, que se referem às diretrizes para a gestão do pessoal; as políticas, que definem a coordenação das práticas de forma coerente e alinhada; e as práticas, que são voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais e se encontram no nível de análise e operação mais básico, pois reportam-se às ações concretas (Demo, Fogaça, & Costa, 2017). O estilo de gestão dos ocupantes de cargos de liderança nas equipes de trabalho complementa esse tripé, ao concretizar os controles, limites, punições e recompensas, além de definir ações que estimulem determinadas atitudes e comportamentos no trabalho (Bergué, 2019). O modelo de gestão tem papel determinante para reiterar e reproduzir os pressupostos da cultura organizacional incluídos nos comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho (Schein, 2009; Costa Junior & Nunes, 2023). Os processos e as práticas são os aspectos mais tangíveis e

visíveis dessa cultura, ou seja, são as definições das ações necessárias para alcançar os objetivos planejados, que serão concretizados por meio das pessoas e com o uso de instrumentos variados de gestão. Uma das principais ações de gestão é, portanto, coordenar as relações interpessoais nos setores de trabalho. Isso inclui, em sua base, lidar com as características pessoais dos subordinados e coordenar as suas interações laborais. Desse modo, o planejamento, a execução e a avaliação das atividades inerentes às diversas ocupações devem considerar o indivíduo em suas relações interpessoais, como membro de uma equipe e de uma organização. Porém, na prática, a maioria das organizações não explicita as atribuições dos gestores para além das atividades tradicionais, tornando o exercício de coordenar os comportamentos e as singularidades dos que trabalham ainda mais complexo. Menos atenção, ainda, recebem as emoções envolvidas nessas interações entre os profissionais. No contexto atual, as organizações são cada vez mais desafiadas a alcançar melhores resultados com maior eficiência e eficácia e, conseqüentemente, as pessoas encontram-se sobre pressões, que, muitas vezes, são exercidas pelos próprios gestores, que, por sua vez, são demandados a responder a situações complexas, como a satisfação dos clientes e a redução de custos. Muitas vezes, os ocupantes de cargos de gestão não correspondem às expectativas dos *stakeholders* em relação aos seus desempenhos, devido aos

conhecimentos limitados sobre o mercado, o setor e os clientes das suas empresas e aos temores nas tomadas de decisões em situações complexas. E, especialmente para análise neste caso, os gestores frequentemente realizam atividades de rotina, baseadas no passado; e alguns se mostram pouco capazes de gerir pessoas com eficácia, por desconhecerem sobre como lidar com os conflitos e as emoções, apresentarem limites em liderar e até sobre conduzirem bem reuniões para propiciar a ampla participação (Quadros & Trevisan, 2002). A falta de preparo de quem assume uma posição de gestão ou que coordena pessoas pode provocar situações que afetam os desempenhos e os relacionamentos interpessoais, inclusive hostilidades, como é o caso do assédio moral no trabalho (Nunes, Tolfo, & Espinosa, 2018). Este artigo trata-se de um relato de experiência profissional de um processo de diagnóstico realizado, por duas consultoras e psicólogas organizacionais e do trabalho, com uma equipe de gestão de pessoas de uma organização de economia mista do setor de serviços localizada no sul do Brasil. O objetivo principal do trabalho de campo desenvolvido foi investigar a denúncia de situações de assédio moral no trabalho perpetradas pela gestora de pessoas e denunciada ao Comitê de Ética da própria organização contratante. Dessa forma, a solicitação do trabalho de diagnóstico partiu da própria organização, em especial dos membros do Comitê de ética. A fundamentação teórica a seguir, aborda elementos essenciais que embasaram a compreensão dos fenômenos investigados (gestão, relações interpessoais e assédio moral no trabalho) e do método de intervenção (diagnóstico organizacional). Este relato de experiência profissional busca contribuir para o conhecimento científico na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## **Gestão, relações interpessoais e assédio moral no trabalho**

As relações humanas decorrem de processos de interação. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades a serem executadas, bem como interações, emoções e sentimentos, que incluem processos perceptivos, comunicação, cooperação, competição, (des)respeito, vínculos, alegrias, tristezas, conflitos e até mesmo violências (Moscovici, 2008). Na base das relações interpessoais estão as percepções e a capacidade de interpretar adequadamente os comportamentos, as atitudes

e as vivências dos demais, bem como de si mesmo. As características pessoais podem facilitar ou dificultar esse processo perceptivo; pessoas que buscam o autoconhecimento e a compreensão dos outros e do contexto têm maior probabilidade de estabelecer relações adequadas (Beserra & Macedo, 2020). Em contrapartida, profissionais com problemas de relacionamento tendem a apresentar dificuldades em perceber os outros e o contexto sem distorções e a agir de forma estereotipada e preconceituosa frente aos valores dos outros, em especial quando divergem daqueles nos quais acredita (Quadros & Trevisan, 2002). Entre os problemas organizacionais que podem ter origem na recusa de diferenças, nas discriminações e preconceitos está o Assédio Moral no Trabalho (AMT). Essa violência é predominantemente psicológica e se caracteriza por ações de humilhações, constrangimentos e desqualificações que atentam contra a dignidade do trabalhador e colocam em risco a sua integridade pessoal e profissional. Essas condutas abusivas ocorrem em qualquer nível da hierarquia e caracterizam-se por sua frequência e repetição (Heloani & Barreto, 2018; Nielsen & Einarssen, 2018). Trata-se de um processo que, em geral, inicia-se sutilmente e, muitas vezes, é difícil de identificar o que ocorre (Hirigoyen, 2015). A causa dessas situações associa-se às formas de organizar e gerir o trabalho e a cultura organizacional, que visam humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho (Heloani & Barreto, 2018). O AMT é considerado um risco psicossocial severo nas organizações contemporâneas e com consequências graves na saúde dos trabalhadores neste século e em diferentes países (Cullinan *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2020; Zahlquist *et al.*, 2019). As principais práticas e comportamentos de AMT identificadas, de modo especial na realidade latino-americana, são sintetizadas nas seguintes ações voltadas para: 1) reduzir as possibilidades de a vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio autor da violência; 2) evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais; 3) desprestigiar ou impedir o trabalhador de manter sua reputação pessoal ou profissional; 4) desacreditar profissionalmente; 5) afetar a saúde física/psíquica da vítima (Heloani & Barreto, 2018). O que sustenta os atos de violência pode estar vinculado ao autoritarismo, ao abuso de poder, a ameaças e outras estratégias exercidas, principalmente, por superiores hierárquicos (Gonçalves *et al.*, 2020;

Heloani & Barreto, 2018). Embora a prática de AMT seja identificada por comportamentos negativos, o problema não se restringe às características de personalidade do assediado ou do assediador, nem mesmo se limita às relações interpessoais (Nunes *et al.*, 2018; Soboll, 2017). As responsabilidades organizacionais (encontradas nas práticas, políticas e cultura) frente a essa violência, pois ela ocorre quando o trabalho está associado a excessos, como: abusos de poder, pressão para submissão, ameaças de demissões; depreciação de trabalhadores; cobranças excessivas (Ribeiro, Santos, & Dutra, 2021); impunidade em relação às práticas hostis (Nunes *et al.*, 2018); entre outros. O AMT se constitui como um processo disciplinar associado às formas de gestão que não são, necessariamente, direcionadas a pessoas específicas e costumam se apresentar como gestão por medo e estresse, cobranças exageradas, exposições de resultados e críticas negativas dos funcionários, ofensas e humilhações que denotam ameaça à segurança no emprego (De Cieri *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2020; Heloani & Barreto, 2018; Soboll, 2017). Existem algumas condições propícias à ocorrência do assédio moral, e que incluem ambientes com culturas permissivas e competição exagerada (uma “guerra pela sobrevivência”); poder abusivo dos chefes; reestruturações organizacionais mal conduzidas; terceirizações e os prováveis conflitos entre trabalhadores com diferentes contratos de trabalho; tarefas e funções empobrecidas e rotineiras que tornam trabalhadores autômatos; as expatriações e repatriações de profissionais sem preparo para a adaptação; o ingresso de profissionais altamente qualificados que ameacem os *seniors* (Freitas, 2007). Estas situações e outras mais são propícias a abusos de poder, constrangimentos, desqualificações e violências psicológicas.

## **Processos de diagnósticos em organizações**

Intervenções em Psicologia das Organizações e do Trabalho (POT) vão do diagnóstico à devolução dos resultados (Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho [SBPOT], 2020) e pressupõem considerar diferentes níveis de análise divididos em micro, meso e macro organizacional ou mesmo em individual, grupal, societal e governamental (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010). Ao abordar a área da POT são identificadas características como: a utilização de abordagens multi e

interdisciplinar; as constantes tensões entre a compreensão dos processos psicológicos e a solução de problemas organizacionais; e a necessidade de contemplar os múltiplos níveis de análise e intervenção implicados (Gondim *et al.*, 2010; SBPOT, 2020). Frente a isso, algumas dificuldades são encontradas na área, como exemplo a proporção reduzida da comunidade científica de POT e a distância entre questões implicadas na prática profissional do psicólogo e a produção de conhecimento científico que suporte as intervenções. Isso tem levado à constatação de que pouco respaldo científico aumenta a probabilidade de adoção de modismos. Parte importante das intervenções profissionais em POT consistem em identificar situações-problemas referentes à política, à organização, aos procedimentos e métodos, aos subsistemas organizacionais (de gestão de pessoas, por exemplo) e às de equipes e/ou indivíduos, visando instruir ações específicas e auxiliar na implementação dessas recomendações (Silva, 2019; SBPOT, 2020). Normalmente, a primeira etapa para definição da situação-problema contempla a realização do diagnóstico organizacional (ou de um grupo ou setor específico). Em sequência, vem o planejamento da intervenção, a sua aplicação e a avaliação dos resultados. Geralmente o diagnóstico em POT é composto pelas seguintes etapas: (1) contatos preliminares para definir os objetivos, expectativas e acordos; (2) identificação de problemas, com uso de procedimentos pertinentes, como neste caso; (3) elaboração de alternativas para coletar dados; (4) elaboração inicial de planos de ação das atividades de diagnóstico; (5) execução das ações; (6) avaliação, de modo sistemático, e suporte para, se for o caso, alterar os cursos de ação identificados no diagnóstico, pelo uso de técnicas e sugestões (Silva, 2019). Essas etapas foram contempladas na intervenção apresentada neste artigo.

## **Método: Descrição da Demanda e dos Procedimentos da Intervenção**

O contato inicial da empresa com a primeira autora foi realizado por um dos diretores, que já conhecia as profissionais e as suas atuações em relação ao AMT. Neste contato telefônico, foi relatado brevemente, a queixa e questionou a disponibilidade para o desenvolvimento do trabalho. Dada a singularidade de situações como essa, considerou-se que a confiança anterior no trabalho desenvolvido pelas



consultoras pareceu ter influenciado na contratação do serviço. Foi, então, agendada uma reunião com os membros do Comitê de Ética da organização para identificar a demanda e a queixa. Na primeira reunião estavam presentes dois diretores e um dos técnicos que participava do Comitê de Ética da organização, todos tinham conhecimento sobre a denúncia. A gestora denunciada não estava presente para que fosse possível a condução do processo, a sua própria identidade e a dos denunciantes, caso alguma informação sobre a denúncia fosse publicizada. Apesar disso, ela fora informada, pelo respectivo superior, sobre a denúncia e a realização do trabalho por consultoras e aguardava o contato com elas para o prosseguimento dos trabalhos. Durante o encontro foi salientada a preocupação com o sigilo das informações e foi entregue, para as consultoras, uma cópia da denúncia enviada ao Comitê de Ética. Após a reunião e com o conhecimento da situação, foi elaborado o projeto de diagnóstico organizacional contendo a definição dos documentos a serem analisados e dos procedimentos para acesso aos gestores e profissionais, do local para realização das coletas de informação, do número de trabalhadores a serem entrevistados, das questões que seriam abordadas e dos honorários. Foi considerado o valor por hora de trabalho na organização para a preparação e a execução do processo diagnóstico. Os contratantes foram receptivos à proposta encaminhada, fizeram perguntas e contribuíram com informações sobre o trabalho na área de GP, a trajetória da gestora e as mudanças ocorridas na organização nos últimos anos. Com a concordância sobre os termos propostos no projeto, foi realizado contato telefônico com a denunciada e explicados os procedimentos, período, local e número de participantes. Explicitou-se que não haveria questionamentos diretos sobre a sua postura como chefe, nem seria mencionado sobre AMT. Conforme acordado com o Comitê de Ética da organização contratante, houve conversas com a gestora denunciada com o objetivo de assegurar tratativas adequadas para a situação, considerando a necessidade de obter informações para dar continuidade ao trabalho. Nos contatos foi acolhida a ansiedade com relação a situação e combinado o informe à equipe sobre a realização do diagnóstico. Ficou definido que a gestora e as consultoras informariam que se tratava de um diagnóstico piloto na organização cujo objetivo era analisar as relações interpessoais na área, considerando que, em breve, haveria a posse de uma nova Diretoria e poderiam ocorrer mudanças

importantes. A gestora reservou uma sala para a realização das entrevistas nos horários agendados com a preocupação de que, conforme solicitado, não tivesse circulação de pessoas e fosse distante do local de trabalho tanto da chefia quanto membros da equipe de GP, com vistas a garantir a privacidade e sigilo a todos. Os critérios utilizados para seleção dos trabalhadores foram intencionais sendo eles, profissionais das três subáreas do setor, com diferentes tempos de serviço e em cargos distintos. Assim, participaram das entrevistas a gestora de GP, os três coordenadores (um de cada subárea) e onze profissionais de diferentes cargos (técnicos, auxiliares administrativos, assistentes, analistas e coordenadores). O agendamento das entrevistas foi realizado intercalando funcionários das três subáreas e a última entrevista foi com a referida gestora. A gestora trabalhava na empresa há 23 anos, havia desempenhado funções variadas e ocupado outros cargos de gestão. O tempo de trabalho dos demais entrevistados variou entre quatro e 33 anos, o que permitiu coletar informações sobre experiências variadas - antigas e recentes, especialmente na área de GP -, com relação ao trabalho e reuniões no setor, aos colegas, à gestora, a cultura organizacional, às políticas e aos processos organizacionais. As entrevistas foram individuais, com duração aproximada de 90 minutos cada, e conduzidas especificamente pelas consultoras e psicólogas organizacionais. As informações foram coletadas por meio de um roteiro semiestruturado, elaborado a partir da literatura científica e acadêmica sobre relações interpessoais, AMT e diagnóstico em psicologia organizacional e do trabalho, bem como com as informações obtidas na reunião inicial com os membros do Comitê de Ética e na leitura de documentos da organização (denúncia, código de ética e planejamento estratégico organizacional). As perguntas da entrevista contemplaram as seguintes temáticas: a) Relacionamentos interpessoais com colegas; b) Relacionamento com chefias/liderança; c) Perspectiva de desenvolvimento profissional; d) Comunicação e *feedback*; e) Sobrecarga e descrição das atividades de trabalho. Para categorizar e interpretar as informações coletadas, foi realizada a transcrição literal das entrevistas, que haviam sido gravadas em áudio, e uma análise qualitativa dos relatos verbais das chefias e dos funcionários. Foram seguidas as etapas definidas por Bardin (2016), em que as consultoras realizaram leitura flutuante e, posteriormente, elaboraram matrizes com o agrupamento de conteúdos semelhantes. Para a apresentação dos dados

qualitativos, considerou-se a recorrência dos conteúdos nos relatos com base nas categorias elaboradas, o que embasou a elaboração do relatório escrito e impresso. Houve duas reuniões para apresentação dos resultados, sendo a primeira para os membros do Comitê de Ética e a segunda com o Presidente, membros do mesmo Comitê e outros Diretores da organização.

## Resultados e Discussão

As situações que ocorrem na organização podem ser conhecidas por meio da percepção daqueles que dela fazem parte. A partir do acesso à percepção dos funcionários e à categorização realizada, serão apresentados e analisados os resultados do diagnóstico subdivididos em duas grandes partes, a saber: a) Relacionamentos interpessoais com chefias e colegas; b) Características do trabalho no setor: Perspectivas de crescimento profissional, Comunicação e *feedback*, e Sobrecarga de trabalho.

### Relacionamentos interpessoais com chefias e colegas

Os relacionamentos das chefias com os seus subordinados são descritos como formais e, em geral, cordiais. A maioria dos profissionais declarou que há pouca participação nas reuniões e momentos de interação no trabalho entre ocupantes de cargos de liderança e os demais funcionários. Além disso, alguns dos profissionais entrevistados afirmam que já viveram situações de humilhação e desqualificação por parte da gerente e citam exemplos de expressões utilizadas em conversas individuais e, eventualmente, em reuniões: “*Tu sabes que vai perder o cargo, né? O que foi? Tu não gostaste?*” e “*Eu estou puta contigo*”. As situações de constrangimento, características de dano e/ou AMT, foram descritas como frequentes. Falar aos gritos e desqualificar foram citados como comportamentos recorrentes da gestora da GP e de um dos coordenadores. As ações de incivilidade no ambiente de trabalho são associadas a uma série de comportamentos hostis, que demonstram a falta de consideração pelo outro (Vasconcelos, 2020). Tais ações, que se referem em especial a gestora, são caracterizadas como assédio moral, uma vez que sua prática é frequente e continuada. Outros trabalhadores relatam que, apesar de não sofrerem com situações como as descritas, já ouviram relatos de colegas que saíram de reuniões com a Gerente nas quais

essas desqualificações e humilhações aconteciam. Essas testemunhas afirmaram que confiavam nos relatos que foram compartilhados e que esses comportamentos negativos não eram expressos diretamente em situações coletivas, mas em momentos restritos. Situações como essas geravam tensões e sensação de impotência. Embora alguns funcionários não tenham sido alvos das hostilidades, podem ter manifestado alguma consequência física e/ou psíquica, pois os observadores da violência também são afetados (in)diretamente, pois compartilham o ambiente laboral dos agressores e alvos e são afetados pelo clima proporcionado por ele (Gonçalves *et al.*, 2020; Nunes, 2016). A percepção dominante foi de que a forma como a Gerente realizava as suas atividades e cobrava os resultados era caracterizada por práticas que imputavam medo ao conjunto da equipe. Os relatos dos participantes remeteram a ações que contribuíram para um contexto de trabalho com práticas de gestão pelo medo, como os seguintes. “*A gestora tem muito foco no resultado, diz que não quer saber do clima*” e “*A comunicação é ruim, ela não pergunta o que houve, já chega acusando. Não é corriqueiro, mas não é surpresa. Tem sempre o ‘premiado do dia’*”. Frequentemente os gestores têm habilidades técnicas (*soft skills*), e as habilidades comportamentais (*soft skills*) são bastante limitadas, o que implica em gaps na comunicação, em gestão de pessoas, coordenação de equipe, liderança, resolução de problemas, negociações e relacionados ao desempenho dos indivíduos em diferentes atividades profissionais (Quadros & Trevisan, 2002; Kovaleski, 2019). A falta de preparo pode gerar situações que afetam os desempenhos e os relacionamentos interpessoais, incluso violências, hostilidades e constrangimentos. (Nunes *et al.*, 2018). As limitações nas habilidades de gerir de pessoas, até mesmo reiteradas nas ações e na cultura organizacional, podem propiciar situações de violência laboral (Nunes, 2016; Pheko, Monteiro, & Segopolo, 2017; Heloani & Barreto, 2018), como o AMT. A denúncia e os relatos das ocorrências se constituem em um paradoxo, considerando que os atos são perpetrados por uma pessoa que ocupa a Gerência de Pessoas, setor responsável pelos princípios e ações voltados às pessoas (e ao seu bem-estar). A mensagem identificada pelos profissionais é de que essas práticas, especialmente as falas desqualificadoras, constituem violências verbais (Hirigoyen, 2008) e têm impactos no clima, na (des)motivação e na vontade de se desvincular do setor. Inclusive, relataram que há índices elevados de

rotatividade de pessoal, uma consequência dos problemas no setor e/ou na organização. Há, no setor, o entendimento de que para ser coordenador é necessário ficar quieto ou reproduzir o mesmo tratamento da gerente - podendo ser vítimas e agressores simultaneamente. Em um ambiente assim, o indivíduo replica as práticas e comportamentos hostis de modo a se proteger, a evitar “ser o alvo da vez” da superior (a gerente); contudo, outros replicam as hostilidades com seus subordinados (Pheko *et al.*, 2017; Heloani & Barreto, 2018). Nas entrevistas foi unânime a percepção de que a gestora não age de forma hostil para prejudicar alguém, mas que ela tem esse *modus operandi* já naturalizado, exemplificado a seguir: “*Há coação. A gestora sempre coloca assim e o nosso coordenador reproduz: ‘Olha, vai mudar a gestão, não sei como vai ser, não sabemos o que vai acontecer’*”, “*Por que repassar esse medo para a equipe? Por que está falando contra o que está fazendo? Porque tá inflando o quadro [contratando mais pessoas] se tá colocando medo de que talvez vá ter demissões?*” e, “*Te vira, vai ter que dar conta*”. Foi identificado que o coordenador de uma das subáreas reproduz o comportamento da gerente. E estas verbalizações, portanto, reiteram que as práticas são reproduzidas nos diferentes níveis de gestão, seja nas formas de cobrar e humilhar ou nas dificuldades de administrar os problemas. Além disso, nos encontros da equipe, como em reuniões, o discurso da gerente, segundo os profissionais, é contraditório, pois declara que eles devem ser autônomos, mas os repreendeu quando realmente praticaram a autonomia. Após reuniões em que trabalhadores fizeram perguntas mais questionadoras, estes passaram por cobranças excessivas e tratamento humilhante, o que acarretou pedidos de remoção da equipe. A forma de exercer controle e punição descrito nas reuniões, demonstra o estilo de gestão da liderança nas equipes de trabalho, ao objetivar os controles, punições e recompensas e estimular determinados comportamentos no trabalho (Bergué, 2019). Um dos entrevistados relatou o seguinte: “*Em reunião, a gerente perguntou se alguém já havia sido repreendido por ela, em relação ao horário. Ela disse que nunca repreendeu ninguém. Mas eu já fui repreendido por ela.*” Práticas constantes de humilhações e constrangimentos que se perpetuam como processos temporais repetitivos coadunam com o objetivo disciplinador de comportamentos negativos típicos da configuração de AMT (Heloani & Barreto, 2018; Nielsen & Einarsen, 2018). Muitas vezes se tornam comportamentos naturalizados e

normatizados, considerados necessários para o alcance dos objetivos organizacionais e deixam de ser percebidos por quem o impetra e, até mesmo, por quem o sofre (Gonçalves *et al.*, 2020; Nunes *et al.*, 2018). A própria gestora relata que seu superior é exigente quanto a prazos e resultados de seu trabalho e que, frequentemente, muda as decisões. O entendimento dela sobre a importância da hierarquia e o respeito a esta ética atinente à estrutura faz com que fique sob pressão vinda de seu superior e dos coordenadores subordinados a ela, e estes não reproduzem o mesmo comportamento, ou seja, não a blindam frente ao próximo nível da hierarquia. Segundo a concepção de gestão da gerente, “*Os líderes precisam aguentar o tratamento rude e rígido e não passar para o restante da equipe*”. Esta verbalização exemplifica que há uma naturalização de danos e de comportamentos negativos de forma processual e prolongada, práticas de AMT. A naturalização do assédio torna-o parte da cultura organizacional, com práticas reiteradas por meio de regras, normas e valores mais ou menos explícitos que, perpetrados nos diferentes níveis organizacionais, tornam a violência psicológica no trabalho parte do cotidiano laboral (Nunes *et al.*, 2018; Pheko *et al.*, 2017; Heloani & Barreto, 2018). Compreende-se que a trajetória profissional da gerente na empresa, de mais de 20 anos, contribuiu para que aprendesse “*como as coisas funcionam por aqui*” e que deveria suportar determinados comportamentos para permanecer. A gerente relatou que, principalmente no começo da carreira, foi tratada com cobranças excessivas e humilhações por seus superiores. Essas experiências demonstram aspectos que compõem a cultura organizacional da empresa e que influenciaram, ao longo do tempo, a construção de sua identidade profissional. Os membros mais antigos da organização disseminam suas concepções sobre as formas de trabalhar para os membros mais novos, desenvolvendo uma cultura formal e/ou informal para aquele grupo e setores (Schein, 2009; Nunes, 2016). Cabe ressaltar a importância de compreender, por um lado, a responsabilidade da gerente pelos seus comportamentos e, por outro, as situações às quais foi submetida para garantir sua permanência na empresa. Todos os entrevistados, sem cargos de chefia, consideraram que tinham um bom relacionamento, com respeito e cordialidade com seus coordenadores, mas que sentem falta de líderes mais preocupados com a equipe e com o desenvolvimento de cada trabalhador. Segundo eles, o foco dos

coordenadores também está no cumprimento das tarefas e que, de modo geral, as chefias (gerente e coordenadores) estão voltadas para os processos, para trazer resultados e menos para pessoas (Bergué, 2019), como ilustra o trecho a seguir: *“As pessoas sentem-se inibidas e sozinhas, não sentem que podem contar com os coordenadores para defendê-los, se sentem inibidos”*. E enfatizam ainda mais as deficiências decorrentes dessa postura para a gestão dos conflitos: *“Não há mediação do conflito. A coordenadora (de uma subárea) viu o que estava acontecendo (conflito) e só passou para pedir que fizessem silêncio”* e *“Ele (coordenador) não faz mediação de conflito. Nunca se falou sobre relacionamento. Acontece cada coisa. Ele vê e não fala nada. Então, vai fazer o quê?”*. Essas verbalizações demonstram os gaps em soft skills e, quando citado, prioridade às competências técnicas (Kovaliesky, 2019). Os membros da equipe relatam a incongruência do nome de Gerência de Gestão de Pessoas, pois identificam que as práticas poderiam ser nomeadas de Gestão de Processos. As limitações na política e na visão sistêmica e profissionalizada de gestão de pessoas contribuem para que cada subárea trabalhe de forma “isolada”. Normativas são implantadas e mantidas no ambiente laboral por meio de práticas e políticas de gestão de pessoas e, dependendo do seu desenvolvimento, uso e “controle”, podem propiciar condições para a ocorrência de incivilidade e hostilidades, como o assédio moral na organização (Tolfo, Silva, & Krawulski, 2013). As relações informais, algumas vezes, sobrepõem-se às profissionais, pois se o(a) coordenador(a) é mais próximo da Gerente, as decisões ocorrem com maior prontidão e aprovação, o que demonstra pessoalidade, característica incongruente com uma organização predominantemente burocrática. Também se observam limites nas práticas de coordenação das atividades de gestão para o alcance dos objetivos comuns pela Gerência de GP. O desvendar da cultura de uma organização é complexo. Existem elementos de fácil identificação e compreensão - artefatos visíveis -, porém há aqueles mais arraigados e inconscientes na organização e que raramente são acessados ou se mantêm inacessíveis (Nunes, 2016). A cultura inclui valores que guiam a forma de administrar as pessoas e esses podem ser praticados - verificados por meio da coerência entre o que é dito e o que ocorre no cotidiano do trabalho -, ou espousados, escritos e verbalizados como importantes, mas podem ser discursos mais ou menos creditados (Costa Junior & Nunes, 2023). Neste caso os

subordinados caracterizaram um paradoxo entre o que é espousado (Schein, 2009) para gerir pessoas e os danos e assédios praticados. Por seu lado, verificou-se que a gestora manifestou diversos comportamentos negativos que foram reproduzidos por chefias e eram geradores de medo nas equipes de trabalho. A própria gestora expressou inseguranças em relação ao seu desempenho, frente às exigências vindas do seu Superintendente, o que permite demonstrar aspectos da cultura organizacional que influenciam o modo de gerir as pessoas nessa organização, caracterizando-o como propício a violências e assédio no trabalho (Nunes, 2022; Cullinan *et al.*, 2019). Ao questionar sobre as relações interpessoais com colegas, de modo geral, são consideradas respeitadas e formais. Há diferenças nos modos de se relacionar nas diferentes subáreas e predomina uma percepção generalizada da falta de atividades que possibilitem uma integração efetiva no conjunto da Gerência de Pessoas. As interações ocorrem predominantemente intra equipes de trabalho e há subdivisão por conjuntos de atividades. Existem poucos laços de amizade e vínculos na GP e a maior parte das pessoas sente falta de mais proximidade com a Gerente, com a equipe e relações com mais afetividade.

### **Características do trabalho no setor: Perspectivas de crescimento Profissional, Comunicação e *feedback* e Sobrecarga de trabalho**

As possibilidades de desenvolvimento e crescimento são consideradas limitadas pela maioria dos funcionários. Essa percepção é exemplificada pelas recentes mudanças na equipe e pela realização de recrutamentos exclusivamente externos, como para os cargos de coordenador, analista sênior, negócios e contratação. Houve, inclusive, a contratação de uma consultoria externa para selecionar a nova coordenadora, o que gerou insatisfação na equipe de seleção e contratação. A gestora justificou que buscou isenção na seleção de um profissional que ampliasse a visão de negócio e fosse menos preocupado com rotinas, como fora identificado no desempenho de uma das lideranças promovida anteriormente. Ao exemplificar essas ocorrências, a maioria dos entrevistados identifica que não há perspectiva de desenvolvimento profissional dentro da GP. Essas



constatações parecem interferir nos sentidos e nos significados que são atribuídos ao trabalho, tornando-o(s) negativo(s) neste caso, ou contribuindo para que seja positivo quando possibilita reconhecimento e desenvolvimento profissional (Tolfo, 2019) e tendem a limitar a motivação (Gondim & Silva, 2014). Nas normativas da Gerência há definições para o desenvolvimento de carreira e ênfase nas competências. Entretanto, como verificado, ocorrem interferências políticas com criação de cargos de assessoria para determinados profissionais de confiança e a contratação de pessoal externo para o nível sênior, na contramão da norma de valorizar o pessoal interno. Novamente a dissonância entre o explicitado e as práticas se mostra paradoxal. A comunicação, para a maioria dos entrevistados, é um dos principais problemas na área. Os relatos afirmam que as pessoas pouco se expõem em reuniões e isso ocorre porque em outras situações não foram ouvidas, conforme explicitado anteriormente. Os entrevistados dividem-se quanto à comunicação com a gerente, pois alguns dizem não ter contato com ela, apenas em reuniões e de modo polido. A comunicação limitada pode ser decorrente das demandas de trabalho ou problemas de gestão, mas recusar a comunicação e ignorar a presença é uma estratégia que desqualifica e constrange, difícil de ser identificada ou comprovada, e que paralisa o alvo devido à dificuldade em saber como reagir à situação (Heloani & Barreto, 2018; Hirigoyen, 2008). Outros, que têm contato mais próximo devido à hierarquia ou por conduzirem projetos com acompanhamento direto, descrevem a comunicação como especialmente problemática. A agressividade manifesta em comportamentos e comentários desqualificadores sobre os resultados do trabalho é um exemplo, como ao jogar pasta com projeto apresentado e gritar: “*Isso aqui está uma merda*”. Há uma “lenda” de que a gerente é dura e inflexível. Ela própria se identifica como “dura”, atribuindo isso às características do trabalho e da gestão, à cultura da organização e à cobrança por resultados. A gestora relatou que a equipe parece esperar maior proximidade dela, mas que o seu papel implica em atender às demandas da sua chefia e que não detalha as cobranças que sofre porque considera desnecessário e que não compete aos demais saberem. Todos os entrevistados relataram que a comunicação na área não é clara e transparente e que há poucos *feedbacks* individuais sobre os trabalhos e sobre o desenvolvimento profissional individual. A comunicação é fundamental para a

criação, transmissão e cristalização do universo simbólico organizacional e a sua falta ou ineficiência podem influenciar negativamente nas práticas e na cultura organizacional (Nunes, 2016). A transparência na comunicação é um aspecto a ser considerado na motivação das pessoas por proporcionar clareza na informação e explicitar o que é importante para o desempenho. Existe a necessidade de preparar gestores e trabalhadores para dar e receber *feedbacks*

- especialmente do processo, ao invés de privilegiar o diagnóstico do problema -; e de elaborar estratégias e ações direcionadas para o crescimento pessoal e profissional, por meio de treinamento, desenvolvimento e educação que atendam aos requisitos para a futura trajetória (Gondim & Silva, 2014). No início do ano foi informado que não haveria orçamento para aumento de salário. Porém, as contratações recentes foram relatadas como incoerentes e demonstrativas dos problemas de comunicação e *feedback*, uma vez que os funcionários desconhecem o que deveriam desenvolver para ascender horizontal e verticalmente, na contramão do que contribui para desenvolver competências das pessoas. Um relato que demonstra o clima geral decorrente da falta de transparência nas informações e contradições entre o que é dito e o que é praticado:

Descontentamento geral. As pessoas estão irritadas, chateadas, decepcionadas com tudo que tem acontecido. Não adianta dar aumento de salário escondido porque todo mundo vai ficar sabendo. O problema é a falta de clareza sobre os critérios. As contratações para “sênior” e da coordenadora mostram a visão de incompetência da área. A gerente não quis entrevistar ninguém daqui para coordenação. As coisas não são comunicadas com verdade. Por que esse cargo novo da Assessoria? Por que esse salário alto para ela e não tem como aumentar o salário dos demais?

Diante do exposto, fica demonstrado que algumas atividades inerentes ao trabalho de um gestor - tais como a interação, a comunicação contínua com subordinados, pares, clientes, fornecedores -, são bastante prejudicadas pelos modos de informar da Gestora e dos seus Coordenadores. Esses fatos e a comunicação mostram-se incongruentes e comprometeram o senso de equidade, confiança e justiça organizacional para quase a totalidade da equipe. Há uma dificuldade de os gestores construírem uma

identidade e práticas coerentes com seu discurso, o que acarreta nos trabalhadores percepções de desconfiança, injustiça e críticas quanto às práticas e comportamentos dos seus superiores (Nunes, 2022; Pires & Macêdo, 2006). Outro aspecto destacado é a sobrecarga de trabalho. Grande parte dos funcionários, os Coordenadores e a Gerente relataram a elevada demanda de trabalho, problemas no sistema e as trocas frequentes de decisões, o que tem implicado em perda de tempo e retrabalho. A sobrecarga (física e/ou mental) de trabalho e a deterioração proposital das condições de trabalho podem se configurar como situações de assédio moral e aumentar o ritmo e cobranças de trabalho, com o desencadeamento de uma competitividade exacerbada para demonstrar produtividade (Heloani & Barreto, 2018). No setor de rotinas, especificamente, não há tolerância ao erro, que é punido por processo administrativo e se o funcionário for considerado culpado haverá desconto do valor no seu salário. A gestora salienta que recebe essas ordens do seu Superintendente e faz o máximo para atendê-lo, ao mesmo tempo em que não compartilha com seus coordenadores e demais subordinados as demandas para não gerar conflitos com o seu superior, devido ao modo de gestão. O fato de não levar os problemas para a cadeia superior ou inferior na hierarquia acarreta estresse e sobrecarga (Cullinan *et al.*, 2019). Estudos sobre consequências de danos ou assédio moral para os alvos indicam uma gama de sintomas psicológicos, comportamentais e físicos. A repetição e a continuidade dos comportamentos negativos configuram um conjunto de eventos que cria micro traumas psíquicos ao longo do tempo (Heloani & Barreto, 2018; Hirigoyen, 2015). As emoções desencadeadas nos alvos têm recebido considerável atenção, principalmente em estudos recentes (Reknes *et al.*, 2019; Speights, Bochantin, & Cowan, 2020). Os trabalhadores da equipe de GP que mais se sentem atingidos pela forma como são tratados, pelas desqualificações, gestão por medo e falta de critérios justos, relatam mais vivências de sofrimento e adoecimento e emocionaram-se diversas vezes durante a entrevista, com expressões de choro. Três pessoas (um coordenador e dois analistas) relataram ter sido humilhados em reuniões individuais e que choraram na frente da gestora, que reprimiu esse comportamento.

## Considerações finais

Este artigo teve por objetivo apresentar um relato de experiência profissional de um processo de diagnóstico realizado com uma equipe de gestão de pessoas de uma organização do sul do Brasil. Para tanto, as atividades realizadas consistiram em análise de documentos organizacionais e entrevistas com membros da equipe de gestão de pessoas e a própria gestora. As informações foram analisadas com base na análise de conteúdo, que permitiram identificar comportamentos de violência e assédios. A demanda de trabalho apresentada, originada por denúncia ao Comitê de Ética da organização – relacionado a situações de assédio moral perpetrada pela gestora de pessoas, permitiu colocar em prática uma intervenção profissional em POT que considerou as diferentes etapas de um processo de diagnóstico em uma organização. Iniciou-se o trabalho com contatos preliminares para compreender a queixa e para definir a proposta; identificar a demanda; elaborar instrumentos para coletar os dados; definir e executar as atividades de diagnóstico; concluir, avaliar e apresentar os dados, com as respectivas sugestões de intervenções para a solução dos problemas. Procurou-se desenvolver a intervenção considerando os diferentes níveis de análise da organização – micro, meso e macro -, para compreender a demanda da forma mais ampla possível. Para além da preocupação com o desenvolvimento de um trabalho pautado nas técnicas e procedimentos definidos na formação profissional dos psicólogos, buscou-se considerar e refletir sobre uma dimensão transversal ao exercício profissional do psicólogo em POT, que é a ética, ou a moral. Essa ênfase deriva do entendimento de que o compromisso do psicólogo com a ética deve perpassar as práticas, ferramentas, estratégias e modelos de intervenção (Bastos, Yamamoto, & Rodrigues, 2013). No caso, houve tanto a preocupação com o sigilo e os conteúdos relatados, como quanto ao motivo do diagnóstico, para não expor a gerente ao pressuposto de que seria assediadora. Os contratantes, membros do Comitê de Ética da organização, atuavam com o mesmo princípio, o que foi fundamental para não expor o caso e a gestora que fora denunciada por atos negativos e gestão por medo. Considerando os conteúdos apresentados anteriormente, e reiterados pelos entrevistados, verificou-se que predominam na equipe de Gestão de Pessoas: problemas de

comunicação e deficiências no *feedback* para o desenvolvimento profissional individual. A percepção de falta de critérios claros e transparentes para algumas contratações de profissionais vindos do mercado e a criação de um novo cargo, demonstram problemas de comunicação e uma percepção generalizada de limitações para progressão funcional, o que contribuiu para gerar problemas e desmotivação. Além disso, foi rompida a crença no contrato psicológico anteriormente firmado pela Gerente sobre a impossibilidade de gastos com progressão. Assim, os subordinados identificaram dissonância entre os valores e crenças praticados e os esposados, indicativo de uma cultura fraca e muitas vezes ambivalente, e disseminou-se uma percepção de descrédito em relação a Gerente. O relato do uso de expressões que desqualificam o trabalho ou de repreensão faz com que a maior parte das pessoas se exponha pouco e deixe de contribuir nas reuniões, mantendo o foco no processo de trabalho. Há um entendimento compartilhado que demonstra a existência de uma gestão baseada no medo. Com base nos entrevistados, constatou-se a percepção de situações desqualificadoras e humilhantes que apresentaram continuidade ao longo do tempo, demonstrativas de assédio moral no trabalho. Verificou-se que os funcionários reagem de forma singular a esse ambiente psicossocial. A minoria contou que faz as suas atividades, relaciona-se bem com poucas pessoas e permanece na sua mesa, interagindo somente o necessário. A maioria da equipe relatou estar desmotivada, estagnada e exausta, com diversas alegações de interesse em sair da Gerência de GP e/ou da empresa. Estas questões podem estar associadas a índices elevados de rotatividade, o que contribui para dificultar a constituição de uma equipe de trabalho e é indicativo de problemas de gestão. A maioria dos entrevistados reconheceu a competência da Gerente para a execução dos processos e a entrega de resultados. Todos relataram a mudança no comportamento

da Gerente nos últimos meses, que tem se mostrado mais disponível para a equipe, para conversas, bem como para reuniões, especialmente após a denúncia e o início do trabalho de consultoria. Durante a entrevista, a Gerente se emocionou e falou da lealdade para com seu gestor e o sofrimento por precisar atender a muitas e complexas exigências, além de atuar como 'anteparo' para que os problemas não cheguem ao seu superior. A reprodução dos comportamentos do Diretor pela Gerente e, em cadeia, pelos Coordenadores das subáreas mostra-se um indicativo de assédio moral organizacional, reiterado nas práticas naturalizadas, que são culturalmente reproduzidas. Um indicativo nessa direção foi vivenciado quando na reunião final o superior questionou a condução do trabalho e os resultados apresentados pelas consultoras, e reiterou que a Gerente denunciada era uma ótima funcionária e tinha excelentes entregas. Os preceitos sobre gestão de pessoas de parte da cúpula diretiva da organização ficavam ali demonstrados pelo modo de receber o resultado do diagnóstico. Recomendou-se a realização de intervenções para trabalhar os seguintes aspectos com a Gerente e a equipe: vínculo, comunicação e *feedback*, liderança, avaliação de desempenho, perspectivas profissionais, desenvolvimento de equipe, motivação, e conflitos, assédio e dano moral no trabalho. Finalizando, considerou-se que as etapas propostas na literatura para a realização do processo diagnóstico por Silva (2019) foram adequadas para o alcance dos objetivos. Da mesma forma, o referencial teórico adotado foi fundamental para subsidiar a elaboração do instrumento para coleta dos dados, bem como para analisar os mesmos. Enfatiza-se a compreensão do e das articulistas, de que uma boa intervenção seja embasada em conhecimento teórico-empírico científico para evitar achismos, tecnicismos e/ou atuação profissional desfocada da demanda.

## Referências

- Bardin, L. (2016). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- Bastos A. V. B., Yamamoto, O. H., & Rodrigues, A. C. A. (2013). Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: L. O. Borges, & L. Mourão (orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. (pp. 25-52). Porto Alegre: Artmed.
- Bergué, S. T. (2019). **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap.
- Besera, E. P., & Macedo, M. E. C. (2020). Os relacionamentos interpessoais e a influência no alcance dos objetivos organizacionais. **Id on Line Revista Interdisciplinar e de Psicologia**, 14(50), 139-150. doi: 10.14295/online.v14i50.2401
- Costa Junior, & Nunes, T. S. (2023). O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 28, 1-30. doi: 10.21118/apgs.v14i1.12563

- Cullinan J, Hodgins M, Hogan V, McDermott M, & Walsh S. (2019). Bullying and Work- Related Stress in the Irish Workplace. **Societies**, 9(1), 1-22. doi: 10.3390/soc9010015
- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T., & Cooper, B. (2019). Workplace bullying: an examination of power and perpetrators. **Personnel Review**, 48(2), 324-341. doi: 10.1108/PR-02-2018-0057
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, 16(2), 250-263. doi: 10.1590/1679-395159073
- Freitas, M. E. (2007). **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning.
- Gonçalves, J., Tolfo, S. R., Espinosa, L. M. C., & Teixeira, K. C. (2020). Workplace Bullying: a Study on Urban Collective Transportation. **Trends in Psychology**, 28, 494-510. doi: 10.1007/s43076-020-00039-x
- Gondim, S. M.G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. (2010). Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. **Psicologia em Pesquisa**, 4(2), 84-99. doi: 10.24879/201000400200353
- Gondim, S., & Silva, N. (2014). Motivação no Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. Borges-Andrade, & A. V. Bastos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 173-202). Porto Alegre: Artmed.
- Gusso, H. L., Alvarenga, A da S., Nunes, P. P., Nunes, M. F. O., Luca, G. G. De, & Oliveira, M. Z. de. (2019). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 19(3), 644-652. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16131
- Heloani, J. R. M., & Barreto, M. (2018). **Assédio Moral: Gestão por Humilhação**. Curitiba: Juruá.
- Hirigoyen, M-F. (2015). **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M-F. (2008). **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Kovaleski, F. (2019). **Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.
- Moscovici, F. (2008). **Desenvolvimento interpessoal**. 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. **Aggression and Violent Behavior**, 42, 71-83. doi: 10.1016/j.avb.2018.06.007
- Nunes, T. S. (2016). **Assédio moral no trabalho sob a influência da cultura organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Nunes, T. S. (2022). Assédio Moral na Pós-Graduação: Práticas e Elementos Culturais Propiciadores. **Administração Pública e Gestão Social**, 14(1), 1-17. doi: 10.21118/apgs.v14i1.12563
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Spinosa, L. C. (2018). A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, 15(29), 191-222. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas- metodista/index.php/OC/article/view/8327>
- Pheko, M. M., Monteiro, N. M., & Segopolo, M. T. (2017). When work hurts: a conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, 27(6), 571-588. doi: 10.1080/10911359.2017.1300973
- Pires, J. C. S., & Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 40(1), 81-105. doi: 10.1590/S0034- 76122006000100005
- Quadros, D., & Trevisan, R. M. (2002). **Comportamento Organizacional**. Capital Humano (pp. 1-15). Livro Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: FAE Centro Universitário.
- Reknes, I., Visockaite, G., Liefvooghe, A., Lovakov, A., & Einarsen, S. V. (2019). Locus of Control Moderates the Relationship Between Exposure to Bullying Behaviors and Psychological Strain. **Frontiers in Psychology**, 10, 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01323
- Ribeiro, G. A., Santos, J. L., & Dutra, J. A. (2021). Uma análise teórica sobre assédio moral e abuso do poder nas relações de trabalho. **Brazilian Journal of Development**, 7(1), 11372-11390. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-776>
- Schein, E. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas.
- Silva, N. Diagnóstico Organizacional. (2019). In: P. Bendassolli, & J. Borges-Andrade. **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações** (pp. 295-303). São Paulo: Artesã.
- Soboll, L. A. P. (2017). Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: Critérios definidores e complementares. In: L. Soboll, **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional** (pp. 13-22). São Paulo: Ltr.
- Speights, S. L., Bochantin, J., & Cowan, R. (2020). Feeling, expressing, and managing emotions in work-family conflict. **Journal of Business and Psychology**, 35, 363-380. doi: 10.1007/s10869-019-09626-x
- Tolfo, S. R., Silva, N., & Krawulski, E. (2013). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los Trabajadores**, 21(1), 5-18. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382013000100002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382013000100002)
- Tolfo, S. R. (2019). Significado e sentidos do trabalho. In: P. Bendassolli, & J. Borges-Andrade. **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações** (pp. 617-627). São Paulo: Artesã.
- Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace incivility: a literature review. **International Journal of Workplace Health Management**, 13(5), 513-542. doi: 10.1108/IJWHM-11-2019-0137